

# Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo



Genaro Matute  
Lenin Fabián  
Lisette Pacheco  
Ommero Trinidad  
Carlos Ureta

**Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y  
principios de buen gobierno corporativo**

# **Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo**

Genaro Matute · Lenin Fabián · Lisette Pacheco  
Ommero Trinidad · Carlos Ureta



ESAN/Cendoc

MATUTE, Genaro ; FABIÁN, Lenin ; PACHECO, Lisette ; TRINIDAD, Ommero ; URETA, Carlos

*Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo.* – Lima : Universidad ESAN, 2010. – 144 p. –

(Serie Gerencia Global ; 18)

GOBIERNO CORPORATIVO / EMPRESAS FAMILIARES / PERÚ

HD 62.25 M39

ISBN 978-9972-622-79-3

**Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo**

Serie Gerencia Global 18

ISSN de la serie: 2078-7987

© Genaro Matute, Lenin Fabián, Lisette Pacheco, Ommero Trinidad, Carlos Ureta, 2010

© Universidad ESAN, 2010

Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima-Perú

[www.esan.edu.pe](http://www.esan.edu.pe)

[esanediciones@esan.edu.pe](mailto:esanediciones@esan.edu.pe)

Primera edición

Lima, junio de 2010

Tiraje: 100 ejemplares

Registro de Proyecto Editorial N.º 11501401000481

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2010-07001

DIRECCIÓN EDITORIAL

Ada Ampuero

CORRECCIÓN DE ESTILO Y CUIDADO DE EDICIÓN

Rosa Díaz

CORRECCIÓN TÉCNICA

José Lumbreras

DISEÑO DE CARÁTULA

Alexander Forsyth

DISEÑO DE INTERIORES Y DIAGRAMACIÓN

Ana María Tessey

IMPRESIÓN

Editorial Cordillera S. A. C.

Av. Grau 1430, Barranco

Impreso en el Perú / Printed in Peru

# Índice

---

Introducción	11
Capítulo 1. Metodología y alcances de la investigación	15
1. Enfoque metodológico	16
2. Técnicas de investigación	17
2.1. Fuentes	17
2.2. Recopilación de información	18
2.3. Procesamiento de datos	20
2.4. Análisis	21
2.5. Validación	22
3. Alcances y limitaciones	22
Capítulo 2. Gobierno corporativo	25
1. Teoría de la propiedad de la firma	26
1.1. Separación y control de la propiedad	28
1.2. Teoría de la agencia	30
1.3. Teoría de asimetría de la información	32
2. Grupos de poder	34
3. Gobierno corporativo	35
3.1. Surgimiento del concepto de gobierno corporativo	36
3.2. Definición de gobierno corporativo	41
4. Principios de gobierno corporativo	42
4.1. Principios propuestos por la OCDE	42
4.2. Principios propuestos por el White Paper sobre gobierno corporativo en América Latina	45
4.3. Principios de buen gobierno para las sociedades peruanas propuestos por la Conasev	48
4.4. Opinión de las principales consultoras sobre los principios de buen gobierno corporativo	49

5. Composición y rol del directorio	52
6. Relación entre buen gobierno corporativo y creación de valor	55
7. Modelo de gobernabilidad para las empresas peruanas	58
Capítulo 3. La empresa familiar	61
1. Definición de empresa familiar	62
2. Principales características de la empresa familiar	62
3. Ventajas y desventajas de la empresa familiar	63
3.1. Ventajas	63
3.2. Desventajas	64
4. Modelos para empresas familiares	66
4.1. El modelo de los tres círculos	66
4.2. El modelo de los cinco círculos	67
4.3. El modelo evolutivo	69
5. Dimensiones del gobierno en las empresas familiares	71
5.1. Propiedad y control	71
5.2. Dirección y gestión	76
5.3. Sucesión de poder	78
6. Problemas en las empresas familiares	81
7. El gobierno de las empresas familiares	82
7.1. Órganos de gobierno relacionados con la familia	84
7.2. Órganos de gobierno relacionados con la propiedad	85
7.3. Órganos de gobierno relacionados con la administración y la dirección	85
Capítulo 4. Gobierno corporativo en las empresas familiares peruanas	91
1. Aplicación de los principios de buen gobierno corporativo en las empresas familiares	91
1.1. Los derechos de los accionistas	92
1.2. Tratamiento equitativo de los accionistas	96
1.3. Comunicación y transparencia informativa	98
1.4. Responsabilidades del directorio	101
2. Etapas de desarrollo de las empresas familiares	115
2.1. Fase de viabilidad	115
2.2. Fase de adolescencia	116
2.3. Fase de plenitud	117
2.4. Relación entre familia y empresa	117

Capítulo 5. Principios de gobierno corporativo propuestos para las empresas familiares peruanas	119
1. Principios para empresas en la etapa de propietario controlador	120
2. Principios para empresas en la etapa de sociedad de hermanos	121
3. Principios para empresas en la etapa de consorcio de primos	123
4. Alternativa de evaluación de gobierno corporativo para la empresa familiar peruana	125
Conclusiones y recomendaciones	129
1. Conclusiones	129
2. Recomendaciones	134
Bibliografía	137
Sobre los autores	143

# Introducción

---

El crecimiento significativo de empresas familiares en todo el mundo y también en el Perú plantea el problema de la introducción en ellas de mejores prácticas organizacionales y de gestión que converjan hacia un objetivo común a todas las empresas que es, dicho de la manera más sencilla, la generación de utilidades y el retorno de inversión de los accionistas. En este contexto surge la importancia de establecer parámetros que delimiten las funciones de accionistas, directores y trabajadores y establezcan mecanismos adecuados de dirección y control en este tipo de empresas.

En este sentido, las empresas familiares, complejas por naturaleza, necesitan un tratamiento que, partiendo de sus características, las convierta en ventaja competitiva y permita garantizar el principio de empresa en marcha, con un retorno de inversión positivo, dentro de un enfoque de gobierno corporativo.

En la actualidad existe una vasta literatura acerca de los temas de gobierno corporativo que va desde una base teórica expuesta por los economistas académicos hasta una serie de recomendaciones elaboradas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y adaptadas a la realidad peruana por la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (Conasev). Sin embargo, el grado de aplicabilidad



de estos principios a la realidad de las empresas familiares peruanas es todavía muy escaso, hecho que motiva esta investigación.

Su propósito es analizar la situación del gobierno corporativo de las medianas y las grandes empresas familiares peruanas y proponer principios orientados específicamente a ellas. El objetivo de este estudio es servir como instrumento para el crecimiento de las empresas familiares y permitir la solución de sus problemas específicos como la superposición de la familia en la empresa, los conflictos de interés, los conflictos familiares y los problemas de sucesión. De esta manera se busca responder a la interrogante: ¿cuáles son los principios de gobernabilidad que deben adoptar las empresas familiares peruanas para garantizar su continuidad?

Para lograr este objetivo, se intenta previamente registrar el nivel de conocimiento acerca del gobierno corporativo de las empresas familiares peruanas; saber si a su interior se conoce la diferencia entre gobierno corporativo y buen gobierno corporativo; establecer si existen actualmente principios de gobernabilidad apropiados para las empresas familiares peruanas e identificar si los estándares internacionales de buen gobierno corporativo (BGC) se han implementado en las empresas familiares peruanas.

También se busca conocer la formación de los directores de estas empresas, las funciones que corresponden a un director en ellas, la frecuencia con que se reúnen los directorios y la participación de directores externos e internos en las empresas familiares peruanas.

Con todo ello se espera elaborar un diagnóstico de las principales características de la empresa familiar y sus particularidades en términos de gobernabilidad. Asimismo, determinar la situación actual del gobierno corporativo en la empresa familiar peruana y, partiendo de esta base, proponer principios de gobernabilidad apropiados que puedan adoptar las empresas peruanas para garantizar su continuidad.

La exposición se ha dividido en seis capítulos. El capítulo 1 presenta la metodología de trabajo utilizada y proporciona un alcance sobre las fuentes de información, entrevistas y otros instrumentos, además de la aplicación de la herramienta Atlas TI.

El capítulo 2 reseña el marco conceptual del gobierno corporativo a partir de conceptos básicos como separación y control de la propiedad, teoría de agencia y teoría de asimetría de la información. Incluye la descripción de los principios hoy existentes, tanto en el Perú como en el exterior, y ofrece un alcance sobre el modelo de gobernabilidad existente en las empresas peruanas en la actualidad.

El capítulo 3 brinda un acercamiento similar sobre las empresas familiares. Realiza la descripción detallada de los más importantes conceptos sobre empresas familiares y las principales ventajas y desventajas que tienen este tipo de empresas; además discute los principales problemas que enfrentan día a día y describe los órganos de control existentes dentro de ellas.

El capítulo 4 analiza de manera específica las empresas familiares en el Perú y su situación actual; además, revisa los principios de BGC vigentes y los diferentes ciclos de vida de las empresas familiares peruanas.

El capítulo 5 presenta la propuesta de 15 principios aplicables a la realidad de las empresas familiares en el Perú, los cuales son el resultado de una adaptación de los principios sugeridos previamente por la Conasev y otros como resultado de investigaciones posteriores a esa propuesta. Para este análisis se han dividido los principios en dos partes diferenciadas de acuerdo con el ciclo en el que se encuentre la empresa.

Finalmente, se exponen las conclusiones y las recomendaciones derivadas de los cinco capítulos anteriores.

# 1

---

## Metodología y alcances de la investigación

Si bien en el Perú se desarrollan importantes emprendimientos que dan como resultado empresas familiares de éxito, es necesario que estas empresas perduren en el tiempo. En razón de ello se vio la necesidad de realizar el presente estudio, el cual da como resultado una propuesta de principios de buen gobierno corporativo (BGC) aplicados a empresas familiares en el Perú, con el fin de garantizar la continuidad de estas empresas a través de las siguientes generaciones y permitir salvaguardar los intereses de los principales grupos de interés.

Este capítulo tiene como objetivo presentar el proceso seguido a lo largo de la presente investigación. En primer lugar, se explica la metodología desde el análisis de fuentes secundarias hasta la etapa final correspondiente a las conclusiones y las recomendaciones. En segundo lugar, se presentan los alcances y las limitaciones del estudio para establecer los puntos críticos de la investigación. En tercer lugar, se dedica un apartado a las fuentes de información detallando cada uno de los tipos de fuentes utilizadas. Y, finalmente, el proceso de análisis necesario para el tratamiento de la información obtenida y la realización de las propuestas fruto de la investigación.

## 1. Enfoque metodológico

Se decidió realizar una investigación de la empresa familiar peruana para determinar la aplicabilidad en esta de los principios de gobierno vigentes, con base en la hipótesis que plantea que la falta de un BGC afecta la continuidad de la empresa y pone en peligro la estabilidad de la familia.

Para ello, se empezó esbozando un marco conceptual sobre el gobierno corporativo mediante la revisión de la literatura disponible desde conceptos teóricos —como la teoría de propiedad de la firma, la teoría de agencia y la teoría de asimetría de la información— hasta las aplicaciones prácticas como los principios de BGC planteados por la OCDE, los cuales han sido adaptados a la realidad peruana por la Conasev.

Luego se procedió a estudiar la empresa familiar definiéndola como aquella empresa en la que el gobierno, la gestión y la propiedad se encuentran en manos de una o más familias que ejercen poder en la propiedad y la gestión de la empresa. Además, se hizo una revisión de los modelos de estudio de las empresas familiares.

En tercer lugar, se intentó establecer la aplicabilidad en la empresa familiar de los principios planteados por la Conasev, contrastando información obtenida en entrevistas de profundidad a 15 empresas con los principios de gobierno utilizados por la Bolsa de Valores de Lima (BVL) para las autoevaluaciones de gobierno corporativo a las que están obligadas todas las empresas inscritas en el Registro Público de Valores. Luego se analizaron las características de las empresas familiares estudiadas con la teoría del ciclo evolutivo de la propiedad, determinando su patrón de comportamiento mientras transitan por la escala evolutiva.

Finalmente, se elaboró una propuesta alternativa a los principios del código de la Conasev aplicables a la empresa familiar peruana, con base en la realidad encontrada, para obtener un marco más eficiente de gobernabilidad que logre mejores prácticas de dirección y control en las empresas familiares.

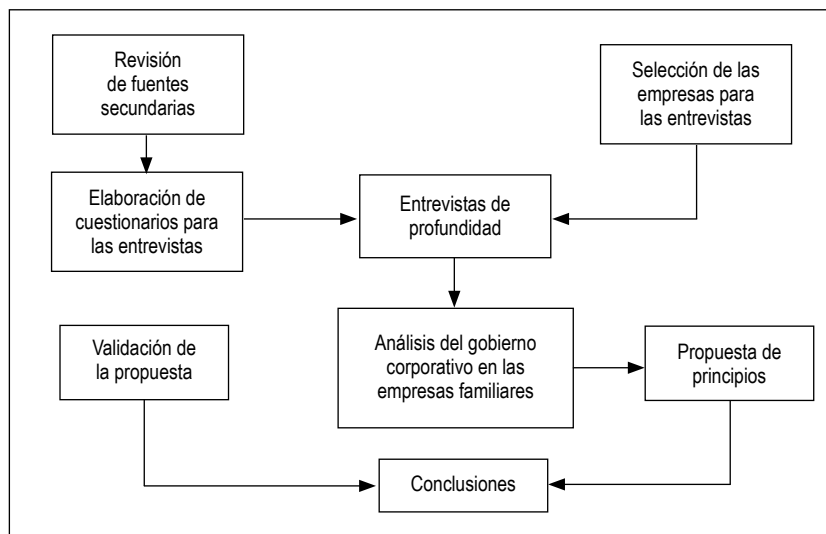


Figura 1.1. Esquema metodológico

## 2. Técnicas de investigación

### 2.1. Fuentes

La información se obtuvo de fuentes primarias y secundarias.

