

# HERRAMIENTAS LEGALES PARA EL GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS FAMILIARES

## LEGAL TOOLS FOR THE CORPORATE GOVERNANCE OF FAMILY BUSINESSES

INGRID MARIE VERDÍN MANSILLA<sup>1</sup>  
MYNOR AUGUSTO HERRERA QUIROZ<sup>2</sup>

### Resumen

Las empresas familiares cuentan con una dinámica de gobierno corporativo muy peculiar, lo que las ha hecho objeto de estudio en los años recientes. La particularidad en la interacción y relación entre los miembros que integran la empresa ocasiona que sea necesario la implementación de herramientas legales para alcanzar buenas prácticas empresariales.

El presente trabajo tendrá como fin, presentar al lector con herramientas legales que den orden y estructura a la organización; crear un sistema que asigne derechos de decisión a los directivos de la empresa, instituir un sistema de medición de resultados e implementar un sistema de incentivos para que los directivos alcancen sus metas. Además, se presentará como herramienta, la creación de un plan de sucesión orientado a facilitar la transición generacional de la empresa familiar.

### Palabras clave

Empresa familiar, gobierno corporativo, código de buenas prácticas, plan de sucesión, transición generacional.

---

<sup>1</sup> LL.M International and European Law, graduada en Universiteit Ghent, Bélgica (2015); Abogada y Notaria, graduada de la Universidad Rafael Landívar con *cum laude* (2013); Socia Fundadora 3C Consulting Group, S.A.

<sup>2</sup> LL.M. graduado de University of Melbourne, Australia (2016) reconocimiento H2; Abogado y Notario graduado de Universidad Rafael Landívar con *cum laude* (2013); Director de Internacionalización y Desarrollo Universitario Universidad Panamericana; Socio fundador 3C Consulting Group, S.A.

## **Abstract**

Family owned businesses have a particular dynamic amongst its members, producing a very peculiar corporate governance, which makes these businesses the object to many studies. The peculiarity in the interaction and relation between its members amount for the implementation of legal tools to give order and structure to the business.

The present study presents its readers with legal tools to organize and give structure to the family business; assign decision-making powers to the directors of the family business, create a system to measure results and implement incentives for the director's performance results. Furthermore, the study recommends the creation of a succession plan to implement within the business in order to help with the generational transition.

## **Key Words**

Family business, corporate governance, good practice code, succession planning, generational transition.

**Sumario:** 1. *Family Business*, el reto del cambio generacional. 2. Herramientas Legales. 3. Plan de Sucesión. 4. Conclusiones.

### **1. *Family Business*, el reto del cambio generacional**

Las empresas familiares son promotoras del desarrollo de muchos países. Este tipo de empresas son grandes propulsores de la economía. Es más, su naturaleza ha permitido la implementación de prácticas de gobierno corporativo cuya organización y funcionamiento es conocida por ser única y particular. Su importancia, radica en su singular dinámica para la toma de decisiones y la relación e interacción entre los miembros que la integran. Por estas razones, las empresas familiares son motivo de estudio en muchos países, cobrando importancia en Guatemala durante los últimos años, sobre todo para estudio de las cámaras empresariales, universidades, empresas de consultoría, entre otras. Sus prácticas y funcionamiento han motivado

a que se estudien los problemas prácticos y teóricos que se dan en este tipo de empresas<sup>3</sup>.

Un estudio de *Family Business Magazine*, demuestra que las empresas familiares cuentan con un gran poder económico. Sin embargo, también se puede establecer que estas compañías también padecen de extrema fragilidad, pues las estadísticas indican que el 70% de las empresas familiares no sobrevive al primer cambio generacional<sup>4</sup>.

No es fácil encontrar una definición unificada de lo que es una *empresa familiar*. Algunos autores señalan que es aquella en la que los miembros de una familia tienen votos, mientras que otros hacen alusión a que los familiares deben tener cargos directivos dentro de la misma para ser considerada una empresa familiar. Asimismo, unos autores sostienen que la familia debe tener la aspiración de conservar la empresa de generación en generación, mientras que otros no prestan atención a este aspecto. De este modo, se muestra que hay un abanico de posibilidades, precisamente, porque las empresas familiares son sistemas en movimiento.

Navia-Núñez y otros citan a Neubauer y Lanke indican que una empresa familiar “es aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada”<sup>5</sup>.

Los mismos autores, señalan que para Sánchez-Crespo y Sánchez, una empresa familiar “es cualquier empresa dirigida por miembros de una familia, que son sus propietarios”<sup>6</sup>.

