

ENTRE LA FAMILIA Y EL NEGOCIO

EL DESAFÍO DE GOBERNAR UNA EMPRESA FAMILIAR

Patricia Monteferrante M.

El gobierno de las empresas familiares es mucho más complicado que el de las no familiares. No existen modelos predefinidos para estructurar los órganos de gobierno en los negocios familiares. Cada empresa requerirá una configuración propia según la cultura familiar, el desarrollo del negocio, el número de generaciones implicadas, la participación de la familia en la actividad empresarial y el número de accionistas, entre otros aspectos.

LOS ESCÁNDALOS DE ENRON Y WORLDCOM en Estados Unidos y Parmalat en Italia, y la reciente crisis financiera internacional, hicieron evidente la necesidad de repensar muchas concepciones relacionadas con las funciones, las estructuras y la composición de las juntas directivas o consejos de administración de las empresas. Algunos países sedes de los principales centros financieros mundiales instrumentaron un importante número de regulaciones, con la finalidad de ejercer un control más efectivo sobre las organizaciones que participan en los mercados de capitales. La ley Sarbanes-Oxley aprobada por el gobierno estadounidense en 2002 y la Directiva para regular los mercados financieros, aprobada por la Unión Europea en 2007, son ejemplos de este tipo de regulaciones (eFXto, 2011; AEC, 2005).

Patricia Monteferrante M., profesora de comportamiento organizacional y de gestión de empresas familiares en el IESA.

El endurecimiento de las normas de control aplicadas por las instituciones reguladoras, así como ciertos lineamientos de buen gobierno empresarial sugeridos por algunos organismos internacionales, han contribuido a mejorar la gestión y la transparencia de las grandes empresas mundiales. Sin embargo, esta realidad no parece ser la misma para las empresas más pequeñas, cuyo capital está concentrado en manos de unos pocos accionistas, como las empresas de naturaleza familiar. Esta situación puede atribuirse a que las regulaciones en esta materia son de cumplimiento obligatorio únicamente para aquellas empresas que cotizan en el mercado de valores o desarrollan actividades en el sector financiero; para el resto son simplemente lineamientos o estándares recomendados, que pueden o no acatarse. Además, la mayoría de estas normas y recomendaciones fueron diseñadas para grandes estructuras con un capital muy atomizado. Por ello, no parecen aplicables cuando los integrantes de una junta directiva pertenecen también a la familia propietaria de la empresa, o cuando el presidente ejecutivo y el presidente de la junta directiva son la misma persona (quien, además, es el accionista mayoritario y fundador de la organización).

Estas consideraciones no desestiman la importancia del gobierno en las empresas de tipo familiar; al contrario, alertan sobre la necesidad de definir prácticas en función de las especificidades de estas organizaciones. Esta necesidad se hace aún más evidente si se considera el papel que desempeñan las empresas familiares en la economía mundial.

Las organizaciones familiares representan aproximadamente el 85 por ciento del entramado empresarial de los países desarrollados agrupados en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (Zafft, 2002). Las 250 empresas familiares más grandes del mundo tienen un ingreso promedio anual cercano a los mil millones de dólares (Valda, 2010). En Estados Unidos, las empresas familiares aportan el 89 por ciento de las declaraciones anuales de impuestos, además de generar el 64 por ciento del producto interno bruto y emplear al 62 por ciento de la fuerza laboral de ese país (Astrachan, Keyt, Lane y McMillan, 2006). Probablemente, la contundencia de estas cifras explica por qué, en los últimos años, académicos, asesores de empresas y organismos internacionales han empezado a sugerir recomendaciones en materia de gobierno empresarial ajustadas a las características de este tipo de organizaciones.

¿Qué significa gobernar una empresa familiar?