#### *Fuentes primarias*

Fueron básicamente entrevistas. Como primer paso se entrevistó al doctor Óscar Caipo, presidente de KPMG-Perú, socio principal de KPMG Caipo y Asociados y especialista en BGC. Esta entrevista brindó conceptos para elaborar el esquema de investigación y los instrumentos de recolección de datos. Se decidió que la fuente primaria esencial sería una entrevista estructurada a ejecutivos de empresas familiares.

#### *Fuentes secundarias*

Se tomó como principal fuente secundaria de consulta la literatura revisada. Otra fuente útil fueron investigaciones anteriores hechas por la Universidad ESAN.

Se realizaron las entrevistas a diferentes representantes de las empresas seleccionadas. Se entrevistó a gerentes generales y miembros del directorio. Las entrevistas aplicaron igual esquema y metodología.

Los cargos que ocupaban los entrevistados fueron: miembros del directorio, gerentes generales, gerentes generales adjuntos y gerentes corporativos. Ellos tenían como característica común el estar desarrollando funciones dentro de una empresa familiar y conocer el gobierno de la empresa, es decir, los derechos y el tratamiento equitativo de los accionistas, la comunicación y la información, y el papel del directorio.

Las entrevistas se realizaron previa coordinación, de manera individual y presencial, en sesiones de aproximadamente una hora. Todas las entrevistas fueron grabadas con la autorización del entrevistado.

## **2.2. Recopilación de información**

Para la recopilación de la información se formuló un cuestionario que sirvió como guía para dirigir las reuniones. Las entrevistas fueron realizadas de manera semiestructurada, asegurando que el entrevistado se sienta en confianza y pueda volcar toda su experiencia y percepción sobre el gobierno corporativo. Por otro lado, se buscó que los datos de la entrevista se encontraran en función al cuestionario. Sin embargo, su aplicación no fue rígida para evitar intimidar al entrevistado.

El cuestionario que sirvió de guía a las entrevistas fue enfocado a contenidos específicos de gobernabilidad, enfatizando en los siguientes temas:

- Empresa familiar.
- Derechos de los accionistas.
- Tratamiento equitativo de los accionistas.
- Comunicación y transparencia informativa.
- Responsabilidades del directorio.

Respecto del universo, para definir la muestra de empresas se seleccionó aleatoriamente y en primera instancia a 20 empresas familiares de las 10 mil listadas en el anuario Peru: The Top 10,000 Companies (Peru Top Publications, 2008). Luego, se procedió a cursar los oficios respectivos

solicitando entrevistas con los presidentes de directorio. De las empresas mencionadas solo dos respondieron la solicitud. En seguida se buscaron otros medios para contactar a más empresas, como la red de contactos de la Asociación de Graduados de ESAN o redes personales que estuvieran relacionadas con la propiedad o la gestión de empresas familiares.

Finalmente, se obtuvo una muestra de 15 empresas familiares para realizar las entrevistas de profundidad. El tamaño de la muestra se limitó cuando se encontró repeticiones continuas en las entrevistas.

Dentro de la muestra de entrevistados se cuenta con empresas grandes una de las cuales cotiza en la BVL, medianas empresas y empresas que tienen poco tiempo en el mercado pero que, por la facturación y el número de empleados, se pueden catalogar como medianas. La relación de empresas, las personas entrevistadas y los cargos que ocupan se detallan en el cuadro 1.1.

Cuadro 1.1. *Relación de entrevistados*

N.º	Empresa	Entrevistado	Cargo
1.	Primax	Carlos Gonzales Camargo	Gerente general adjunto
2.	Tiendas EFE	Ricardo del Castillo	Presidente ejecutivo
3.	Importaciones Hiraoka	Carlos Hiraoka Torres	Presidente del directorio
4.	Grupo Gloria	José Amado	Gerente corporativo de recursos humanos
5.	San Fernando	Julio Ikeda	Presidente del directorio
6.	Clínica Internacional	Michel Macara	Gerente general
7.	GW Yichang	Carlos Hiraoka Gutiérrez	Gerente general adjunto
8.	Travex Cerraduras Nacionales	Roberto Larco	Gerente general y presidente del directorio
9.	Panadería San Jorge	Paúl Farah	Gerente de producción y director
10.	TS Impresiones	Alfonso Zamorano	Gerente
11.	Velax	Carlos Velasco	Director gerente
12.	Tangumédica	Fernando Herrera	Gerente general y director
13.	Grupo Molfino	Carlos Molfino Piaggio	Gerente general
14.	Grupo TLI	Jéssica Jiménez	Gerenta general adjunta
15.	AUSA Aduanas	Mario Villa	Director gerente

Se aplicaron entrevistas semiestructuradas de manera que cada entrevistado diera su opinión personal respecto del gobierno corporativo. Las preguntas se enfocaron a encontrar datos relacionados con la empresa familiar, los derechos de los accionistas, el tratamiento equitativo de estos, la comunicación y la transparencia informativa, y las responsabilidades del directorio.

Las entrevistas se llevaron a cabo entre los meses de abril y mayo de 2009, en las instalaciones de las empresas seleccionadas. Se recopiló información concerniente a puntos relacionados con la gobernabilidad de las empresas. Los más relevantes fueron los siguientes:

- Plan estratégico
- Delimitación de funciones
- Política de sucesión
- Composición del directorio
- Directores independientes
- Consejeros independientes
- Auditorías (interna y externa)
- Influencia familiar
- Protocolo familiar
- Código de ética
- Junta general de accionistas
- Agenda de reunión
- Actas de reuniones
- Acceso a la información
- Confiabilidad de la información
- Estructura de poder

### **2.3. Procesamiento de datos**

Antes de cada entrevista se solicitó la autorización para su grabación en formato de audio. Culminadas las entrevistas se procedió a la transcripción y el procesamiento mediante el *software* de procesamiento de datos cualitativos Atlas TI. Este programa permitió explorar, clasificar, ordenar y analizar todas las entrevistas en busca de conceptos relacionados con la investigación, para su posterior codificación.



La codificación de los conceptos llevó a relacionarlos, en función de su relevancia, con las premisas de investigación para así jerarquizarlos. Finalmente, el trabajo con el *software* ayudó a la elaboración de un mapa conceptual (figura 1.2).

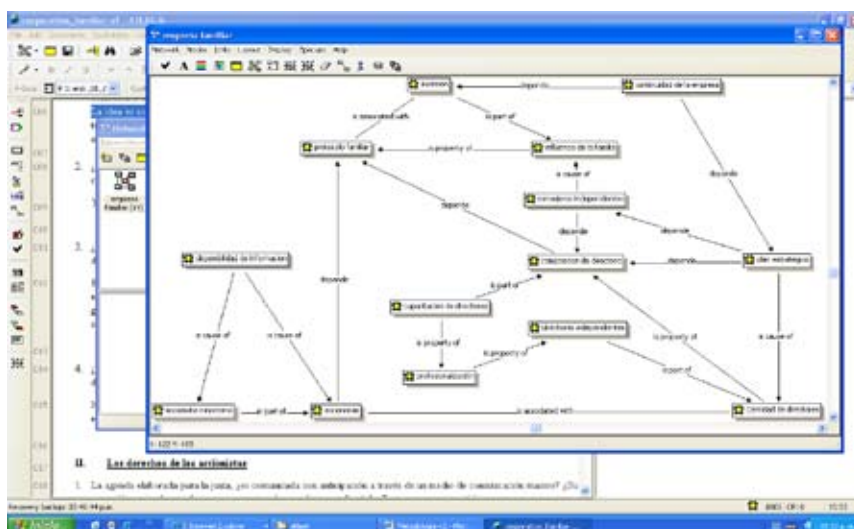


Figura 1.2. Ejemplo de mapa conceptual elaborado con el *software* Atlas TI

Este programa por sí solo no determina la relevancia de los conceptos ni plantea premisas de investigación, pero ayuda a estructurar los conceptos y relacionarlos con facilidad. El resultado del procesamiento de datos fue un mapa conceptual que permitió plantear la propuesta de los principios de BGC para las empresas familiares en el Perú.

## 2.4. Análisis

Para el análisis de las entrevistas se categorizó a las empresas de acuerdo con el ciclo evolutivo de las empresas familiares propuesto por Gersick y Davis (1997), dado que su comportamiento y gobierno son diferentes: la dirección y el control de las empresas son distintos en cada etapa evolutiva, aumentando su complejidad. El análisis de las entrevistas dio como resultado la formulación de una propuesta de principios de BGC para empresas familiares en el Perú.

## 2.5. Validación

Finalmente, para validar la propuesta se entrevistó a los representantes de 4 empresas adicionales (cuadro 1.2).

Cuadro 1.2. *Relación de entrevistados para la validación de la propuesta*

N.º	Empresa	Entrevistado	Cargo
1.	Revlon Perú: Distribuidora Las Poncianas	Cecilia Wu	Gerenta general
2.	Franky & Ricky	Oliver Núñez	Gerente comercial
3.	Mínera San Simón	Andrés Sánchez	Director
4.	Sportlife	Jaime Ízaga	Director

## 3. Alcances y limitaciones

La investigación permite ver en qué medida las empresas familiares peruanas cumplen con los principios de BGC, tomando en cuenta la empresa familiar peruana a partir de la etapa de viabilidad (Adizes, 1994). Esta delimitación se basa en que la mayor parte de empresas en la etapa de infancia tiene un grado de mortalidad temprana elevado, por lo que resulta complejo realizar estudios de gobierno en ellas. Por este motivo, la muestra excluye a la pequeña y la microempresa, las cuales, por lo general, se gobiernan de forma diferente a las empresas viables, considerando que su análisis es objeto de otro tipo de investigación. Asimismo, este estudio es el punto de partida para determinar si los principios propuestos por la Conasev se adaptan a las empresas familiares peruanas.

La metodología de investigación empleada es de naturaleza exploratoria e inductiva, buscando premisas que coadyuven a la formulación de principios de BGC aplicables a las empresas familiares en el Perú.

No se pretende demostrar cómo los principios de BGC incrementan el valor de la empresa debido a que el tema fue abordado en una investigación anterior por otros autores (Arriz et ál., 2003). Por otro lado, tampoco se busca hacer un diagnóstico del comportamiento de las empresas familiares

en el Perú, estudio igualmente realizado con anterioridad (Bustíos Díaz et ál., 1999).

A lo largo de la investigación se encontraron varias limitaciones. Una importante se refiere a la obtención de los datos. Al tratarse de una investigación cualitativa fue considerado imprescindible el realizar entrevistas a profundidad a presidentes de directorio, directores o gerentes generales de empresas familiares peruanas. La dificultad radica en que estas personas son por lo general ejecutivos muy ocupados y, por lo tanto, no tienen el tiempo necesario para dedicarle a una entrevista que dura aproximadamente 45 minutos.

Además, debido al desconocimiento que pueden tener acerca del significado del gobierno corporativo, existe cierto temor de que sus empresas sean evaluadas y, de alguna manera, desaprobadas. Más aún, en algunas ocasiones las empresas decidieron designar a algún gerente o jefe que no pudo brindar la información requerida debido a que no tenía conocimientos sobre la empresa en el nivel requerido por la investigación. Un claro ejemplo fue el de la compañía de seguros Rímac, que asignó a una ejecutiva del área de relaciones públicas que no pudo ayudar en el desarrollo de la entrevista.

Es importante mencionar además que ESAN y Agesan contribuyeron con cartas de presentación para las empresas seleccionadas consiguiéndose tres entrevistas a través de esta vía. Las otras 16 empresas entrevistadas fueron contactadas por alguno de los autores, por tratarse de empresas con las cuales existe algún tipo de relación personal.

# 2

---

## Gobierno corporativo

Entre los temas teóricos relevantes que han concurrido a acuñar el concepto de gobierno corporativo se encuentran la teoría de propiedad de la firma, formada por la teoría del control y la separación de la propiedad; la teoría de agencia; y la teoría de asimetría de la información, compuesta por las teorías de selección adversa y riesgo moral.

El presente capítulo reseña estos puntos y también el relativo a los grupos de poder que intervienen como actores con roles protagónicos dentro del gobierno corporativo de las organizaciones para, luego, definir el concepto de gobierno corporativo.

Sobre esta base se realiza una revisión de los principios de gobierno corporativo propuestos por diferentes organismos, entre estos el *White Paper sobre gobierno corporativo en América Latina* (OCDE, 2004), los principios propuestos por la Conasev y las opiniones de las principales consultoras a escala mundial. Finalmente, se toca tópicos fundamentales del gobierno corporativo como composición y rol del directorio en las organizaciones, la relación entre gobierno corporativo y la generación de valor, y los modelos de gobernabilidad propuestos para las empresas peruanas.

El objetivo es sentar las bases teóricas para la investigación en términos de gobierno corporativo y luego proceder a aplicarlos a la empresa familiar.

## 1. Teoría de la propiedad de la firma

Desde que se comenzó a utilizar el concepto de teoría de la firma, distintos investigadores del campo de la administración de negocios han tratado de ofrecer una idea clara acerca del rol y el contenido de esta en el buen desenvolvimiento de las empresas, así como mostrar su impacto sobre sus resultados.