Muchas de las empresas a nivel mundial que antes fueron manejadas en su totalidad por un miembro de la familia ahora han decidido incorporar políticas de gobierno corporativo. Algunas de las empresas a nivel mundial que han implementado este tipo de políticas están Novartis, Roche, Walmart, Oracle, Volkswagen, entre otras.

Tenemos el ejemplo claro de una empresa familiar que ha realizado la transición generacional, Lego, una empresa que era meramente familiar y con el relevo generacional se vio en dificultades económicas. Para mantener la sostenibilidad de la empresa familiar, Lego decidió adoptar medidas de gobierno corporativo, para ello, la familia retendría el control sobre la Junta Directiva y cedería el control y

---

<sup>3</sup> Braga Sotomajor Karam, P. y Otros. Conflicts in Boards of Family Firms: A Theoretical Framework for Strategic Decision-Making. RAC- Revista de Administración Contemporánea. (2019). P. 703-720.

<sup>4</sup> Poza, Ernesto. Family Business. 2a Ed. Nueva York. Thomson Financial. 2006.

<sup>5</sup> Navia-Núñez, M. y otros. Elementos de influencia en la toma de decisiones entre directores comerciales en empresas familiares. Estudio comparado de empresas de Cataluña (España) y Barranquilla (Colombia). Contabilidad y Negocios (2019) P. 73-88.

<sup>6</sup> Loc.Cit.

manejo de las operaciones a una persona que fuera externo a la familia. Esta historia tiene trascendencia, pues una empresa familiar se caracteriza por sus raíces y sus orígenes, dejar por un lado el control de las operaciones requirió por parte de la familia un gran sacrificio, pero tuvo como resultado que alcanzarán el éxito y se convirtiera en una de las jugueterías más grandes del mundo.

Es importante dotar de políticas a las empresas familiares que han pasado de ser una pequeña y mediana empresa a multinacionales o empresas que tienen grandes aportes económicos para el país. Así como dotar de herramientas políticas a empresas pequeñas y medianas que se encuentran en una transición generacional. Pese a las grandes dificultades que encontrarán, facilitarse de instrumentos legislativos adecuados facilitará las operaciones y sostenibilidad de la empresa, así como su relevo generacional.

La transición generacional ha sido objeto de estudio en muchos ámbitos. Para el caso del presente se puede decir que la transición generacional es aquella en la cual se prepara a la siguiente generación de líderes que deberán desarrollar la empresa. Ahora bien, no todos los miembros de la familia pueden estar interesados en continuar con el negocio, o bien, no son aptos para la continuidad del mismo. De esta cuenta, Román Quijano, citando a Chrisman, estableció que se debe tomar en cuenta el nivel de cooperación de cada miembro familiar; la edad del sucesor; la compatibilidad de metas entre predecesor y sucesor; y por último –pero no menos importante- la afinidad con los demás miembros de la familia<sup>7</sup>.

Dentro de los principales problemas que se han identificado los mayores riesgos para realizar la transición son: el crecimiento del número de familiares dentro de la familia, no contar con un adecuado plan de sucesión y la falta de estructura profesional de gobierno corporativo<sup>8</sup>.

Otros conflictos que también se han identificado, son la ambigüedad o falta de distinción entre familiares y puestos de dirección o mando, que pueden traducirse a falta de organización dentro de la empresa. Otra peculiaridad es el costo psicológico y social que puede darse por excluir a miembros de la familia que se sienten moralmente comprometidos a formar parte de la empresa, especialmente cuando estos miembros ocupan posiciones de mando o liderazgo dentro de la empresa. Por éstas y muchas razones, se dice que los efectos y las implicaciones derivadas de conflictos en las empresas familiares son mucho más complejos que en las

---

<sup>7</sup> Román Alberto Quijano García y otros. Pertenencia y compromiso: factores relevantes en la transición generacional de empresas familiares. Caso Constructoras Campeche, México. Estudios Gerenciales, vol. 27, núm. 121, octubre-diciembre, 2011, pp. 99-113 Universidad ICESI Cali, Colombia.

<sup>8</sup> Braga Sotomajor Karam, P y Otros. Op.Cit. P. 703-720.

empresas que no son familiares y, por ello, la forma de solucionar estos conflictos podrá mejorar o perjudicar el negocio<sup>9</sup>.