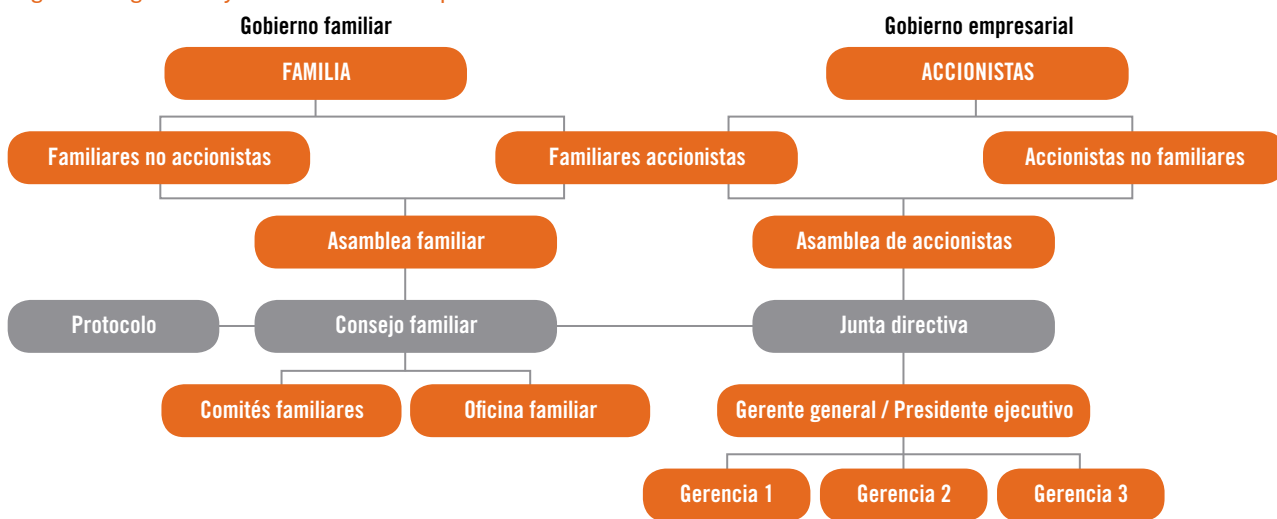
El gobierno empresarial puede definirse como el conjunto de relaciones que se establecen entre los diferentes actores que participan en una organización, con la finalidad de que cada uno reciba lo que es justo (Lefort, 2003). La necesidad de un gobierno empresarial está estrechamente relacionada con la prevención de los conflictos de intereses que pueden

El gobierno de las organizaciones familiares no solo incluye aquellos espacios de decisión relativos a la propiedad y la gerencia (asamblea de accionistas, junta directiva y comités gerenciales), sino también instancias de discusión referidas a la familia (asamblea familiar y consejo de familia)

presentarse entre quienes están «adentro» (gerentes, juntas directivas, accionistas mayoritarios) y quienes están «afuera» (inversionistas, accionistas minoritarios, acreedores), los cuales se exacerban cuando la propiedad y la gerencia están separadas; es decir, recaen sobre actores diferentes (Garay, González, González y Hernández, 2006).

Cuando se hace referencia al gobierno de una empresa familiar debe tomarse en cuenta, además de los temas de gerencia y propiedad, la influencia que ejerce la familia en esos ámbitos. Específicamente, en los negocios familiares conviven tres subsistemas vinculados entre sí: familia, propiedad y empresa. En un sistema con estas características, los conflictos y las decisiones de cada ámbito influyen sobre los restantes, más aún cuando una o varias personas pueden pertenecer a los tres ámbitos. Por ello, el objetivo principal del gobierno en las organizaciones familiares es preservar el equilibrio entre los tres subsistemas que la integran. Resulta indispensable, entonces, el establecimiento de espacios específicos en los cuales los actores pertenecientes a cada subsistema puedan discutir de manera constructiva sus distintos puntos de vista. El gobierno de las organizaciones familiares no solo incluye aquellos espacios de decisión relativos a la propiedad y la gerencia (asamblea de accionistas, junta directiva y comités gerenciales), sino también instancias de discusión referidas a la familia (asamblea familiar y consejo de familia).

Órganos de gobierno y dirección en las empresas familiares



Fuente: Arosa, Iturralde y Maseda (2010).

El gobierno en las empresas familiares es una pieza clave para asegurar la viabilidad y la supervivencia a largo plazo de este tipo de organizaciones. Sin embargo, las empresas familiares suelen manifestar recelos y resistencias a la instrumentación de instancias formales de gobierno. Este fenómeno es muy frecuente en las empresas que se encuentran en la etapa fundacional o en la transición hacia la segunda generación, en las cuales los fundadores aún permanecen activos. En estos casos, la ins-

gen, en el momento de constituir una empresa, el establecimiento de ciertas instancias de este tipo.