En este marco, y para tener un panorama más claro acerca de las diferentes concepciones y puntos de vista sobre la firma, sus contenidos y los elementos que la integran, se parte del aporte de Gutenberg (1929) acerca de la teoría de la firma hasta llegar a las modernas teorías que tienen una base sólida en las investigaciones hechas por Coase (1937).

Gutenberg, mediante un análisis comprensivo y profundo, centrado en la firma capitalista que denominó «empresa», cuestiona cómo está constituida la esencia de una firma en general y de una empresa en particular. Gutenberg demostró en sus investigaciones mucha familiaridad con la teoría económica de su tiempo, pero un notorio desacuerdo con el formalismo y el rigor existentes.

Según este autor, la característica común de las firmas es producir, vender y distribuir bienes o servicios mediante un sistema de factores humanos y no humanos de producción que proporciona bienes o servicios a otras unidades económicas. A los conceptos ya conocidos de producción, ventas/distribución, sistema de factores productivos, procesos en los factores productivos y rol de los directores de la empresa, considerados factores independientes del sistema económico, Gutenberg añade dos más: el principio de la eficiencia y el principio del equilibrio financiero. Por otro lado, en un mercado capitalista, incorpora dos principios que llamó factores dependientes del sistema: el principio de autonomía y el principio de rentabilidad.

En este desarrollo analítico del tema, Gutenberg define la firma como una relación de productividad en la que intervienen los tres elementos del sistema de producción: producción, ventas/distribución y finanzas, unidos por una funcionalidad recíproca. La interdependencia de estos elementos y el manejo de los directores de esa interdependencia determinan cómo la empresa reacciona a los cambios en los factores externos.

Al incorporar estos elementos, el trabajo de Gutenberg representa un avance en la teoría tradicional de la firma y sirve como punto de partida para el desarrollo de la teoría moderna sobre esta.

Coase, en el año 1937, se formula la pregunta ¿por qué existen las firmas? Esta interrogante fundamental y el desarrollo de las investigaciones que giraron a su alrededor constituyen una de las bases de la teoría moderna de la firma. El autor explica la existencia de la firma asumiendo que el empleo de los mecanismos de mercado no es gratuito. Por ello, justifica la existencia de la firma y su grado de integración en función de los costos de las transacciones del mercado y los costos de coordinación por producir un insumo.

Coase desarrolló una metodología que giraba en torno a la decisión de «hacer o comprar» y a las reglas para determinar las coordinaciones internas y externas de la empresa en estas decisiones. Su principal contribución se encuentra en la explicación de la existencia de las firmas y en el planteamiento de una definición de los problemas organizacionales que van de la mano con los sistemas de mercado. Coase añadió a la entonces clásica teoría de la producción la teoría de los costos de transacción y los costos de agencia, que son aquellos en los cuales se incurre al coordinar las actividades dentro y fuera de los márgenes de la empresa. Los costos de producción incluyen los costos de organizar la producción y encontrar y negociar con los proveedores (Tarzizán, 2003; Garrido, 2005).

Williamson profundizó la teoría de Coase en los llamados costos de transacción, centrados en la definición de las transacciones organizacionales con la firma en un extremo y el mercado en el otro (Williamson, 1975 y 1985). Al igual que Coase, Williamson evalúa las diferentes formas de organización en términos económicos y además explica su existencia. Pero va mucho más allá en el análisis de las estructuras internas de las organizaciones, así como en las dificultades generadas bajo ciertas condiciones de mercado.

Con esta base se puede afirmar que la teoría moderna de la firma estudia y enfoca sus esfuerzos en un análisis de los límites de la firma y su influencia en los objetivos, tanto de la firma como de las personas que trabajan en ella, además de establecer un sistema adecuado de gobierno de las empresas.

Por ello, para desarrollar una idea clara del concepto de la firma, un buen punto de partida son los aportes de Gutenberg y Coase y la inclusión en estas teorías de los conceptos de costos de transacción en el mercado y costos de coordinación en la producción o el desarrollo interno de las empresas. Porque, a pesar de existir muchas diferencias teóricas en los distintos puntos de vista que analizan la teoría de la firma, la complementariedad entre las actividades de la empresa y la determinación de sus límites es el común denominador para un estudio adecuado de esta teoría. Con una tendencia clara a la importancia del conocimiento en las empresas y una necesidad de explicar la esencia o la naturaleza de las compañías, resulta esta la base teórica más adecuada para desarrollar un análisis más profundo de la realidad empresarial en el ámbito de la gobernabilidad de las empresas privadas.

### **1.1. Separación y control de la propiedad**

La separación y el control de la propiedad resultan de especial importancia en la fijación de límites respecto de las funciones y las responsabilidades dentro de una organización. Esto debido a las diferencias de intereses que se puedan generar entre las partes: principal y agente. Por un lado están los accionistas (principal), quienes en algunos casos tienen una mínima participación que no les permite controlar la actuación de los directivos, y, por otro, se encuentran los intereses del agente (directivos) que buscan satisfacer sus propios fines. Para Berle y Means (1932), los intereses de los directivos corporativos y los de los accionistas divergen ampliamente. Por esta razón, mientras los directivos se consideran como personas que van en busca de poder, prestigio y dinero —tratando de imponer a la empresa objetivos más acordes con los suyos propios y consistentes con sus motivaciones—, los accionistas están interesados solo en los beneficios (citado por García, 2003: 1).

Por su parte, McConnell y Brue definen la «Separación de la propiedad y el control: el hecho de que el grupo de personas que son propietarios de la corporación (los accionistas) es diferente del grupo que la dirige (directores y funcionarios)» (citado por Chamberlain y Borbon, 2007: 11).

Si bien existen diversas definiciones sobre este tema, coincidimos con el punto de vista de los autores citados. Estas definiciones adquieren mayor

importancia debido a que ambos grupos, propietarios (principal) y directivos de la organización (agente), en determinado momento tendrán intereses opuestos. El principal tiene interés en maximizar la rentabilidad de su inversión, pero el interés del agente puede ser distinto.

Aunque los intereses del agente deben estar alineados con los intereses del principal, en un determinado momento estos pueden cambiar para que el agente obtenga mejores resultados en beneficio propio, con lo cual el agente antepondría sus intereses a los del principal. Por esta razón, se hace necesario controlar las acciones del agente para que el principal no vea disminuidos sus intereses.

Krause (2000) propone dos formas de control sobre el agente, un control externo y otro interno. El control externo está dado por:

- 1) *La competencia en el mercado de productos o servicios*: el mercado se convierte en una forma de control, ya que se trata de un medio competitivo que obliga al agente a buscar competitividad, lo que a la larga se ve reflejado en una menor oportunidad de generar beneficios a favor suyo. Este mecanismo de control podría perder efectividad en negocios monopólicos; sin embargo, su ejercicio se considera en un ambiente de competencia perfecta, por lo que este mecanismo de control también es efectivo en este tipo de mercados.
- 2) *La carrera del ejecutivo de largo plazo*: será más cotizado el agente que mejor se haya desempeñado en otras empresas, además de tenerse en cuenta que existen otros que están disputando la posición.
- 3) *El mercado de fusiones y adquisiciones*: una buena gestión se verá reflejada en un mayor precio de las acciones, por el contrario, una mala gestión puede llevar al deterioro de su valor.
- 4) *El control interno se ejerce a través del sistema de compensación*: si es adecuado se puede convertir en motivador o medio coercitivo, por lo tanto este debe ser bien definido por el principal para no afectar el funcionamiento de la empresa en el largo plazo. Alternativas de control son el pago diferido y las opciones de acciones.
- 5) *El directorio*: se convierte en un medio de control efectivo que velará por los intereses del accionista. Sin embargo, se debe tener en cuenta



la asimetría de información, dado que el agente tendrá mayor información que el directorio. También puede ocurrir que el agente tenga bajo su dominio al directorio. Para evitarlo el directorio debe ser independiente, con una adecuada remuneración.

En la empresa familiar, el problema de control de la propiedad está dado por un excesivo control por parte del dueño, quien desempeña a la vez el papel de directivo y ejecutivo.

## **1.2. Teoría de la agencia**

Uno de los cimientos que sostiene la teoría moderna de la firma es la teoría de la agencia, que define la relación de agencia como un contrato entre una parte denominada el principal y otra llamada el agente. En este contrato el agente actúa en nombre del principal, quien delega algunas funciones de autoridad en el agente. En esta relación la existencia de una alineación natural entre los agentes disminuye la necesidad de supervisión formal y reduce los costos de agencia de la propiedad. Sin embargo, una relación de agencia trae consigo problemas provenientes de intereses y puntos de vista particulares, que son recurrentes cuando el principal no está en la capacidad de monitorear que las acciones del agente estén totalmente orientadas a generar el beneficio de los principales.

La teoría de agencia parte del supuesto de que un acto o una relación contractual de cualquier naturaleza conlleva la existencia de dos actores: el que solicita y contrata los servicios y el que realiza el servicio o toma la representación del contratante. Según Gorbaneff (2007), el principal debe delegar autoridad al agente para que este tome acciones en representación suya. Sin embargo, se debe tener en cuenta que los intereses de ambos, agente y principal, no necesariamente van a converger debido en lo fundamental a que la delegación de autoridad del principal no implica que los objetivos de este se realicen en su totalidad. A este hecho el autor lo denomina pérdida de la agencia.

De acuerdo con Argandoña (2004), los propietarios (principal) contratan los servicios de un directivo (agente) porque no pueden gestionar directamente su negocio. Por lo tanto, el principal delega todas o algunas de sus decisiones. Sin embargo, no existe un contrato suficientemente

completo que obligue a los directivos a actuar siempre de acuerdo con los intereses de los propietarios. Esto hace necesario que se supervise la labor del agente, lo cual genera costos que pueden ser elevados. Bajo este contexto, el principal realiza denodados esfuerzos en diseñar e implementar sistemas de evaluación, motivación y compensación orientados a reducir la discrepancia entre sus intereses y los del agente (Krause, 2000). Además de las divergencias entre los intereses del principal y el agente existen otros problemas que se generan antes del contrato (precontractuales) y posteriores a este (poscontractuales). Estos problemas son ocasionados por la asimetría de información del agente hacia el principal, lo que da origen a la selección adversa (precontractual). Por otro lado está la real capacidad de cumplimiento de lo pactado por el agente que viene a ser el riesgo moral poscontractual (Gorbaneff, 2007).

El principal puede reducir los riesgos para sus intereses estableciendo incentivos apropiados en favor del agente por medio de contratos o incurriendo en los llamados costos de agencia. Por otro lado, en algunos casos el principal paga al agente para que utilice recursos en favor de sus intereses (costo de fianza) y así garantiza que este no realice acciones que podrían afectar sus intereses.

La conexión entre la teoría de agencia y la teoría de la firma se explica mejor en las investigaciones realizadas por Alchian y Demsetz (1972) quienes usan argumentos estrechamente relacionados con la teoría de la agencia e introducen el tema de derechos de propiedad en la teoría de la firma. Ellos enfocaron su análisis en las ventajas internas de una organización en términos de un efectivo control de las acciones.

Recientes investigaciones, como las hechas por Kenneth y Jane Laudon (2002), definen la teoría de agencia como la teoría económica que considera a la empresa como un conjunto de contratos entre individuos interesados en sí mismos a quienes se debe supervisar y dirigir. Muestran la inclusión de algunos conceptos como el de los contratos y temas como la supervisión y la dirección que siguen siendo relevantes. Además, los Laudon definen las partes que integran la empresa: los dueños (propietarios), los administradores, los acreedores, el gobierno, el personal y el entorno en el cual la empresa desarrolla su actividad. Según Krause (2000), en empresas familiares el accionista principal y el administrador (agente) son la misma

persona, por tanto no se presentan problemas de divergencia de intereses. Por ello no existen problemas contractuales de agencia; estos se presentan en las otras relaciones contractuales que el accionista/administrador tiene que controlar.

En la actualidad las relaciones de agencia son muy comunes en el mundo empresarial. Las empresas hacen muchos intentos para minimizar las desventajas de los llamados costos de agencia que se generan como consecuencia de acciones que son incontrolables y/o los contratos incompletos entre agentes y principales. Sin embargo, por lo general eliminar por completo estos costos es imposible.

### **1.3. Teoría de asimetría de la información**

La asimetría de la información tiene relevancia al realizar acuerdos, convenios o cualquier tipo de trato que implique la participación de por lo menos dos actores principales, en los que cada uno tiene una posición que defender (problema de agencia). Estos se verán enfrentados a la falta de información o, en algunos casos, la información que posean será insuficiente para la toma de decisiones. Generalmente, una de las partes involucradas tendrá cierta ventaja sobre la otra al poseer mayor conocimiento o información sobre el tema a tratarse.

Al respecto, McConnell y Brue la definen como «... la situación en la que una de las partes de una transacción de mercado tiene mucha más información sobre un producto o un servicio que la otra. El resultado puede ser una asignación de recursos deficiente o excesiva» (citado por Chamberlain y Borbon, 2007: 7).

La asimetría de la información desempeña un papel importante en el contexto del gobierno corporativo, dado que en una organización existen partes con intereses distintos. El caso relevante que se puede citar es el interés que mantiene el principal (accionistas) de una organización y el agente (administrador). Mientras el interés del principal es maximizar los beneficios de su inversión, el del agente puede ser lograr su beneficio personal, quien tendrá el beneficio de contar con mayor información que el principal respecto del manejo de la organización. Esto pone al agente en ventaja frente al principal al momento de la toma de decisiones empresariales.