Para el presente estudio, los autores se concentrarán en proporcionar herramientas legislativas que pueden presentar soluciones organizacionales para los conflictos mencionados anteriormente, para ello, se enfocarán únicamente en proporcionar sugerencias para la creación de cuerpos legales que faciliten procedimientos y estructura para los problemas particulares que se generan en las empresas familiares, a modo de asegurar la sostenibilidad de la empresa familiar y su transición generacional.

## 2. Herramientas Legales

### 2.1 Código de Buenas Prácticas

El código de buenas prácticas corresponde a una guía precisa y detallada para facilitar la toma de decisiones derivadas del crecimiento organizacional. Es decir, detallar aspectos particulares que definan los roles, funciones y responsabilidades de los directores o gerencias dentro de la empresa familiar.

La implementación de un código de buenas prácticas es facilitar de algún modo en el ámbito empresarial, la *incertidumbre* y presión por tomar decisiones rápidamente. En ese marco, lo que busca la implementación de un código de buenas prácticas es crear supuestos y buscar oportunidades para la toma de decisiones<sup>10</sup>.

#### 2.1.1 Arquitectura de la organización

Para la elaboración de una estructura organizacional que sea adecuada para la empresa familiar, corresponderá ya sea al Administrador Único o al Consejo de Administración diseñar, por medio de los contratos explícitos e implícitos que constituyen la empresa, la necesaria estructura de la organización.

Será entonces, una de las primeras responsabilidades del Consejo de Administración o del Administrador Único, que también podría ser del Gerente General, la función de definir una estructura de la organización mediante la cual se formalicen los roles, las responsabilidades y se concedan los derechos de decisión

---

<sup>9</sup> Loc.Cit.

<sup>10</sup> Navia Núñez, M. Op. Cit. P.73-88.

a los empleados a través de las descripciones formales e informales de los puestos<sup>11</sup>.

### 2.1.2 Asignación de Derechos de Decisión

Asignar los derechos de decisión implica ordenar la toma de decisiones a lo largo de toda la estructura de la organización. Quién decide sobre qué asunto y en qué circunstancias puede tomar decisiones. Necesariamente implica avanzar en una clara definición de roles, funciones y, fundamentalmente, responsabilidades.

La regla fundamental que se debe observar a la hora de asignar estos derechos de decisión es que todas las decisiones deben ser tomadas por los individuos que tienen la información relevante, para que sus decisiones sean acertadas y estén alineadas con los grandes objetivos de la organización.

Por lo general, como consecuencia de concentraciones de poder, muchas organizaciones tienden a no facilitar la distribución de la información y a centralizar demasiado en pocos individuos la toma de decisiones relevantes<sup>12</sup>.

En este sentido, el rol del Gerente General, que anteriormente era la persona en quien se centralizaba la información, pasa a tener una importancia menos decisiva, ya que ahora en quien se centraliza el derecho de decisión es en el individuo que tiene la información relevante y un error o un fracaso de este último puede tener riesgos muy importantes para la empresa. El control acertado del Consejo de Administración también toma una importancia muy destacada y así toda la organización deja de “centralizarse hacia arriba”, permitiendo que las decisiones que dan movimiento a la empresa sean más rápidas y eficaces, beneficiando así al cliente y a los proveedores.

El Gerente o Director de cada área estratégica del negocio debe ser absolutamente responsable de las decisiones de inversión referidas al menos a su capital de trabajo. Que implica esto, quizás cada decisión adoptada por los gerentes o directores esté susceptible a cierta arbitrariedad, pero esa libertad de decisión sobre el presupuesto del área de trabajo específica permite al director o gerente libertad plena respecto de su capital de trabajo. Habrá casos específicos en los que la asignación del capital de trabajo esté supeditada a la autorización del gerente general o la autoridad superior, según sea el caso en particular.

---

<sup>11</sup> Barugel, E.A. Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar: Arquitecturas diseñadas para superar la Crisis de la Delegación. Documentos de Trabajo. (2010). P. 4.

<sup>12</sup> Barugel, E. A. Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar. Temas de Management. (2011). P. 26-36.

Es decir, el Gerente o Director se vuelve responsable total y pleno sobre los resultados operacionales, así como del balance patrimonial de su área de trabajo.

Para que esta solución funcione, será necesario implementar medidas y controles óptimos. Ello siempre con el fin de que las gerencias cuenten con la información relevante para tomar decisiones a favor de la empresa.

En este esquema, el Gerente General es fundamentalmente un coordinador, un “director de orquesta” pero no es “un músico”, es decir, no opera, sino que facilita y coordina la operación de otros. Sin duda, su presencia es necesaria pero su eventual reemplazo es mucho menos traumático.