En América Latina una importante proporción de las empresas familiares han sido creadas utilizando las figuras de sociedades y compañías anónimas (Belausteguigoitia, 2010). Estas modalidades jurídicas exigen contar al menos con dos órganos de gobierno: asamblea de accionistas y junta directiva. Sin embargo, en la práctica, estas figuras no se encuentran suficientemente formalizadas y su utilización es limitada. Algunos autores señalan que en las primeras etapas de los negocios familiares estas instancias de gobierno son de «papel», porque se limitan a aprobar los estados financieros, decretar dividendos y cumplir otros procedimientos que exigen, por ley, la intervención directa de la junta directiva o la asamblea de accionistas (IFC Corporate Governance, 2011a).

La necesidad de formalizar órganos de gobierno empresarial en las organizaciones familiares está estrechamente vinculada con su etapa de desarrollo. En el período fundacional, todos los esfuerzos están dirigidos a lograr el éxito del negocio. El propietario y fundador concentra el poder de decisión, además de administrar en forma directa y personal los recursos de la organización (Barugel, 2010). En estas circunstancias, la propiedad y la gerencia se concentran en el fundador, por lo que la necesidad de un gobierno empresarial es mínima. El agotamiento de este modelo de gobierno es una consecuencia del crecimiento de la empresa y la participación de la segunda generación en los negocios familiares.

En la medida en que la firma crece, el modelo de gobierno centrado en el patriarca familiar hace crisis. El propietario fundador no puede, por sí solo, supervisar y controlar todas las actividades de la empresa. Por ello aparece la necesidad de profesionalizar la gerencia del negocio, que necesariamente conduce a la formalización y delegación de funciones, y la contratación de profesionales ajenos a la familia, entre otros aspectos. Comúnmente esta etapa de la empresa familiar coincide con la presencia activa de miembros de la segunda generación quienes, a medida que adquieren experiencia, exigen una mayor participación en las decisiones. Estos desarrollos configuran la necesidad de una nueva forma de gobierno empresarial menos centrada en la figura del propietario fundador. No es extraño, por ello, que en este período aparezcan algunas iniciativas de formalización de las instancias de gobierno.

Una de las figuras que surge con mayor frecuencia en esta etapa es el comité de gerencia. Generalmente, esta instancia incluye a los gerentes responsables de las principales unidades de la empresa, además del gerente general. Las principales funciones del comité son asesorar a la gerencia general, evaluar los resultados del negocio, proponer medidas para mejorar el desempeño organizacional, coordinar las actividades que realizan las distintas áreas de la empresa, entre otras. Las atribuciones del comité pueden ser informativas, consultivas o decisorias, según la disposición a compartir el poder que muestre el propietario fundador. Específicamente, si el comité tiene atribuciones decisorias se aproximará al arquetipo de una junta directiva ejecutiva. Una junta directiva de esta naturaleza es responsable de las decisiones importantes de la empresa; es decir, gestiona y dirige el negocio (Neubauer y Lank, 2003).

Este modelo de gobierno empresarial es idóneo para la etapa inicial del proceso de profesionalización de la gerencia. Sin embargo, a medida que el negocio evoluciona, esta

El protocolo familiar: aspectos básicos

- I. Familia: miembros firmantes del protocolo, generaciones y ramas familiares.
- II. Historia: breve recuento de la empresa familiar, trayectoria generacional, hechos relevantes y situación actual.
- III. Valores: visión del fundador, valores familiares y valores empresariales.
- IV. Órganos de gobierno: consejo de familia, asamblea de accionistas, junta directiva y gerencia general.
- V. Incorporación a la empresa: normas y condiciones de acceso, formación, comité de evaluación y nombramientos, normas de salida.
- VI. Remuneración y propiedad: política de dividendos, normas de remuneración, valoración de las acciones, transmisión de acciones, derecho de salida individual y mercado intrafamiliar, entrada de terceros ajenos a la familia en el capital de la empresa.
- VII. Capitulaciones matrimoniales: regímenes económicos matrimoniales, separación y divorcio.
- VIII. Conducta empresarial y social: compromiso con la responsabilidad ante empleados, proveedores y clientes, mantenimiento del nombre y la marca comercial, operaciones arriesgadas.