### *Selección adversa*

Este tema fue tratado por Joseph Stiglitz, premio Nobel de Economía 2001:

La selección adversa se encuentra en la base del trabajo que publicó Joseph Stiglitz y su coautor (Weiss) en 1981. Según el galardonado, ocurre la selección adversa cuando, en una relación entre principal y agente, el primero puede observar el resultado del agente ex-post pero desconoce, ex-ante, la distribución de probabilidad y desconoce las características del segundo (Destinobles, 2006: 174).

La selección adversa se presenta cuando existe ocultamiento de cierta información. En este sentido, Salgado (2003) manifiesta que es el equivalente al oportunismo precontractual (Salgado, 2006).

Según Arrow, los problemas de agencia se presentan en situaciones de información asimétrica, bajo los supuestos de información oculta o selección adversa. Esto significa que una parte de la transacción dispone ex ante de información privada sobre determinados estados de la naturaleza que no observa la otra parte (citado en García, 2003: 2).

### *Riesgo moral*

De acuerdo con Destinobles (2006), el daño moral aparece cuando, después del establecimiento de una relación contractual entre partes, un estado de la naturaleza es revelado únicamente a una de las partes. Generalmente, la parte informada es el agente y la no informada el principal.

Por otro lado, Salgado (2003) sostiene que el riesgo moral puede ser resumido como oportunismo poscontractual.

Asimismo, Arrow, en su análisis de los problemas de agencia supone la existencia de acciones ocultas o riesgo moral que vienen a ser acciones ex post no observables adoptadas por una de las partes de la transacción con el fin de maximizar su utilidad en detrimento de la otra parte (citado en García, 2003: 2).

Sin embargo, el principal puede reducir las desviaciones en el comportamiento del agente con respecto de lo establecido en el contrato de agencia

instituyendo un sistema de incentivos o incurriendo en los denominados costes de agencia. Al respecto, Jensen y Meckling (1976) distinguen entre costes de formalización (derivados del diseño y la redacción de los contratos), costes de supervisión (dirigidos a supervisar y condicionar la actividad del agente), costes de garantía (abonados por el agente como fianza de que sus acciones se ajustarán a lo pactado) y pérdida residual (derivada de las decisiones adoptadas por el agente que muestran una desviación respecto de lo que hubiese realizado el principal en tal situación).

## 2. Grupos de poder

En el desarrollo de una organización intervienen diversos actores, internos y externos, quienes, de una u otra manera, afectan las actividades empresariales o se ven afectados por ellas. Estos actores ejercen cierto tipo de poder sobre la gestión empresarial. Por esta razón, se les conoce como grupos relevantes, de interés o en definitiva: grupos de poder. Existen estudios sobre estos grupos a los que comúnmente se les llama *stakeholders*. Según Ansoff: «... la primera vez que apareció este concepto en una publicación fue en 1965» (citado por McGinn y Welsch, 2001: 16). Freeman señala: «... la primera vez que se usó fue en 1963 en el Instituto para la Investigación de Stanford» (1984).

La teoría de los *stakeholders* tiene su origen en la conjunción de diversas corrientes de investigación que integran economía, política y ética. Tiene influencias de la teoría de sistemas, la planificación corporativa, la teoría de la organización y la responsabilidad social corporativa. A ellas cabe añadir el propio interés de los directivos. Fue formalizada por Freeman y desarrollada por Cornell y Shapiro (1987).

Por otro lado, según Carrol: «Un *stakeholder* es un individuo o grupo que afirma tener una o más clases de intereses en una empresa. En el momento en que los *stakeholders* pueden ser afectados por las acciones, decisiones, políticas o prácticas de la organización» (1996). De acuerdo con Lorca et ál. (2003), los principales *stakeholders* son los clientes, los accionistas, los proveedores, los profesionales y la sociedad cuyas necesidades deben ser satisfechas para lograr el equilibrio de la gestión y asegurar que su colaboración se traduzca en un aumento de riqueza.

Si bien todos los *stakeholders* poseen un papel importante en la actividad empresarial, para nuestro estudio son los accionistas y los trabajadores de la empresa quienes tienen un papel relevante, pues sus intereses deben garantizarse con la aplicación de los principios del BGC. Según Lorca et ál. (2003), el principal interés de los accionistas es el incremento de valor de su inversión, mientras que el interés de los trabajadores es conservar su empleo y mejorar sus condiciones laborales.

Además de estos dos principales *stakeholders*, se puede incorporar un tercero que sería el proveedor. Para que este tenga relevancia en las acciones de la empresa tendría que convertirse en acreedor. Se debe tener presente que no solo los proveedores pueden ser acreedores, sino también los trabajadores, cuando se da el caso de insolvencia financiera. En esas situaciones este grupo se vuelve importante y es necesario tomarlo en cuenta. Si bien es cierto que cada grupo tiene un interés particular, también puede haber contraposición de intereses. Esto quiere decir que uno de los grupos puede tener doble interés. Este caso se presenta generalmente cuando el principal se convierte al mismo tiempo en cliente.

La teoría de la propiedad de la firma explica las relaciones de poder que se presentan en las organizaciones y los problemas que se pueden generar. Al ser la empresa familiar una organización, se ve afectada por estas relaciones pero de manera distinta. Las relaciones de poder en la empresa familiar están determinadas por el vínculo de la empresa con la familia.

### **3. Gobierno corporativo**

En la actualidad, el concepto de gobierno corporativo se sustenta en la tesis de separación de la propiedad y el control de Berle y Means (1932), que expone la visión de una corporación moderna (con propiedad atomizada), la cual cuenta con una baja supervisión de los propietarios diseminados de una sociedad anónima quienes no tienen incentivos para controlar de hecho su dirección, lo que genera problemas con la gerencia que con frecuencia actúa en su propio beneficio y no en el de los accionistas. Esta gerencia se encuentra respaldada por un directorio afín y protegida por una junta general de accionistas sin mayor ascendencia sobre ella (Garrido, 2005; Semberioiz, 2008).

### 3.1. Surgimiento del concepto de gobierno corporativo

El gobierno corporativo no es un concepto nuevo como se cree comúnmente. Ya en la antigua Grecia aristotélica o en la Roma republicana se pueden distinguir estructuras corporativas con presencia de múltiples actores (Garrido, 2005: 22). Lo mismo se puede afirmar de las Compañías de las Indias de los siglos XVI y XVII que son señaladas por Aguinis como: «... las primeras grandes empresas antecedentes de la empresa capitalista consagrada en los códigos decimonónicos» (citado por Semberoiz, 2008: 1) que obtuvieron del Estado la limitación de la responsabilidad de los socios.

Los economistas clásicos también hacen referencia a las relaciones de los diferentes grupos de interés. Al respecto, Adam Smith afirma: «... los directores de estas compañías, siendo gerentes del dinero de otras personas más bien que del propio, no se puede esperar que lo supervisen con la misma ansiosa vigilancia. La negligencia y la abundancia, por lo tanto, siempre prevalecerán, en mayor o menor medida, en la gerencia de los asuntos de semejante compañía» (citado por Fuentes, 2008: 1).

Durante el siglo XX se desarrollaron las grandes sociedades anónimas, lo que produjo la separación de la «propiedad» y el «control». El carácter numeroso y cambiante del capital accionario de estas grandes sociedades anónimas trajo consigo una debilidad funcional para el control de la dirección de las empresas (Semberoiz, 2008: 2). Así, los propietarios atomizados se mostraban frágiles frente al abuso de los gerentes, quienes eran los beneficiados sin encontrarse expuestos al riesgo inherente del negocio, dado que podían desviar recursos de la empresa hacia sí mismos, o llevar a la empresa a una estrategia divergente de aquella que maximizase su valor, sin tener que asumir los costos de esa divergencia (Garrido, 2005: 22). En ese sentido, el Estado debe desempeñar un papel más importante en la regulación de los asuntos internos de las sociedades (Semberoiz, 2008: 3).

Durante los últimos años, y tomando como base la teoría de Berle y Means (1932), se han desarrollado extensos estudios acerca de los cambios estructurales a realizarse en las sociedades anónimas para solucionar los problemas de la separación entre propiedad y control. Este proceso es conocido como *corporate governance* y tiene la finalidad de procurar mecanismos de control externo e interno que eviten la ineficiencia empresarial

(Semberoiz, 2008: 3). De igual forma, las reformas orientadas al mercado y los procesos de privatización demostraron la importancia del sector privado en el desarrollo económico. Por ello, los organismos multilaterales realizaron esfuerzos para elevar el nivel de los estándares del gobierno corporativo (Benavides et ál., 2003: 17).

El *Informe Cadbury* de 1992 en Gran Bretaña desató una fiebre entre las comunidades empresariales por el tema del gobierno corporativo. A partir de él, los mercados de valores de diferentes países y sus instituciones reguladoras desarrollaron los principios o los códigos de BGC. Estos formalizan una propuesta de gobernabilidad en la cual tienen prioridad los derechos fundamentales de los accionistas, el funcionamiento de las instituciones internas de las empresas y la transparencia y el manejo adecuado de la información. Enfocan sus esfuerzos en establecer disposiciones que reduzcan los problemas de agente-principal al interior de las empresas. Además, proveen recomendaciones en temas como compensación de ejecutivos. En 1999 la OCDE publicó sus Principios de BGC, los cuales han tenido una amplia aceptación por parte de la comunidad empresarial mundial (Benavides et ál., 2003; Garrido, 2005). Por su parte, el Perú adoptó sus Principios de BGC a través de la Conasev (Conasev, 2002).

Sin embargo, la corporación moderna planteada por Berle y Means solo se desarrolla dentro de los países desarrollados, ya que en los países emergentes la concentración de la propiedad es muy alta y de ello dan cuenta los inversionistas al decidir el destino de sus colocaciones (Garrido, 2005: 2).

Algunas de las causas para reanudar el debate sobre el gobierno corporativo son los procesos de privatización de empresas públicas de las décadas de 1980 y 1990 (Semberoiz, 2008: 4) las crisis experimentadas por grandes sociedades que cotizan en bolsa, provocadas en la mayor parte de los casos por gestiones empresariales poco responsables en las cuales los mecanismos legalmente establecidos para controlar la actividad de los gestores no fueron capaces de preverlas o detectarlas con prontitud (Semberoiz, 2008: 5). Otras causas fueron la ola de adquisiciones; las tomas de control pacíficas u hostiles que desplazaron las tecnoestructuras consolidadas de las grandes empresas; el crecimiento de nuevos mercados de bienes y servicios, que impulsó el mercado de capitales; el uso de nuevos instrumentos financieros; y la exigencia de mayor transparencia en la información (Caipo, 2007: 1).



Por último, también influyeron la complejidad de las inversiones que se encuentran en continua evolución, de individuales a corporativas y a grandes inversores institucionales, y la globalización económica que generó una fuerte competencia entre mercados bursátiles basada, entre otros aspectos, en las garantías y las seguridades que cada régimen jurídico concede a los inversores (Semberoiz, 2008: 5).

Igualmente son muy conocidos los escándalos ocurridos durante el año 1991 como el del Bank of Credit and Commerce International (BCCI), Maxwell (fondo de pensiones), Levitt Group, Polly Peck, International Leisure, el Nomuragate que involucró a la firma de corretajes Nomura en fraudes financieros, etc. Todos ellos, de una u otra manera, generaron un desequilibrio en el sistema financiero y la consecuente desconfianza en él.

Sin embargo, las principales causas que originaron el surgimiento de los principios de BGC en todo el mundo fueron la crisis asiática de 1997, cuyo origen fue atribuido a la concentración del control sobre las empresas y las deficiencias de gobierno corporativo (Lagar, 2004), y la crisis de confianza en el mercado de valores de Nueva York provocada por los fraudes corporativos, entre los cuales los más publicitados fueron los de Enron, Worldcom, Parmalat, Yukos y Merck (cuadro 2.1). Estos escándalos afectaron la reputación de los líderes empresariales, los reguladores, los auditores independientes y el sistema financiero en general (Caipo, 2007: 1).

El caso Enron es el ejemplo más explícito de un problema de agencia y se convirtió en un hito en materia de gobierno corporativo, al mostrar cómo se puede vaciar una empresa mediante un proceso sistemático y diario. El monto perdido por los accionistas minoritarios osciló en alrededor de 50 mil millones de dólares, monto al que no tienen posibilidades de reclamo dado que la pérdida se generó en el valor de sus acciones (Bleger, 2006: 2).

Enron era manejada por una cúpula gerencial que parecía una garantía para toda la sociedad pues aparentaban ser los mejores MBA pero, finalmente, produjo un fraude de gran escala. Debido a la destrucción de la documentación de respaldo, las irregularidades contables no se encontraban en los balances de la compañía, que no reflejaban los pasivos y las pérdidas de una empresa al borde de la quiebra a pesar de tener auditoría.

Cuadro 2.1. *Casos relevantes de fraudes corporativos*

	<b>Enron</b>	<b>Worldcom</b>	<b>Merck</b>
Descripción del caso	Ocultamiento de deudas y registro de utilidades mayores a las reales para generar un mayor flujo de efectivo y mantener la confianza de los inversionistas. Inadecuada aplicación de principios contables al alterar de manera intencional las cifras del negocio, lo que mantuvo las ventas de acciones y los bonos a ejecutivos a partir de una perspectiva financiera incorrecta.	Violación de algunas reglas de preparación de la información financiera. Los años de bonanza acostumbraron a los accionistas a recibir resultados positivos, poco volátiles y en línea con las expectativas planteadas. Planes de compensación de ejecutivos basados en resultados de corto plazo.	Registro de ventas inexistentes de su filial médica durante 3 años.
Monto	508 millones de dólares.	3800 millones de dólares.	12,400 millones de dólares.
Fecha	Diciembre de 2001.	Julio de 2002.	Junio de 2001.
Condiciones / controles ausentes o insuficientes	Evaluación de principales criterios contables por terceros independientes. Revisión, conciliación y documentación clara de los pasivos. Insuficiente auditoría interna.	Evaluación de los principales criterios contables por terceros independientes. Revisión, conciliación y documentación clara de los pasivos. Insuficiente auditoría interna.	Revisión, conciliación y documentación clara sobre las ventas. Insuficiente auditoría interna o revisión de terceros independientes. Cruce de ventas con análisis y seguimiento del inventario, cuentas por cobrar y cuentas de filiales. Evaluación de los principales criterios contables por terceros independientes. Cruce de ventas con el comportamiento del costo de producción.