### 2.1.3 Medición de resultados

Con base en lo anterior, a cada Gerente o Director de las áreas estratégicas del negocio se les ha asignado un rol dentro de la empresa. Resulta imprescindible que cada área estratégica del negocio pueda ser medida de conformidad con su rendimiento y desempeño, ya sea por: a) el valor que es capaz de crear para la empresa, o b) por el valor económico agregado que genera para la empresa. Para ello, deberán realizarse evaluaciones periódicas a efecto de determinar el valor aportado por cada área estratégica a la empresa.

El sistema de evaluación de resultados en la medición y creación de valor es un elemento tan importante que sin él resulta verdaderamente imposible consolidar la separación de propiedad y control<sup>13</sup>.

### 2.1.4 Sistema de Incentivos

Una política adecuada de compensación gerencial abordaría tres aspectos en particular: a) alinear los objetivos del gerente con el de los accionistas; b) aumentar la satisfacción del empleado y disminuir el riesgo de retención; y c) limitar el costo del accionista.

Al alinear los objetivos del gerente con los accionistas, lo que se pretende es que los incentivos sean adecuados para guiar el comportamiento del empleado hacia la creación de valor para el accionista. Esto implica lograr que haya un aplacamiento de la riqueza, que quiere decir, por ejemplo, que, si durante un período determinado el Gerente o Director logró que su área estratégica del negocio duplique su valor,

---

<sup>13</sup> Loc. Cit.

entonces para aplacar la riqueza el sistema de incentivos sugeriría que el gerente durante ese período también duplique su riqueza<sup>14</sup>.

El riesgo de retención implica que la insatisfacción del empleado crea riesgos para la empresa familiar, particularmente el abandono de su puesto laboral. Evidentemente, este tipo de riesgos acarrea grandes costos para la empresa. Es por ello, que incentivos materiales tanto como de otra naturaleza podrían ser herramientas para garantizar la satisfacción del empleado.

Por último, dependerá del dueño o propietario del negocio determinar cuáles son los incentivos y cuantificar los límites para su implementación. Estas decisiones deberán ser sensatas ya que posiblemente el accionista de la empresa se vea perjudicado a corto plazo, pero la adopción de estas medidas permitirá a largo plazo una separación entre la propiedad y el control.

### 3. Plan de Sucesión

El plan de sucesión es la herramienta legislativa que sirve para prevenir los conflictos que puedan suscitarse en un futuro con relación a la empresa familiar y así asegurar la continuidad de funciones, crecimiento y sostenibilidad de esta. Ello, en vista de que muchas veces, el fundador o gerente general no puede saber con precisión cuales son las intenciones de la segunda generación o subsiguientes sobre la empresa familiar.

#### 3.1 La importancia del plan de sucesión

El relevo generacional es quizás una de las preocupaciones más grandes del fundador, ya que, como se mencionó anteriormente la mayoría de las empresas familiares no logran la transición de manera correcta.

Para Fernando Sandoval, está transición es más que una simple sucesión e implica que la familia empresaria: *“i) Aprenda y genere conocimiento para anticiparse y adaptarse a las necesidades del mercado; ii) Genere rutinas y procesos organizacionales que le permitan explotar eficientemente sus recursos empresariales familiares; y iii) Establezca una filosofía y cultura de trabajo enfocada a la mejora continua de la familia empresaria”*<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Loc. Cit.

<sup>15</sup> Sandoval Arzaga, F. El plan de Sucesión de la familia empresaria. INCAE Business Review. 2, Costa Rica. 2011. P. 2-8.



Miller, citado por Fernando Sandoval, indica que: “*En este sentido la sucesión es definida como la habilidad para asegurar un liderazgo competente en la empresa familiar a través de las generaciones*”<sup>16</sup>. Para ello Cisneros, también citado por Sandoval, aporta que “*para asegurar ese liderazgo competente el sucesor debe no solo transmitir la dirección sino también el capital social, los recursos intangibles y la propiedad de la empresa*”<sup>17</sup>.

El plan de sucesión tiene entonces como fin asegurar la sostenibilidad de la empresa, para que lo logrado con esfuerzo, dedicación e ingenio no se pierda.