Fuente: Asociación Madrileña de la Empresa Familiar (2011).

trumentación de órganos de gobierno implica necesariamente democratizar procesos de decisión, en los ámbitos tanto empresarial como familiar, lo que atenta contra el poder ejercido por el patriarca fundador del negocio. Pero el fenómeno de la resistencia a instancias efectivas de gobierno puede encontrarse también en empresas familiares multigeneracionales; si bien, en estos casos, el problema no está en la ausencia de órganos de gobierno, sino en las competencias de quienes los integran y en la carencia de procesos que aseguren el buen funcionamiento de esas instancias (Davis, 2001).

Es importante advertir que no existen modelos predefinidos para estructurar los órganos de gobierno en los negocios familiares. Cada empresa familiar requerirá una configuración propia de las instancias de gobierno, acorde con la cultura familiar, el desarrollo del negocio, el número de generaciones implicadas, la participación de la familia en la actividad empresarial, el número de accionistas, entre otros aspectos. Por ello, solo es posible hacer algunas recomendaciones que deben ser adaptadas a cada familia y negocio.

La empresa y su gobierno

Los órganos de gobierno empresarial son las instancias en las cuales se toman las decisiones trascendentes de un negocio. La mayoría de los ordenamientos jurídicos de los países exi-

Empresas familiares: ¿cómo se gobiernan?

	Cargill	Carvajal
Información general	Multinacional fundada por William Cargill en 1865, en Minnesota, Estados Unidos. Actividad: proveedor internacional de alimentos, productos agrícolas, gestión de riesgos y servicios. Ingresos (2011): US\$ 119.500 millones. No. de empleados: 130.000. Familia: tres ramas familiares descendientes de William Cargill (familias Cargill-MacMillan), seis generaciones.	Multinacional fundada por Manuel Carvajal Valencia en 1904, en Cali, Colombia. Actividad: producción, distribución e implantación de distintos productos y servicios (empaques para bienes de consumo, papelería escolar, procesos de impresión, asesorías en competitividad, entre otros). Ingresos (2010): US\$ 1.700 millones. No. de empleados: 23.000. Familia: 280 miembros familiares, cuarta generación.
Propiedad	100 descendientes de los fundadores poseen cerca del 90% de las acciones.	180 accionistas familiares.
Presidencia ejecutiva	Greg Page es presidente ejecutivo y presidente de la junta directiva.	Ricardo Obregón Trujillo es presidente ejecutivo desde 2008; primera vez que este cargo es ocupado por alguien que no es miembro de la familia.
Junta directiva	16 directores, 5 pertenecen a las familias Cargill y MacMillan, 5 empleados y 6 directores independientes.	9 directores, 3 miembros de la familia y 6 miembros externos. El presidente de la junta directiva es miembro de la familia.
Gobierno familiar	Waycrosse es la oficina familiar de las familias Cargill-MacMillan. Ofrece los siguientes servicios: presupuestos, gestión de inversiones, pago de cuentas, educación, coordinación de las reuniones familiares, entre otros.	Consejo de familia y protocolo que regula las relaciones de la familia con los negocios. El protocolo no tiene fuerza legal; es un acuerdo moral. El consejo se reúne una vez al mes durante unas cuatro horas.
Participación de la familia en los negocios	Ningún miembro de la familia ocupa posiciones ejecutivas en la organización. Ocasionalmente los miembros más jóvenes de la familia realizan prácticas de verano.	40 miembros de la familia desempeñan funciones directivas y gerenciales en los negocios.

Fuentes: Cargill (2011), Dinero (2011), Gutiérrez (2011), Herrera (2011), IFC Corporate Governance (2011b), Kellogg Family Business Conference (2006), Lippert (2011), Whitford y Burke (2011).

instancia no es suficiente para abordar todos los aspectos de la actividad empresarial. Un comité de gerencia o una junta ejecutiva carecen de tiempo para tratar temas estratégicos: las decisiones correspondientes a la gestión cotidiana colman sus agendas. En este momento aparece la necesidad de crear un órgano formal o informal que aborde temas de carácter estratégico como inversiones, adquisiciones, políticas de incentivos para empleados clave, manejo de la sucesión, entre otros. Esta instancia de gobierno se aproxima al arquetipo de la junta directiva estratégica, y en ella suelen participar solo miembros de la familia y, en algunos casos, unos pocos empleados considerados clave para el negocio (Neubauer y Lank, 2003).