<p>Principales consecuencias</p>	<p>Bancarrota de la empresa. El valor de la acción se vio afectado significativamente: se pasó de una cotización, en septiembre de 2000, de 82 dólares a otra, en enero de 2002, de 0.67 dólares; esto es una pérdida de valor de 99.2% del título. Quedaron sin empleo 4000 personas. Implicó pérdidas para miles de accionistas por alrededor de 70 millones de dólares. Descrédito de las principales firmas de contadores públicos. Incremento de la supervisión de las empresas y las firmas auditoras. Nuevas regulaciones de control y gobierno corporativo.</p>	<p>Bancarrota de la empresa. El valor de la acción pasó de 59.04 dólares, en marzo de 1999, a 0.83 dólares, en junio de 2002; es decir, perdió 98.6% de su valor. Se quedaron sin empleo 12,700 personas. Caída de 4.6% del indicador Dow Jones.</p>	<p>Incertidumbre en el mercado de valores. Afectación solo de 6.8% en valor de la acción, dado que aparentemente no tuvo efecto en las ganancias registradas.</p>
----------------------------------	---	--	---

Fuente: Deloitte.  
Elaboración propia.

Ante la crisis generada por los escándalos producidos por los fraudes corporativos, el gobierno estadounidense aplicó la Ley Sarbanes-Oxley como una herramienta legal para fortalecer la responsabilidad individual y corporativa mediante estrictas auditorías financieras, códigos de ética y controles de las transacciones realizadas por el personal de las organizaciones (CIPE, 2002: 1). Esta ley tiene como principal objetivo la protección del accionista mediante la prevención del fraude financiero y la certificación de que la información presentada sea precisa, completa, fiable, comprensible y cumpla con un plazo determinado (Bleger, 2006: 2).

### 3.2. Definición de gobierno corporativo

Según la OCDE:

... el gobierno corporativo es el sistema por el que las corporaciones de negocios son dirigidas y controladas. La estructura de gobierno corporativo especifica la distribución de derechos y responsabilidades entre los participantes en la corporación, como el directorio, la gerencia, los accionistas y otros incumbentes (*stakeholders*); y detalla las reglas y procedimientos para la toma de decisiones sobre los temas corporativos. Para esto, provee una estructura que determina los objetivos de la compañía, se asignan los medios para alcanzar dichos objetivos y se determina cómo monitorear el desempeño en relación a los objetivos perseguidos (citado por Centro de Estabilidad Financiera, 2005: 11).

La definición propuesta por la OCDE se ve complementada por las precisiones conceptuales de Loayza quien en un estudio afirma:

... gobierno corporativo son una serie de mecanismos de mercado e institucionales que inducen a los que controlan la empresa, por un interés propio, a tomar decisiones que maximicen el valor de la empresa y tienen relevancia porque facilitan la eficiencia en el funcionamiento de los mercados. Esta eficiencia se logra con la solución de problemas de acción colectiva entre accionistas dispersos y la reconciliación de intereses entre los distintos partícipes de la empresa como accionistas, acreedores, trabajadores, la gerencia, la autoridad tributaria, los clientes, etc. En esencia, el proceso trata la forma en que los accionistas se aseguren de obtener retornos adecuados para su inversión (2003: 3).

El *Financial Times* (1997) establece que gobierno corporativo es la relación de la empresa con los accionistas y la sociedad. En cambio, el ex

presidente del Banco Mundial, James Wolfensohn, explica que el gobierno corporativo se encuentra relacionado con la claridad, la transparencia y la rendición de cuentas (*accountability*) de las empresas (González, 2006: 3).

Existen otras definiciones de gobierno corporativo acuñadas entre 1990 y 1997 (cuadro 2.2). En ellas se puede apreciar una evolución en cuanto de los conceptos pero una coincidencia en la esencia de las definiciones de gobierno corporativo presentadas por autores como Hart y Shleifer y Vishny.

#### **4. Principios de gobierno corporativo**

La institucionalización del gobierno corporativo se ha logrado a través de un marco definido por organismos internacionales y nacionales. A continuación se presentan los principios de gobierno corporativo propuestos por la OCDE y la Conasev y el punto de vista de las consultoras Deloitte & Touch y KPMG.

##### **4.1. Principios propuestos por la OCDE**

El Consejo de la OCDE, en su Cumbre de Ministros realizada en 1999, propuso la creación de normas y lineamientos de gobierno corporativo. Para poder lograr este objetivo creó un grupo de trabajo que se encargaría de cumplir la misión de recoger las opiniones de los países miembros de la organización.

Por ello, los principios finalmente adoptados por la OCDE son el resultado de una investigación de las experiencias de los países miembros y no miembros y de la revisión de estudios realizados anteriormente por la misma organización. Además, el grupo de trabajo tuvo la oportunidad de recoger la opinión de comités que operan dentro de la OCDE<sup>1</sup> y de organismos de importancia mundial como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. Estos principios fueron aprobados por el Consejo de Ministros de la OCDE el mismo 1999.

1. La OCDE tiene tres comités permanentes: Mercados Financieros, Inversión Internacional y Empresas Multinacionales, e Industria y Política de Medio Ambiente.

Cuadro 2.2. *Conceptos de gobierno corporativo, 1990-1997*

<b>Año</b>	<b>Autores</b>	<b>Concepto</b>
1990	Baysinger y Hoskisson	Armonizar el concepto de intereses entre accionistas y directivos resultante de la separación entre la propiedad y el control.
1993	Keasey y Wright	Estructuras, procesos, culturas y sistemas que producen el éxito del funcionamiento de las organizaciones.
1994	Maw et ál.	El gobierno corporativo es un tema, un objetivo o un régimen que debe ser seguido para bien de los accionistas, empleados, clientes y bancos y para la reputación y el mantenimiento de nuestra nación y economía.
1994	Prowse	Conjunto de mecanismos que pueden prevenir a la empresa de políticas alejadas de la maximización del valor a favor de un <i>stakeholder</i> a expensas de otro.
1995	Hart	La estructura de gobierno puede verse como un mecanismo para la toma de decisiones que no se han especificado en el contrato inicial. En concreto, la estructura de gobierno asigna derechos residuales de control sobre los activos no humanos de la empresa: esto es, el derecho a decidir cómo esos activos pueden ser usados, dado que su uso no viene especificado en el contrato inicial. [...] En vista de la capacidad directiva de seguir sus propios intereses, es obviamente importante que existan controles y comparaciones sobre el comportamiento directivo. Un objetivo fundamental del gobierno corporativo consiste en diseñar esos controles y comparaciones.
1996	Lannoo	El gobierno de la empresa alude a la organización de las relaciones entre los propietarios y los directivos de una empresa.
1996	Mayer	El gobierno corporativo está relacionado con las formas de conducir los intereses de las dos partes (inversores y directivos) en la misma línea y asegurar que la empresa sea dirigida en beneficio de los inversores.
1997	Berglof	El punto de partida es el problema básico de agencia: el problema de credibilidad al que hace frente el empresario o la empresa cuando pretende convencer a los inversores externos de que aporten fondos. La competencia en los mercados de <i>inputs</i> y <i>outputs</i> puede mitigar este problema, pero es insuficiente porque las señales de mercado son generadas después de que los fondos hayan sido comprometidos. El papel del gobierno corporativo es asegurar que esas señales y otra información relevante sean realmente trasladadas a las decisiones sobre inversión.
1997	Masifern	Sistema global de derechos, procesos y controles establecidos interna y externamente para quienes dirigen la empresa con el objetivo de proteger los intereses de todos en la supervivencia con éxito de la empresa.
1997	Shleifer y Vishny	El gobierno corporativo está relacionado con los medios a través de los cuales los financistas de la empresa garantizan el rendimiento adecuado a sus inversores.

El interés de la OCDE en las buenas prácticas de gobierno corporativo radica en la creencia en que:

... un buen régimen de gobierno corporativo ayuda a afirmar que las corporaciones utilizan su capital de manera eficaz. El buen gobierno corporativo ayuda además a asegurar que las corporaciones toman en cuenta los intereses de un amplio rango de componentes, al igual que para las comunidades con las que operan, y que sus Juntas de Administración son responsables con la compañía y los accionistas. Ello ayuda a asegurar que las corporaciones operen para el beneficio de la comunidad. Ayuda a mantener la confianza de los inversionistas —nacionales o extranjeros— y a atraer capitales estables y a largo plazo (OCDE, 2002: 7-8).

La OCDE ha propuesto cinco temas clave que deben ser considerados por las empresas si quieren tener un buen régimen de gobierno corporativo y un principio de buen gobierno corporativo para cada uno de estos cinco temas. Estos son:

- 1) *Los derechos de los accionistas*: el gobierno de las sociedades debe proteger los derechos de los accionistas.
- 2) *Tratamiento equitativo de los accionistas*: el marco de gobierno de las sociedades debe asegurar un trato equitativo para todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todo accionista debe contar con la posibilidad de obtener reparación efectiva por la violación de sus derechos.
- 3) *La función de los grupos de interés social en el gobierno de las sociedades*: el marco de gobierno de las sociedades debe reconocer los derechos de los grupos de interés social estipulados por ley y alentar una cooperación activa entre las sociedades y estas entidades en la creación de riqueza y empleo y lograr que las empresas sean financieramente sólidas.
- 4) *Comunicación y transparencia informativa*: el marco de gobierno de las sociedades debe asegurar que se presente la información de manera precisa y de modo regular sobre todas las cuestiones materiales referentes a la sociedad, incluidos los resultados, la situación financiera, la propiedad y el gobierno de esta.
- 5) *La responsabilidad del consejo*: el marco de gobierno de las sociedades debe estipular las directrices estratégicas de la compañía, un control

eficaz de la dirección por parte del consejo y la responsabilidad de este hacia la empresa y sus accionistas.

#### **4.2. Principios propuestos por el White Paper sobre gobierno corporativo en América Latina**

La OCDE creó en 1998 el Centro para la Cooperación de Países No Miembros. Este centro resultó de la unión del Centro para Cooperación con las Economías en Transición y la Unidad de Enlace y Coordinación. Tiene como principal objetivo ser el nexo entre las economías pertenecientes a la OCDE y aquellas que no lo son para promover el desarrollo conjunto de todas las economías. El centro tiene programas temáticos orientados a varias naciones y se ocupa de asuntos relacionados con el trabajo en las organizaciones. Asimismo, existe dentro de este un Foro de Economías de Mercado Emergentes en el cual los países no miembros son invitados a participar en la discusión de diversos temas de interés para el desarrollo de las diferentes regiones.

En este contexto, la OCDE trata de promover prácticas de BGC a través de mesas redondas regionales: «El buen gobierno corporativo es crítico para el sector privado orientado hacia el crecimiento económico y al mejoramiento del bienestar, que depende del incremento de las inversiones, eficiencia del mercado de capitales y desempeño de las compañías» (OCDE, 2004: 4).

La mesa redonda latinoamericana y la creación del White Paper han traído nuevos retos en temas de gobierno corporativo en la región:

El trabajo para identificar objetivos de política comunes y prioridades de reforma ha sido efectuado con una visión hacia los pasos concretos que deben tomarse para mejorar el gobierno corporativo y, de esta forma, incrementar la inversión, la eficiencia de los mercados de capitales, el desempeño de las compañías y el bienestar social (OCDE, 2004: 7).

Entre los principales hallazgos obtenidos a través del proceso de creación del White Paper se encuentran algunas características que presentan los países de la región y que ayudan a entender la situación actual del gobierno corporativo en ella. En primer lugar, en temas de privatización se ha apreciado una clara tendencia a pasar de empresas estatales a empresas



privadas. La experiencia de estos países ha demostrado que el gobierno como encargado de proveer bienes y servicios ha sido ineficiente en términos de crecimiento y que la empresa privada puede subsanar estas ineficiencias. En cuanto al desarrollo de los mercados de capitales que permitirían a las empresas obtener financiamiento a menores tasas de interés no se ha logrado un avance importante.

En segundo lugar, en temas de concentración de capital, control definido y necesidad de capital se ha observado que en la región la propiedad de muchas empresas se encuentra aún en manos de las familias fundadoras. Así, cuando estas empresas necesitan financiamiento tienen que recurrir a entidades nacionales o internacionales. En el caso de acudir a entidades internacionales, tienen que realizar importantes modificaciones en términos de gobierno corporativo para poder adaptarse a las reglas de juego internacionales.

En tercer lugar, en temas de la importancia de los grupos industriales existe un grave problema. Se ha observado que en toda la región se puede encontrar grupos económicos que tienen el control de importantes empresas del sector industrial y financiero bajo un esquema según el cual las empresas financieras son las encargadas de aportar capital al resto de las empresas parte del grupo y restringen el acceso al crédito de otras empresas medianas y pequeñas.