### 3.2 Contenido del plan de sucesión

Fernando Sandoval, propone que el plan de sucesión debería de contener los siguientes elementos:

- a. *Visión de la familia empresaria: aquí la familia empresaria deberá plantearse la pregunta: ¿cuál es el futuro que le ven a la empresa? Esta visión debe ser creada por la familia y, por lo general, se recomienda que sea creada en consejo de familia.*
- b. *Reglas comunes para el proceso de sucesión: una vez creada la visión, se deberá establecer cuáles son las reglas que guiarán el proceso de transición generacional. Es decir, deberá plantearse interrogantes que respondan ante quién, cuándo, cómo debe darse la sucesión y qué requisitos son necesarios para las personas involucradas en el proceso de sucesión. Pero, sobre todo, deberá establecerse quiénes son los sucesores potenciales.*
- c. *Plan de integración del conocimiento entre generaciones: para ello, el autor Fernando Sandoval, propone que existen tres etapas generacionales dentro de las cuales se traslada el conocimiento: primero, durante la infancia y la niñez para compartir los valores de la empresa y crear una identificación con la misma; luego, la etapa de la carrera profesional para que los sucesores puedan trasladar sus ideas y formas de resolver problemas distintas a las de los fundadores; y, por último, la etapa de integración a la empresa familiar en la que finalmente el sucesor se integra a la empresa y pone en práctica su experiencia para la implementación y mejora de procesos, la creación de productos y servicios.*
- d. *Plan de vida y carrera de los sucesores: es importante determinar cuál es el proyecto de vida que tienen los sucesores dentro de la empresa, de qué*

---

<sup>16</sup> Loc. Cit.

<sup>17</sup> Loc. Cit.

*manera formar parte de la empresa puede contribuir a su crecimiento personal y profesional.*

- e. Reglas para el proceso de selección-transición: en este inciso deberá definirse el momento en el cuál se iniciará el proceso de transición, determinar si habrá una gerencia interina o si la transición implicará una nueva distribución de las acciones.*
- f. Plan de retiro del fundador: Sandoval indica que, el plan de retiro permite que el conflicto emocional y psicológico, usualmente debido a la pérdida de poder del antecesor, sea manejado adecuadamente.*

Sin embargo, la autora recomienda que el plan de sucesión se extienda a futuros cambios generacionales. Señalando, de forma más puntual un apartado que estipule la forma de incorporación de futuras generaciones a la empresa familiar, en la que deberá precisar de forma clara: ¿cuál sería el plan de integración de futuras generaciones a la empresa? ¿habrá algún plan de reclutamiento entre familiares o podrán integrarse cuando lo deseen? ¿cuál es el plan de incorporación definitiva de miembros de la familia y no familiares?

La idea de crear un plan adecuado de sucesión es que sea operacional a largo plazo instituyendo procesos adecuados para relevos generacionales y crecimiento profesional dentro de la empresa familiar.

#### **4. Conclusiones**

A manera de conclusión diremos que el éxito de las herramientas legales depende de la armonía, comunicación efectiva y adecuada dinámica familiar, ya que estas herramientas serán útiles y darán resultados únicamente si son elaboradas en consenso por la familia empresaria.

Esto implica también que el miembro que dirige la empresa familiar esté abierto a cambios e implementación de nuevos procesos, que posiblemente se apartarán de las formas en las que estaba acostumbrado a hacer las cosas. Su rol como jefe de la empresa familiar, pasará a ser de coordinador en lugar de director, cediendo en sus subordinados poder de decisión total y pleno sobre los resultados operacionales, así como del balance patrimonial del área de trabajo de cada director. Su labor será de orquestar cada área de la empresa familiar para asegurar su armonía laboral.

También aumentará la probabilidad de éxito de las herramientas legales si la empresa y los miembros que la integran están abiertos al cambio. Finalmente, el plan de sucesión dependerá de la calidad de la relación entre el antecesor y el sucesor, lo cual es esencial en el proceso de la transición.

## Referencias

Barugel, E. A. Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar. Temas de Management. (2011).

Barugel, E.A. Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar: Arquitecturas diseñadas para superar la Crisis de la Delegación. Documentos de Trabajo.

Braga Sotomajor Karam, P y Otros. Conflicts in Boards of Family Firms: A Theoretical Framework for Strategic Decision-Making. RAC- Revista de Administración Contemporánea. (2019).

Navia-Núñez, M. y otros. Elementos de influencia en la toma de decisiones entre directores comerciales en empresas familiares. Estudio comparado de empresas de Cataluña (España) y Barranquilla (Colombia). Contabilidad y Negocios (2019)

Poza, Ernesto. Family Business. 2a Ed. Nueva York. Thomson Financial. 2006.

Sandoval Arzaga, F. El plan de Sucesión de la familia empresaria. INCAE Business Review. 2, Costa Rica. 2011.