La sucesión en la propiedad y la consecuente atomización del capital también refuerzan la necesidad de crear órganos de gobierno menos dedicados a la gestión diaria. Esto suele ocurrir cuando la figura del fundador ha desaparecido y existen accionistas familiares que no desempeñan funciones ejecutivas en la empresa familiar. Este tipo de accionistas, poco interesados en la gestión cotidiana, exigirán un espacio para discutir cómo está siendo manejado su patrimonio. En esta etapa, la necesidad de una junta directiva profesional se convierte en un imperativo. Probablemente sea este también el momento de considerar la incorporación de directores externos independientes.

Los directores externos aportan a la junta directiva ideas frescas y creativas, experiencia, profesionalismo, redes de contactos y, además, evitan la concentración de poder. Sin embargo, las empresas familiares suelen mostrar resistencia a la incorporación de este tipo de figuras en sus órganos de gobierno. Las familias empresarias sienten temor a discutir frente a

desconocidos temas vitales de sus negocios. Las familias que optan por la incorporación de directores externos lo hacen de manera gradual. Inicialmente, los directores externos asumen el papel de consejeros; es decir, tienen voz más no voto en las juntas directivas. Una vez que la familia confíe en ellos alcanzarán un papel activo en los procesos de decisión.

A medida que evolucionan la familia y el negocio aumenta la necesidad de formalizar el gobierno empresarial. Sin embargo, es muy difícil predecir la configuración que adoptará una empresa familiar en este ámbito. Eso dependerá de las características de la familia propietaria, su participación en los negocios y el número de accionistas. Algunas organizaciones familiares optarán por estructuras de gobierno similares a las de las empresas que participan en el mercado de capitales, mientras que otras preferirán un gobierno con un papel activo de la familia propietaria.

Un buen gobierno empresarial no puede fundamentarse solamente en aspectos relacionados con la estructura, la composición y el tamaño de las juntas directivas. Un gobierno empresarial será eficiente, si el directorio tiene capacidad para rendir cuentas a los accionistas, hacer seguimiento efectivo a la gerencia y asumir la responsabilidad de sus decisiones (Astrachan y otros, 2006).

La familia y su gobierno

El gobierno de una familia empresaria se define como el conjunto de instituciones y mecanismos destinados a ordenar las relaciones que se producen en el ámbito familiar y entre éste y la empresa (Molina y Rienda, 2005). Las instituciones de gobierno más importantes en la esfera familiar son el consejo

de familia y la asamblea familiar. Estas instancias se formalizan en la medida en que la familia empresaria evoluciona.

El origen del consejo de familia se asocia con las reuniones informales que el propietario fundador mantiene con su cónyuge en la etapa fundacional de las firmas familiares. En estas conversaciones, ambos discuten sus preocupaciones y temores con respecto al negocio familiar. Los hijos también formarán parte de estas reuniones, una vez que hayan alcanzado cierta edad. Este espacio informal desempeña un papel muy importante, tanto en la trasmisión de los valores familiares a la generación más joven como en la decisión de los hijos de trabajar en el negocio familiar (Molina y Rienda, 2005; Neubauer y Lank, 2003).

La incorporación de la segunda generación a la firma familiar, los matrimonios de algunos de ellos y el inicio del proceso de sucesión promueven la formalización de la reunión familiar, que se expresa en la constitución del consejo de familia. La diferencia fundamental entre el consejo y la asamblea se encuentra en el tamaño de la familia. En familias con pocos integrantes ambas instancias se superponen y, por ello, pueden usarse ambos términos indistintamente. Por el contrario, cuando la familia es multigeneracional o muy numerosa, se hace preciso diferenciar estos órganos de gobierno.

La asamblea familiar es un órgano de carácter informativo, en el cual participan todos los miembros de la familia, trabajen o no en la empresa. En este foro se incluyen también los parientes políticos y los miembros más jóvenes, a partir de una edad establecida por el grupo familiar. En esta instancia, cada rama o núcleo familiar designará a sus representantes. Las funciones de la asamblea familiar se centran en actividades de formación, sociales y de información. Generalmente, este foro familiar se reúne una o dos veces al año (Molina y Rienda, 2005).