En cuarto lugar, en temas de reestructuración del sistema bancario el papel del Estado ha sido reemplazado por bancos internacionales que han traído a las economías, junto con los intermediarios financieros, un sistema financiero mucho más moderno.

En quinto lugar, en temas de regionalización, internacionalización e importancia de las empresas transnacionales ha ocurrido el cambio de propiedad de importantes empresas en los países de la región como bancos, empresas de telecomunicaciones y empresas de energía que han pasado de manos del Estado a ser empresas multinacionales. Estas empresas han adoptado en cada país modelos de gobierno corporativo mixtos, es decir, modelos que combinan los lineamientos de sus casas matrices con las prácticas que se realizaban antes de la compra.

En sexto lugar, en temas de mercados de capitales locales limitados y la creciente importancia de la cotización bursátil, muchas de las grandes empresas latinoamericanas optaron por cotizar y recurrir a mercados de capitales más desarrollados en busca de fuentes de financiamiento. Con el cambio en las condiciones de gobierno corporativo, debido a los ya mencionados colapsos de algunas importantes corporaciones en los últimos años, las empresas han tenido que tomar medidas adecuadas para hacer frente a esta situación. Como parte de estas medidas se está promoviendo la aplicación de mejores prácticas de gobierno corporativo.

En séptimo lugar, en planes obligatorios de pensiones de administración privada, las administradoras de fondos provisionales (AFP) se han convertido en las principales inversionistas en los mercados locales de la región. De las prácticas de BGC en estas empresas va a depender que el dinero de los contribuyentes sea adecuadamente administrado y se aseguren fondos de pensiones adecuados.

Por último, en temas de tradiciones legales y patrones de cumplimiento, la región no tiene mucha experiencia en casos de litigios civiles y mecanismos privados de resolución de disputas como el arbitraje.

Después de haber conocido las características principales de la región, la OCDE planteó en el White Paper que las prioridades de reforma en términos de BGC deben ser (OCDE, 2004: 16-17):

- 1) Tomar muy en serio los derechos de votación. Se deberán adoptar medidas para facilitar la participación de los accionistas en las asambleas generales y la votación de sus acciones.
- 2) Tratar equitativamente a los accionistas durante los cambios en el control corporativo y en la terminación de la cotización bursátil de los títulos.
- 3) Asegurar la integridad de los informes financieros y mejorar la información de las transacciones con las partes relacionadas.
- 4) Desarrollo de directorios eficaces.
- 5) Mejorar la calidad, la efectividad y la predictibilidad de los marcos legales y reglamentarios.
- 6) Promover una continua cooperación regional.

### **4.3. Principios de buen gobierno para las sociedades peruanas propuestos por la Conasev**

La Conasev, siguiendo las tendencias mundiales sobre gobierno corporativo, formó, el año 2002, un comité de alto nivel con la finalidad de proponer un conjunto de principios de buen gobierno aplicables a las sociedades peruanas. El objetivo es que, mediante su aplicación, estas puedan alcanzar estándares internacionales y captar inversionistas nacionales e internacionales. La base de los principios propuestos por la Conasev son los principios propuestos de la OCDE, aplicables tanto para las sociedades peruanas inscritas en el mercado de valores como para aquellas que no lo estén.

Los principios propuestos para todas las sociedades peruanas son (Conasev, 2002):

- 1) El marco de gobierno de las sociedades debe proteger los derechos de los accionistas.
- 2) El marco de gobierno societario debe asegurar un tratamiento equitativo para todos los accionistas, incluso minoritarios y extranjeros. Todo accionista debe contar con la posibilidad de obtener reparación efectiva por la violación de sus derechos.
- 3) El marco de gobierno de las sociedades debe reconocer los derechos de los grupos de interés estipulados por ley y alentar una cooperación activa entre las sociedades y estas entidades en la creación de riqueza, empleo y empresas financieramente sólidas.
- 4) El marco de gobierno de las sociedades debe asegurar que se presente la información de manera precisa y de modo regular acerca de todas las cuestiones materiales referentes a la sociedad, incluidos los resultados, la situación financiera, la propiedad y el gobierno corporativo.
- 5) El marco de gobierno de las sociedades debe estipular las directrices estratégicas de la compañía, un control eficaz de la dirección por parte del directorio y la responsabilidad de este hacia la empresa y sus accionistas.

Además, la Conasev realiza un conjunto de sugerencias para empresas que no están inscritas en el Registro de Valores. Entre estas sugerencias

propone sesiones de directorio regulares, una estructura societaria lógica y en concordancia con la estrategia de la empresa y un manejo adecuado de la información.

#### **4.4. Opinión de las principales consultoras sobre los principios de buen gobierno corporativo**

Las dos principales consultoras en auditoría, a escala mundial, Deloitte & Touche y KPMG, han desarrollado también sus propios puntos de vista acerca de los principios de BGC y la importancia de la adhesión a ellos de las empresas.

##### *Código de mejores prácticas de Deloitte & Touche*

Guillermo Cruz, de Deloitte & Touche, ha analizado los hechos que han traído como consecuencia el fracaso de muchas empresas:

Las diferentes experiencias de fracasos corporativos que oímos frecuentemente nos han hecho pensar en lo débil de ciertas creencias y paradigmas en los cuales se fundamentaba la labor de dirección y liderazgo. De hecho, constantemente tenemos casos de empresas que piden sumas importantes, se van a la quiebra o son sancionadas por presentar alguna de las siguientes situaciones:

- Falta de una opinión independiente sobre la marcha del negocio. [...]
- Insuficiencia de información / revelación de los estados financieros de la compañía. [...]
- Adecuación de cifras por parte de la administración para reflejar el mejor de nivel de gestión posible. [...]
- Sobreestimación del alcance de la auditoría externa. [...]
- Consejeros sin participación real. [...]
- Comités de auditoría sin influencia organizacional ni valor agregado. [...] (2004: 2).

Como consecuencia de la quiebra de muchas empresas en el mundo y de los escándalos de los últimos años, los comités de auditoría en temas de gobierno corporativo han recobrado importancia y están siendo respaldados por diversos organismos como la Treadway Commission, el Congreso de Estados Unidos y la Ley de Valores y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores mexicanas.

Se busca que los comités de auditoría tengan una participación importante en el gobierno corporativo de las empresas. Es justo observar que las expectativas que se tienen respecto de la participación efectiva de estos comités es muy alta, para ello es necesario que los consejeros y los miembros de los comités de auditoría obtengan información específica sobre las acciones y las mejores prácticas específicas que se deben aplicar para lograr un proceso de participación sencillo pero eficiente y de alto valor agregado (Cruz, 2004: 6).

En este sentido, el Consejo Coordinador de la empresa ha creado un código de mejores prácticas basado en los principios propuestos por la OCDE:

Las funciones específicas de los miembros del consejo difieren de acuerdo con las leyes de cada país, así como de los estatutos de cada compañía, sin embargo prevalecen algunos de los siguientes puntos:

- Revisión y dirección de la estrategia corporativa, los planes de acción principales, la política de riesgos, los presupuestos anuales, los planes de negocio, establecimiento de los objetivos de desempeño de los equipos de dirección, monitoreo del desempeño corporativo, supervisión de gastos mayores, inversiones y desinversiones.
- Selección, compensación, monitoreo, reemplazo de ejecutivos clave y supervisión de los planes de sucesión para permitir el buen desempeño de los mismos en el desarrollo empresarial y la correcta dirección de la empresa.
- Revisión de remuneraciones de ejecutivos clave y de los miembros del consejo, asegurándose que la nominación de estos últimos sea formal y transparente.
- Supervisión y arbitraje de conflictos de interés de la alta dirección, de los miembros del consejo y accionistas, incluyendo uso indebido de los activos de la compañía y abuso de transacciones entre partes relacionadas.
- Aseguramiento de la integridad de los sistemas de información contable y financiera de la empresa, incluyendo la auditoría externa.
- Asegurar una infraestructura de control interno suficiente y adecuada a las necesidades de la organización, garantizando una administración y control efectivo del riesgo.

- Implantar un Comité de Auditoría que asegure prácticas efectivas de gobierno corporativo que permitan la adecuada supervisión de la administración de la empresa.
- Conocer y supervisar la adecuada documentación de procesos y sus niveles de cumplimiento.
- Supervisar los niveles de cumplimiento regulatorio.
- Asegurar un proceso suficiente y correcto de revelación de información al interior y exterior de la empresa (Cruz, 2004: 6).

### *Principios de buen gobierno corporativo de KPMG*

Óscar Caipo, presidente de KPMG Perú, en un artículo publicado el año 2005, identifica los factores que han generado la creación de principios de BGC alrededor del mundo: «Cuatro son los más importantes factores que han dado origen, en la última década, a la emisión de normas de buen gobierno corporativo en la mayoría de los países de los cinco continentes: mercados desarrollados, globalización, complejidad de las inversiones y fraudes» (Caipo, 2005).

Asimismo, opina que los principios adoptados en el Perú por la Conasev en el año 2002 requieren concordarse con la Ley General de Sociedades (LGS), Ley 26887 de 1997, la cual tiene muchos vacíos. Esta ley describe las responsabilidades del directorio en forma genérica y confusa. El artículo 152, «Administradores», expresa que la sociedad está «a cargo del Directorio y de uno o más gerentes»; además, según el artículo 172, «Gestión y Representación», el Directorio tiene «facultades de gestión y de representación legal necesarias para la administración de la sociedad dentro de su objeto». Asimismo, faculta al gerente a «Celebrar y ejecutar los actos y contratos ordinarios correspondientes al objeto social» y expresa que será el estatuto el que otorgará sus atribuciones (artículo 188). Por lo tanto esta ley es genérica y confusa (Caipo, 2005).

Según Caipo (2008), el directorio debe tener como principal objetivo cumplir con los requerimientos de los accionistas y los acreedores. Así, define cinco áreas claves en las que debe actuar: estrategia, cultura corporativa, seguimiento, evaluación y custodia. Basado en estas consideraciones y su experiencia, KPMG ha desarrollado sus propios principios de BGC.

## 5. Composición y rol del directorio

Las prácticas de BGC toman en consideración como un tema medular la composición que debe tener el directorio de la empresa para lograr un desempeño óptimo en términos de generación de valor. Existen variadas opiniones acerca de cuál debe ser la composición del directorio adecuada, así como cuáles son los roles que debe desempeñar para que la empresa pueda lograr sus objetivos y, por lo tanto, maximizar su generación de valor en el tiempo.

La composición de los directorios varía según el país y la naturaleza de la empresa. En este sentido Díaz tiene una opinión al respecto:

Con imperfecciones y sesgos, las memorias de 2004 traen indicios de algunos aspectos de gobierno corporativo de las empresas peruanas:

- La mayoría de directorios es de cinco directores; los directorios en promedio tienen entre seis y siete miembros, donde casi la mitad son directores independientes, aunque sólo 30% de empresas identifican a estos directores.
- 40% de las empresas no han conformado comités de directorio. La mayoría de los comités conformados son de auditoría. Asimismo, la conformación de comités es una práctica generalizada en las empresas del sistema financiero.
- Aun cuando 80% de las empresas afirma tener un área que atiende las solicitudes de información de inversionistas, apenas 23% tendría un área relativamente especializada para ello.
- Cerca de 80% de las empresas tienen una auditoría interna (Díaz, 2006: 54).

Si bien muchos de los entendidos están de acuerdo en que los directorios eficientes deben contar con directores independientes, algunos afirman que esta condición no da a la empresa ninguna garantía de éxito; sin embargo, es una condición que puede apoyar, junto con otras, el éxito de la empresa:

El hecho de disponer de directores independientes no asegura, sin embargo, el buen desempeño de una empresa [...] Contar con una mayoría de directores independientes no garantiza el éxito financiero, pero es un elemento clave del gobierno de una empresa que incide en su desempeño (Molina, 2006: 21).

Más aún, resulta hoy en día complicado para muchas empresas definir quienes podrían ser considerados directores independientes y quienes simplemente no calificarían para esta denominación. Para ser verdaderamente independiente es necesario que el director tenga un amplio campo de actividad profesional y que, en el plano económico, no dependa exclusivamente de una determinada junta directiva, pues una verdadera independencia económica refuerza sustancialmente la independencia de criterio.

La Corporación Andina de Fomento (CAF) establece otras condiciones para que un director sea considerado independiente como: no tener actualmente o no haber tenido en los últimos 3 años relación de trabajo, comercial o contractual, directa o indirecta, y de carácter significativo con la compañía, sus gerentes, los directores no independientes o las compañías relacionadas del grupo; no ser director de otra entidad que tenga directores no independientes en la compañía; no tener relación de parentesco próximo con los directores ejecutivos, directores no independientes o la alta gerencia de la compañía; y contar con un perfil profesional y personal que inspire una presunción de confianza a los accionistas en relación con su independencia.

La CAF señala también seis requisitos mínimos que debe cumplir el director de una empresa, sea independiente o no: poseer calificación, prestigio profesional, experiencia y honestidad probada; no desempeñar cargos o funciones de representación, dirección o asesoría en empresas competidoras o relacionadas con los competidores; no pertenecer simultáneamente a más de cinco juntas directivas; no desempeñar cargos en empresas que sean clientes o proveedores de la empresa; no estar incurso, directa o indirectamente, en un procedimiento judicial; y tener una edad recomendable para ser director (Molina, 2006: 21-22).