El consejo familiar es el máximo órgano de gobierno de la familia empresaria. Esta instancia cumple un papel similar al que desempeñan las juntas directivas en las empresas, solo que su ámbito de actuación se circunscribe a la esfera familiar (Belausteguigoitia, 2010). El consejo familiar limita la interferencia de la familia en la actividad empresarial, convirtiéndose en el interlocutor de la familia con la junta directiva. Si bien no existen reglas fijas en cuanto a su composición, se recomienda que este foro sea lo más representativo posible de la familia, y cuente entre sus integrantes a miembros de las distintas generaciones y ramas familiares. Las familias empresarias no incluyen usualmente en esta instancia a familiares políticos, para evitar que se presenten problemas derivados de posibles divorcios. La frecuencia de reuniones de los consejos dependerá de su tamaño y del tipo de empresa familiar (Molina y Rienda, 2005).

El consejo tiene tres funciones básicas: conciliadora, formativa y legislativa. La función conciliadora se refiere a la responsabilidad de promover y garantizar la armonía y la unidad familiar, además de intervenir en la solución de conflictos que puedan ocurrir en la relación familia-empresa. Esta instancia de gobierno también debe educar a los miembros de la familia en lo que respecta a sus deberes, derechos y privilegios en relación con el negocio. La función legislativa atañe al mandato de elaborar el protocolo o constitución familiar.

El protocolo familiar es un documento que contiene las reglas de juego que regirán la relación entre la familia y el negocio. Específicamente, es un acuerdo entre socios familiares actuales y previsibles, cuyo objetivo es regular

las relaciones entre la familia, la empresa y sus propietarios, para garantizar la continuidad en las siguientes generaciones (Sánchez-Crespo, Bellver y Sánchez, 2005). Cuando una familia decide elaborar su constitución familiar está realizando un ejercicio de autorregulación, está intentando anticiparse a todas las situaciones que pudieran poner en peligro la continuidad de la empresa familiar.

La elaboración y la instrumentación del protocolo son tareas arduas. Este proceso requiere paciencia, compromiso, dedicación y tiempo. Un protocolo familiar puede ser muy exhaustivo e incluir aspectos que normen desde la participación laboral de la familia en la empresa hasta los regímenes económicos bajo los cuales deben contraer nupcias los miembros de la familia. Algunas empresas familiares optan, como primer paso, por crear un documento breve y no tan amplio, que pueda ser modificado paulatinamente. En efecto, el protocolo es un documento que se perfecciona con el tiempo, a partir de los cambios que se presentan en los subsistemas que integran la empresa familiar (Bermejo, 2008).

El proceso no finaliza una vez que el protocolo ha sido elaborado. Cada una de las normas y políticas incluidas deben estar acompañadas de un plan de trabajo que incluya acciones, responsables y tiempos de ejecución. Por ejemplo, si la familia acordó instrumentar una junta directiva con directores externos independientes, algún miembro de la familia debe ser responsable de iniciar el proceso de reclutamiento y selección de esos directores, para dar cumplimiento al acuerdo establecido.

Las implicaciones legales del protocolo competen exclusivamente a la familia empresaria. Para algunas familias, la fuerza moral del protocolo es suficiente para que los miembros cumplan las normas establecidas en el documento. Un ejemplo de ello es el protocolo de la familia propietaria de la multinacional colombiana Carvajal. Esta familia empresaria,

En la medida en que la firma crece el modelo de gobierno centrado en el patriarca familiar hace crisis. El propietario fundador no puede, por sí solo, supervisar y controlar todas las actividades de la empresa

integrada por 280 miembros y 180 accionistas familiares, posee una constitución familiar que tiene únicamente fuerza moral. Sin embargo, otras familias consideran que, además de la fuerza moral, es necesario que el protocolo genere derechos y obligaciones legales entre los firmantes, e incluso frente a terceros.

La oficina familiar es otro de los instrumentos con que cuentan las familias empresarias para gobernarse y organizarse. Esta unidad es una organización profesional dedicada a la gestión del patrimonio familiar y los asuntos familiares (Cazorla, 2010). Este tipo de instancias no solo se hace cargo de las inversiones de la familia sino que también puede prestar servicios de diversa índole a sus miembros. Algunos de los servicios que ofrece son: planificación fiscal y patrimonial, seguros, servicios bancarios, educación, servicios legales, entre otros.

El objetivo principal de una oficina familiar es preservar el patrimonio familiar de las diferentes generaciones. Por ello, los activos patrimoniales se combinan en una unidad global, que permite eficiencia operacional y mayor poder de adquisición (Cazorla, 2010). Tradicionalmente, las oficinas familiares

se han asociado con grandes fortunas, por los elevados costos que implica el mantenimiento de estas estructuras. Sin embargo, actualmente el mercado ofrece servicios de este tipo para varias familias. Las oficinas multifamiliares mantienen los beneficios de una oficina familiar, pero reducen el monto del patrimonio requerido y los costos de mantenimiento (Hutcherson, 2011).

Un gran desafío

Indiscutiblemente, el gobierno de las empresas familiares es mucho más complicado que el de las no familiares. La incorporación de la familia a la relación propiedad-empresa ge-

Para las empresas familiares que se encuentran en las etapas fundacionales no es una exigencia inmediata formalizar e institucionalizar prácticas de gobierno. Este es un imperativo una vez que la segunda generación participa en las actividades empresariales

nera conflictos sustancialmente diferentes de los que surgen en el mundo empresarial no familiar. Por ello, el gobierno de las organizaciones familiares debe contemplar no solo los espacios tradicionales de decisión relativos a la propiedad y la gerencia sino también instancias novedosas de discusión para el ámbito familiar.

No existen modelos predefinidos para estructurar los órganos de gobierno en los negocios familiares. Cada empresa requerirá una configuración propia según la cultura familiar, el desarrollo del negocio, el número de generaciones implicadas, la participación de la familia en la actividad empresarial, el número de accionistas, entre otros aspectos. Solo es posible hacer algunas recomendaciones que deben ser adaptadas a cada familia y negocio.

Para las empresas familiares que se encuentran en las etapas fundacionales no es una exigencia inmediata formalizar e institucionalizar prácticas de gobierno. Este es un imperativo una vez que la segunda generación participa en las actividades empresariales, para garantizar la viabilidad y la supervivencia a largo plazo. La primera tarea para las organizaciones familiares de segunda generación es la separación de los ámbitos familiar y empresarial. La profesionalización de la gerencia, la delegación de funciones en profesionales ajenos a la familia y la formación de una junta directiva profesional, son acciones ineludibles en la esfera del negocio. En el ámbito familiar, el consejo de familia y el protocolo pueden contribuir a construir una visión compartida que incluya los valores familiares y las expectativas de cada uno de sus miembros.

Contar con una junta directiva profesional, un protocolo compartido por todos los integrantes de la familia y un consejo familiar donde todos puedan expresarse con honestidad y franqueza es el camino para que la empresa pueda seguir generando valor en el tiempo y para que la familia se mantenga en armonía. Pero este sigue siendo un gran desafío para las familias empresarias. ■

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Astrachan, J. H., A. Keyt, S. Lane y K. McMillan (2006): «Generic models for family business boards». En P. Z. Pannikos, K. X. Smyrniotis y S. B. Klein (eds.): *Handbook of research on family business*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Belausteguigoitia, I. (2010): *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.

- Bermejo, M. (2008): *Hacia la empresa familiar líder*. México: Prentice-Hall.
- Lefort, F. (2003): «Gobierno corporativo: ¿qué es? Y ¿cómo andamos por casa?». *Cuadernos de Economía*. Año 40, N° 120.
- Molina, H. y L. Rienda (2005): «Órganos de gobierno de la empresa familiar (I)». En J. Corona (ed.): *Manual de la empresa familiar*. Barcelona: Deusto.
- Neubauer, F. y A. G. Lank (1999): *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Barcelona: Deusto.
- Sánchez-Crespo, A., A. Bellver y A. Sánchez (2005): *La empresa familiar: manual para empresarios familiares*. Barcelona: Deusto.