Y si todo esto resulta complicado, aún no se han contemplado las responsabilidades del directorio. Hay también varias opiniones al respecto:

De igual manera, las prácticas de buen gobierno corporativo que buscan delinear claramente las responsabilidades del directorio frente a los accionistas conllevan que dicho órgano adopte mecanismos de control que garanticen una actuación ética y responsable de la administración de la empresa en conjunto. Así, por ejemplo, se establece la exigencia de contar



con auditorías externas o la necesidad de contar con auditores internos independientes que reporten directamente al directorio. Estas medidas fomentan el respeto por parte de la administración de las empresas a las normas legales vigentes y, a su vez, minimizan las posibilidades de sucumbir a la corrupción existente en muchos ámbitos de la administración pública (Sangalli de los Ríos, 2007: 30).

El directorio, directamente o a través de comités de directorio, concentra su esfuerzo en cinco áreas de responsabilidad: funcionamiento, estrategia, cultura corporativa, seguimiento y evaluación y custodia. Esta concentración de esfuerzos tiene el propósito de satisfacer las legítimas expectativas de los accionistas y otros *stakeholders* para crear valor (Caipo, 2008: 17).

Según la opinión de Useem, de Wharton School, si bien se ha dedicado mucho tiempo a definir la composición y los alcances que deben tener los directorios en las empresas, no se ha dedicado mucho tiempo a investigar cuál es el funcionamiento interno de los consejos de administración —o directorios—, y este tema constituye un punto medular cuando se trata sobre gobierno corporativo. Useem (2006) afirma que hoy en día las empresas están dedicando mucho más tiempo al diseño de mecanismos formales que las ayuden a decidir qué opciones deben ser tomadas por el consejo de administración. Entre estos mecanismos figuran:

- 1) *Calendarios anuales*: decidir la agenda anual que debe seguir el consejo de administración. En este sentido se programan todos los temas que deben ser tratados al comienzo del año y luego los temas a lo largo de este, para garantizar que sean tocados.
- 2) *Estatutos de los comités*: son las reglas que se establecen dentro de los consejos de administración para delimitar los deberes y los derechos tanto de los comités como del consejo de administración.
- 3) *Protocolos de decisión*: ayudan a que las funciones estén bien delimitadas y las decisiones se tomen en el nivel adecuado. Así, el consejo de administración decide qué tipo de decisiones se tomarán en cada nivel.

Este autor también afirma que algunas decisiones de las empresas están estrechamente relacionadas con las relaciones de poder que pueden existir entre el directorio y el gerente general (CEO):

Con frecuencia, el CEO toma las decisiones, y las basa en un conjunto de normas informales que han evolucionado con el tiempo, normas que reflejan la cultura de la empresa y, en mayor medida, la personalidad del CEO y su relación, y la del resto del equipo ejecutivo, con el consejo de administración. Si bien estas normas varían según la empresa, en general todas concuerdan con que los consejos deben tener voz y voto cuando un tema es estratégico (Useem, 2006: 96).

Sin embargo, pese a todas las opiniones al respecto, en nuestro país todavía no contamos con un marco legal adecuado que permita delimitar cuáles son las responsabilidades mínimas de un directorio en la empresa peruana. Según Salinas:

... en el Perú todavía no hemos alcanzado ese balance óptimo. Conforme al artículo 171 de la LGS los directores deben actuar con diligencia y lealtad hacia la empresa y los accionistas, pero no se precisa en ninguna parte qué significan estos estándares, ni cómo deben aplicarse. Pero eso no es todo. Conforme al artículo 177 de la LGS, los directores sólo serán responsables frente a la sociedad y sus accionistas por dolo, abuso de facultades o negligencia grave, y los abogados sabemos que la carga de la prueba en este caso es una defensa amurallada casi infranqueable (Salinas, 2008: 14).

Finalmente, todo apunta a lo mismo:

Las prácticas de buen gobierno corporativo buscan establecer mecanismos que garanticen, tanto a los inversionistas institucionales como a los accionistas en general, que el capital de las empresas en las cuales invierten sus recursos está siendo empleado de manera eficiente, y que éstas cuentan con mecanismos idóneos para prevenir y protegerse de actos fraudulentos (Sangalli de los Ríos, 2007: 29).

## **6. Relación entre buen gobierno corporativo y creación de valor**

El gobierno corporativo y la generación de valor en las empresas son temas correlacionados. Según la OCDE:

... diferentes sistemas legales, marcos institucionales y tradiciones significan que pueden desarrollarse diferentes enfoques alrededor del mundo. No obstante, es común a todos los regímenes el alto grado de prioridad en los intereses de los accionistas que confían sus depósitos en corporaciones para

que sus fondos de inversión se usen de manera más eficaz y efectiva. En adición a ello, las mejores corporaciones reconocen que la ética empresarial y la preocupación corporativa de intereses sociales y de medio ambiente de las comunidades en las que operan pueden tener un impacto en la reputación de desempeño corporativo a largo plazo. Competitividad y éxito son el resultado final del trabajo en equipo, involucrando contribuciones de los empleados y otros proveedores. Reflejando dichas consideraciones, los principios reconocen el papel de dichos accionistas y alientan a una cooperación activa para la creación de bienestar, empleos y corporaciones financieramente sanas (OCDE, 2002: 8).

Hay autores que consideran que el BGC utiliza medios adecuados para asegurar la generación de valor por parte de la empresa, es decir, para rentabilizar el capital de los accionistas. Según Sangalli de los Ríos:

... el concepto de desarrollo sostenible y las prácticas de Buen Gobierno Corporativo constituyen herramientas de esencial importancia a las que deben recurrir las empresas para instaurar sistemas corporativos que, además de ayudar a la generación de valor para los accionistas y trabajadores, resulten beneficiosos para sus respectivos *stakeholders* o grupos de interés (2007: 28).

Sobre el mismo tema, Zaldívar indica: «... nuestro país toma cada vez mayor conciencia acerca de los impactos positivos del buen gobierno corporativo sobre el valor de la empresa, su posicionamiento en el mercado de capitales y la confianza que despierta en los grupos de interés» (2007: 8).

Según la respuesta de dos socios de la prestigiosa consultora McKinsey:

¿Una buena gobernabilidad paga? En teoría, debe aumentar el valor de mercado de las compañías al mejorar su desempeño financiero, reduciendo el riesgo a errores que las juntas podrían cometer tomando decisiones que sirvan a sus intereses y, generalmente, aumentando la confianza de los inversionistas. En adición, las estadísticas sugieren que los inversionistas institucionales pagarían más de 28 por ciento por acciones de empresas bien gobernadas en mercados emergentes (Newell y Wilson, 2002).

Por otro lado, el White Paper 2004 sobre gobierno corporativo en América Latina sugiere que el BGC en la empresa privada tiene como objetivo lograr el ansiado crecimiento económico y la mejora en la calidad de vida

de la población. Su resultado en la región traería como consecuencia aumento de las inversiones, mejoras importantes en el mercado de capitales en términos de eficiencia y, por ende, en el desempeño de las empresas.

Sobre esto, la Conasev estima:

... los inversionistas consideran cada vez más la aplicación de prácticas de buen gobierno como un elemento de suma importancia para preservar el valor real de sus inversiones a largo plazo, en la medida que conlleva a eliminar la información desigual entre quienes administran la empresa y sus inversionistas. Refuerza este objetivo la existencia de un adecuado marco legal y prácticas de supervisión eficientes que velen por la existencia de mercados transparentes que garanticen la protección del inversionista (Conasev, 2002: 7).

La consultora Deloitte & Touche opina que se debe ser claros en un aspecto: los inversionistas son dueños y los directores y los gerentes trabajan para los dueños:

Un buen gobierno corporativo en sí mismo adiciona valor al desarrollo de corto plazo en la compañía y genera mayores elementos de valor en el precio de la acción. Así mismo, un buen gobierno corporativo identifica y reduce aquellas posibilidades de que se presenten riesgos de eventos negativos que limiten o reduzcan el logro de objetivos del negocio (Cevallos y Cruz, 2005: 7).

Un estudio realizado por Laurence D. Brown, de la Georgia State University, y Marcus L. Caylor, de la University of South Carolina, acerca de la relación entre gobierno corporativo y la actuación de la firma examinó 51 medidas mínimas de gobierno corporativo y su relación con el desempeño de la empresa. Esta se evaluó en términos de retorno sobre los activos y retorno sobre el patrimonio después de la implementación de las medidas mínimas de gobierno corporativo. Con este propósito se realizaron tres aproximaciones econométricas que dieron como resultado que siete medidas de gobierno corporativo tienen relación con los retornos sobre los activos y la inversión en las empresas usando por lo menos dos de las aproximaciones econométricas.

## 7. Modelo de gobernabilidad para las empresas peruanas

Para poder explicar cuál es el modelo de gobernabilidad que se aplica hoy a la empresa peruana es necesario primero conocer su situación: «En los países latinoamericanos lo más frecuente es que el accionista mayoritario participe activamente en las operaciones de la empresa. El director afiliado puede ser considerado no independiente o relacionado con la gerencia» (Molina, 2006: 23).

En los países latinoamericanos los conflictos se presentan entre accionistas mayoritarios y minoritarios. No existen problemas entre accionistas y gerencia porque son muchos los casos de gerentes que a la vez son directores. Por otro lado, las empresas son de pocos propietarios, por lo que no es frecuente el accionariado difundido y se manejan por grandes grupos empresariales que existen en estos países. Por este motivo, muchos accionistas mayoritarios de empresas latinoamericanas tienen un control absoluto de la empresa, por lo que las juntas de accionistas parecen más juntas de asesoría para el accionista mayoritario. Es importante mencionar además que estas empresas casi no tienen directores independientes y, por ende, tampoco poseen comités especializados (Lefort, citado por Molina, 2006: 23).

Por otro lado:

... las estructuras de propiedad en América Latina complican aún más el problema de conseguir información. Una empresa X puede contar entre sus accionistas con cuatro empresas distintas. Un mismo accionista puede controlar 51 por ciento de la propiedad de tres de las cuatro empresas y así aparecer como un accionista que no controla la empresa X. En este ejemplo, conocer la estructura de propiedad en la segunda capa de empresas —la estructura de las cuatro empresas accionistas— es mucho más difícil. Esto hace casi imposible establecer las relaciones entre directores y accionistas (Molina, 2006: 24).

Después de haber realizado una exhaustiva búsqueda de los modelos de gobernabilidad para empresas peruanas no se ha encontrado ninguno. La única información obtenida son los principios de gobierno corporativo propuestos por la Conasev que hacen un recuento de los principios propuestos por la OCDE y han sido reseñados en este capítulo. Por otro lado,

la BVL ha establecido una metodología para el cálculo del índice de buen gobierno corporativo (IBGC). Lo define como un indicador estadístico que tiene como objetivo reflejar el comportamiento de los precios de una cartera compuesta por las acciones más representativas de aquellas empresas emisoras que cumplan adecuadamente los principios de BGC para sociedades peruanas y que, además, posean un nivel mínimo de liquidez establecido por la BVL. Así, este indicador no podría ser considerado como un modelo sino cómo una forma de cuantificar el gobierno corporativo en el Perú con base en los principios propuestos por la Conasev.

# 3

---

## La empresa familiar

Muchos estudios se centran en las empresas familiares debido al impacto económico que generan en la sociedad y su complejidad que las hace completamente diferentes del concepto de empresa que se tiene comúnmente. Este capítulo estudia la empresa familiar partiendo de su definición que incluye las características en las cuales están de acuerdo la mayor parte de los autores. Como principales características definen la empresa familiar como aquella que posee la propiedad y el control de la empresa, ejerce poder en la propiedad y la gestión de esta y sobre la intención de transferirla a las futuras generaciones.

Una empresa familiar cuenta con ventajas sobre las empresas comunes debido a que la familia trabaja por el bien común y por la confianza que existe entre los socios y el apoyo de la familia en los momentos claves. Sin embargo, las empresas familiares tienen que enfrentar problemas propios de su naturaleza, como la de poder atraer directivos profesionales, además de la sucesión generacional y los problemas familiares que son trasladados a la empresa.

Finalmente, se muestran los modelos de estudio de las empresas familiares desde el punto de vista de la teoría de los tres círculos, la teoría de los cinco círculos y la teoría evolutiva de la empresa. Asimismo, se describe la organización del gobierno dentro de la empresa familiar.

## **1. Definición de empresa familiar**

Muchos estudios se centran en las empresas familiares debido al impacto económico que generan en la sociedad y su complejidad que las hace completamente diferentes del concepto de empresa que se tiene comúnmente. Dentro de sus principales características la mayoría de autores está de acuerdo en que una empresa familiar debe poseer propiedad y control de la empresa, ejercer poder en la propiedad y la gestión, y sobre la intención de transferirla a las futuras generaciones.

Una empresa familiar cuenta con ventajas sobre las empresas comunes debido a que la familia trabaja por el bien común y por la confianza que existe entre los socios y el apoyo de la familia en los momentos claves. Sin embargo, las empresas familiares tienen que enfrentar problemas propios de su naturaleza, como el atraer directivos profesionales, además de la sucesión generacional y los problemas familiares que son trasladados a la empresa.

## **2. Principales características de la empresa familiar**

Para Sánchez-Crespo, una empresa debe ser considerada familiar cuando la familia posee una participación considerable del capital social (normalmente la mayoría de las acciones), la familia ejerce el control político y económico de la empresa, participa en la gestión de la empresa de manera activa mediante el trabajo de algunos de sus miembros (generalmente en el cuerpo directivo o el consejo de administración), desea que la empresa continúe en sus manos, tanto la propiedad como la gestión, e incorpora las siguientes generaciones familiares (2005: 3).