FUENTES EN INTERNET

- AEC (2005): «Atos Consulting European Survey. Regulatory Burden Prevents CFOs Increasing Strategic Value». Asociación Española de Empresas de Consultoría, www.consultoras.org/frontend/aec/Atos-Consulting-European-Survey--Regulatory-Burden-Prevents-CFOs-Increasing-Strategic-Value-vn3766-vst181. Consulta: octubre de 2011.
- Arosa, B., T. Iturralde y A. Maseda (2010): «Familia empresaria y empresa familiar: estructuras de gobierno», www.catedrafamiliar.ehu.es/p297-content/eu/contenidos/informacion/cef_publicaciones/eu_publicac/adjuntos/Familia_empresaria_y_empresa_familiar.pdf. Consulta: noviembre de 2011.
- Asociación Madrileña de la Empresa Familiar (2011): «El protocolo familiar: contenido básico», www.efamiliar.org/articulo/18/. Consulta: diciembre de 2011.
- Barugel, E. (2010): «Gobierno corporativo en la empresa familiar: arquitecturas diseñadas para superar la crisis de la delegación», www.ucema.edu.ar/u/ebarugel/PROGRAMAS_EJECUTIVOS/PROGRAMA_EJECUTIVO_EN_DIRECCION_DE_EMPRESAS/Arquitectura_en_la_EF.pdf. Consulta: diciembre de 2011.
- Cargill (2011): «Working to feed the world». Cargill Annual Report, www.cargill.com/wcm/groups/public/@ccom/documents/document/2011-annual-report.pdf. Consulta: noviembre de 2011.
- Cazorla, J. (2010): «Fundamentos de una family office». Tema del mes. Newsletter No. 58. IESE, Cátedra de Empresa Familiar, www.iese.edu/es/files/TEMA%20DEL%20MES_v2_tcm5-48684.pdf. Consulta: diciembre de 2011.
- Davis, J. (2001): «The three components of family governance», <http://hbswk.hbs.edu/item/2630.html>. Consulta: noviembre de 2011.
- Dinero (2011): «Carvajal Internacional será ahora Carvajal S.A.», www.dinero.com/negocios/articulo/carvajal-internacional-sera-ahora-carvajal-sa/116635. Consulta: noviembre de 2011.
- eFXto (2011): «El camino de MiFID II», www.efxto.com/articulos-analisis-noticias-forex/1555-el-camino-de-mifid-ii. Consulta: noviembre de 2011.
- Garay, U., G. González, M. González e Y. Hernández (2006): «Índice de buen gobierno corporativo y desempeño financiero en la Bolsa de Valores de Caracas». Estudios IESA. No. 24, <http://servicios.iesa.edu.ve/Portal/EstudiosIESA/Indiciegobiernocorporativo.pdf>. Consulta: noviembre de 2011.
- Gutiérrez, L. F. (2011): «Cambio de mando». El Espectador, <http://m.elespectador.com/impreso/negocios/articuloimpreso-cambio-de-mando>. Consulta: noviembre de 2011.
- Herrera, R. (2011): «Nueva imagen y certificación en Grupo Carvajal». eSemanal, <http://esemanal.mx/2011/05/nueva-imagen-y-certificacion-en-grupo-carvajal/>. Consulta: noviembre de 2011.
- Hutcheson, H. (2011): «Family office can manage wealth and well-being», www.newsobserver.com/2011/03/27/1082232/family-office-can-manage-wealth.html. Consulta: diciembre de 2011.
- IFC Corporate Governance (2011a): «La junta directiva en una empresa familiar». SME Toolkit América Latina & Caribe, <http://lac.smetoolkit.org/lac/es/content/es/6749/La-Junta-Directiva-En-Una-Empresa-Familiar>. Consulta: diciembre de 2011.
- IFC Corporate Governance (2011b): «Constitución familiar (Estudio de Caso 2: El Grupo Carvajal-Protocolo Familiar-Índice)», <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/6741/Constituci%C3%B3n-Familiar-Estudio-de-Caso-2-El-Grupo-Carvajal-Protocolo-Familiar-%C3%8Dndice>. Consulta: noviembre de 2011.
- Kellogg Family Business Conference (2006): «Best practices and new ideas», www.kellogg.northwestern.edu/research/family/images/conference2007.pdf. Consulta: noviembre de 2011.
- Lippert, J. (2011): «Cargill saca jugo a los commodities». CNNEXPANSIÓN, www.cnnexpansion.com/expansion/2011/12/12/cargill-saca-jugo-a-los-commodities. Consulta: noviembre de 2011.
- Valda, J. C. (2011): «El poder de las empresas familiares en el mundo». Grandes Pymes, <http://jcvalda.wordpress.com/2010/03/02/el-poder-de-las-empresas-familiares-en-el-mundo/>. Consulta: noviembre de 2011.
- Whitford, D. y D. Burke (2011): «Cargill: una mirada al gigante de EU», www.cnnexpansion.com/negocios/2011/10/27/cargill-una-mirada-al-gigante-de-eu. Consulta: noviembre de 2011.
- Zafft, R. (2002): «When corporate governance is a family affair». OECD Observer. No. 234, www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/819/When_corporate_governance_is_a_family_affair.html. Consulta: noviembre de 2011.