Por otro lado, Niethardt (2008), miembro del Instituto de la Empresa Familiar de Buenos Aires, indica que las principales características de la empresa familiar son: a) en el largo plazo tienden a ser más rentables porque se encuentran abocadas al ahorro y la acumulación de utilidades; b) tienen una cultura mejor definida, pues esa cultura la comparte la familia con la empresa; c) al ser empresas menos burocráticas y disponer de más canales de comunicación, la toma de decisiones se realiza en forma más rápida; d) la dirección, al tener la propiedad, tiende a estar



mejor motivada, aunque no siempre mejor formada; e) la superposición familia/empresa mejora las labores de supervisión y control, aunque no existen dos empresas familiares iguales; y, por último, f) cada familia tiene sus propios valores, estilos, experiencias, historia que la caracterizan y distinguen de las demás, lo que influye de manera específica y particular en la empresa.

Gabriela Ribes (2006) propone que la importancia de estas empresas no estriba en que sean o no familiares, sino en el grado y la forma en que la familia influye y está comprometida con la empresa. Una empresa es considerada más familiar cuando por lo menos un miembro de la familia forma parte del equipo directivo y trabajan en ella varias generaciones de la familia. Existe, por tanto, una estrecha relación entre la propiedad y la gestión; es decir, entre la vida de la familia y la vida de la empresa. Sin embargo, distingue tres características básicas o rasgos diferenciadores de las empresas familiares: la propiedad y el control de la empresa se hallan concentrados en un grupo familiar, dividiéndose en ramas o grupos de parentesco a medida que se produce un mayor tránsito generacional de la propiedad; la familia ejerce poder dentro de la empresa, pues participa en el gobierno y la gestión de esta; y existe una vocación de continuidad de transmisión de valores empresariales propios de la familia a las generaciones venideras en su incorporación a la empresa.

### **3. Ventajas y desventajas de la empresa familiar**

En este apartado se revisan las principales ventajas y desventajas que caracterizan a la empresa familiar para realizar un análisis posterior de estas.

#### **3.1. Ventajas**

Las ventajas de las empresas familiares son evidentes ya que en ellas se trabaja por un bien común, por lo que existe confianza entre los socios y el apoyo entre ellos en los momentos claves. Dentro de las principales ventajas se puede mencionar:

- Las relaciones de afecto: cuando el círculo familiar es sólido y tiene flexibilidad para adaptarse a cambios en el mercado.

- El conocimiento: existe una herencia de conocimiento entre los miembros de la familia ya que las estrategias creadas por el fundador son transmitidas a las siguientes generaciones.
- La comprensión: la convivencia familiar concede ventajas en cuanto al conocimiento del comportamiento y la forma de pensar de los familiares.
- La inversión en personas o su formación: la lealtad de largo plazo generada en este tipo de empresas hace que la inversión en el capital humano sea más eficiente.
- La aceptación de la autoridad: al existir dentro de la familia una autoridad implícita, esta autoridad se extiende explícitamente a la empresa familiar, la cual es aceptada y se convierte en un cimiento de la estructura organizacional.
- El compromiso: en la mayoría de los casos los miembros de las empresas familiares manifiestan una dedicación superior a la empresa, por lo que su responsabilidad y dedicación al trabajo es mayor.
- El orgullo de la firma: este tipo de empresas normalmente se convierte en el orgullo familiar, por lo que al momento de tratar con los clientes poseen un ambiente de confianza.
- La flexibilidad: principalmente en tres aspectos que son trabajo, tiempo y dinero, lo que ocurre como consecuencia de la no existencia de reglas burocráticas dentro del negocio familiar.
- Libertad de decisión y acción gerencial: las empresas familiares suelen actuar basadas en la intuición ante eventualidades, lo que permite cierto grado de libertad en la acción de los gerentes.
- Carácter confidencial: denominado como secreto familiar, ya que en la mayoría de los casos las empresas familiares mantienen algunos detalles ocultos.

### 3.2. Desventajas

Por otro lado, las empresas familiares tienen que enfrentar día a día problemas que por su naturaleza son comunes; por ejemplo, un acceso complicado a los mercados de capital o una mayor dificultad para atraer directivos profesionales. Sin embargo, los principales problemas y desventajas de las

empresas familiares ocurren en la sucesión generacional, ya que en muchos casos los problemas familiares son trasladados a sus operaciones.

Como desventajas de las empresas familiares se puede citar las que se presentan a continuación; aunque es preciso señalar que este tipo de problemas también podrían existir en empresas que no fuesen familiares.

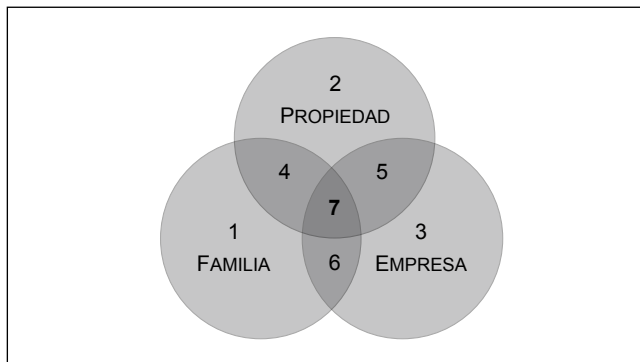
- El diseño del plan de negocios: resistencia por parte de los propietarios a planificar de una manera académica ya que confían mucho en su intuición, lo que ocasiona una pérdida de equilibrio en la toma de decisiones.
- La toma de decisiones compartidas, solución de problemas y manejo de conflictos: cuando la toma de decisiones se concentra en la figura de un gerente se pueden generar limitaciones para un fluido desarrollo organizacional.
- La organización y la capacitación gerencial: al igual que en el diseño del plan de negocios, la resistencia existente a diseñar un organigrama de los cargos y las funciones de la compañía provoca que la informalidad dentro del entorno familiar se traslade a la empresa.
- Comunicaciones afectivas: si bien es cierto que la comunicación afectiva puede generar confianza en el desarrollo de este tipo de empresas, existe también una carencia de habilidades verbales, escritas e informáticas que obstaculizan el trabajo en equipo.
- La delegación del poder: el avance natural de la empresa hace más complicado el cambio generacional y la delegación de poder y liderazgo.
- La redacción y el cumplimiento del plan de sucesión: al no tener un plan de negocios y padecer una falta evidente de organización, el plan de sucesión no existe. Esta es una de las razones por las cuales se generan los problemas de delegación de poder que, en muchos casos, pueden impedir la continuidad de estas empresas.
- Los criterios de selección y la remuneración de familiares y no familiares: al carecer de una política clara de contratación de personal, los gerentes en muchos casos se encuentran en el dilema de contratar a un profesional capacitado que podría generar mejores resultados o emplear a un pariente.

#### 4. Modelos para empresas familiares

Distintos autores han elaborado modelos propuestos para tratar de explicar las relaciones empresa–familia–trabajadores que siempre se encuentran presentes en este tipo de organizaciones. Los principales de estos modelos son el de los tres círculos, el de los cinco círculos y el evolutivo.

##### 4.1. El modelo de los tres círculos

Este modelo considera que la empresa familiar se divide en tres subsistemas que determinan su funcionamiento y aquel de la familia empresaria. En este contexto, es muy difícil para los miembros de la familia diferenciar entre las responsabilidades que tienen dentro de la empresa y aquellas al interior de la familia, ya que se encuentran totalmente mezcladas y no son diferenciadas (gráfico 3.1).



Fuente: Gersick y Davis, 1997.

Figura 3.1. Modelo de tres círculos de la empresa familiar

Lo interesante de este modelo es que describe las relaciones que puede tener una persona con la organización. Así, quienes solo son accionistas, familiares de los accionistas o trabajadores de la empresa caen en las zonas 1, 2 o 3. Por otro lado, aquellos que son familiares y a la vez accionistas, los familiares que trabajan en la empresa pero que no son accionistas y los accionistas que trabajan en la empresa caen en las zonas 4, 5 y 6. Por último, los accionistas que pertenecen a la familia y trabajan en la empresa caen en la zona 7. Así, las personas que tienen más de una relación con la empresa (como propietario, familiar o empresario) son aquellas con funciones que

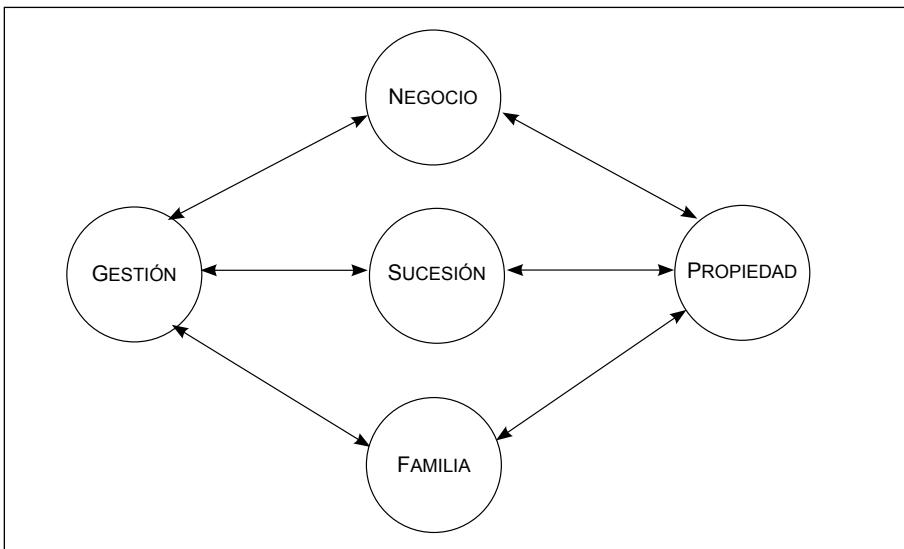
se superponen y, en estos casos, es muy difícil separar las funciones empresariales de las familiares. Este modelo ayuda a «... entender la fuente de los conflictos interpersonales, de los dilemas de papeles, las prioridades y los límites de las empresas familiares» (Gersick y Davis, 1997: 7).

Este modelo ayuda a entender el funcionamiento de la empresa familiar a través de los lazos que se establecen entre los diferentes actores y a comprender muchas decisiones que parecerían carecer de sentido si no se considerase el carácter dual y, a veces, tridimensional de la persona que las toma.

#### 4.2. El modelo de los cinco círculos

Este modelo es una evolución del de los tres círculos ya explicado y sirve como complemento para entender las tres áreas (familia, empresa y propiedad) que el modelo de tres círculos trata de explicar y relacionar.

Fue propuesto por Joan Amat (2000) y distingue cinco áreas que explican el funcionamiento de la empresa familiar: familia, propiedad, negocio, gestión y sucesión.



Fuente: Amat, 2000.

Figura 3.2. El modelo de los cinco círculos

Como se puede apreciar en la figura 3.2, una de las principales diferencias respecto del modelo de tres círculos es que se ha dividido en dos el área correspondiente a la empresa: gestión y negocio. Esta separación es válida si se entiende a la empresa como un ente que, en este caso, realiza dos funciones diferentes: gestión, referida al funcionamiento cotidiano de la empresa, y negocio, a la función en términos de estrategia que desempeña. En este ámbito, la empresa debe decidir en torno a temas que determinarán su supervivencia y prosperidad a lo largo del tiempo. Así, en términos de empresa se toman decisiones como los productos a comercializar, los recursos a invertir y los mercados en los que se va a participar.

Es importante mencionar que, al igual que el de tres círculos, este modelo considera el área que resulta crítica en toda empresa familiar: la familia, que en la mayoría de los casos es la dimensión fundamental para el manejo y el funcionamiento de este tipo de empresas. En estos casos, la empresa siempre tiene que lidiar con la familia. Como sostiene Amat:

El área de la familia considera una serie de factores que son muy relevantes. Entre ellos hay que destacar, especialmente, las características de los valores, actitudes, relaciones familiares y pautas de comunicación que se promueven dentro de cada familia empresaria, el grado de armonía existente y su influencia en la empresa familiar y viceversa, es decir, la influencia de ésta en la familia empresaria, considerando especialmente el grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa, los problemas relacionados con la superposición o solapamiento que suele existir entre los temas familiares y los temas empresariales, el predominio de los valores e intereses de la familia o, por el contrario, los de la empresa en las decisiones empresariales así como los estilos de resolución de los conflictos y las estructuras de gobierno desarrolladas para regular la interacción de la empresa con la familia (2000: 26).

Por otro lado, este modelo considera el área de la propiedad. Dentro de esta hay temas críticos como la estructura de propiedad de la empresa, es decir, quiénes poseen y en qué porcentajes, acciones de la empresa; la predisposición de los miembros de la familia a que se vendan acciones a personas ubicadas fuera del círculo familiar o su actitud frente a la incorporación de consejeros que no sean miembros de la familia al consejo de administración o el directorio; y su eficiencia en términos de actuación dentro de la empresa. Asimismo, se encuentra dentro de este aspecto la

comprensión o no entre las distintas facciones de la misma familia y el funcionamiento de la empresa en términos jurídicos y financieros.

Por último, está el área de la sucesión que, por lo general, es bastante problemática. Esta alude a la transmisión de poder de una generación a otra y está considerada como uno de los aspectos más críticos en el marco de las empresas familiares. En palabras de Amat:

Dentro de la sucesión el modelo considera, especialmente, varios aspectos muy críticos, la actitud del líder para asumir su progresiva retirada, la relación entre éste y sus potenciales sucesores, la planificación y la gestión del proceso de traspaso del bastón de mando a la siguiente generación para garantizar la continuidad de la familia empresaria en la empresa familiar... (2000: 28).

#### **4.3. El modelo evolutivo**

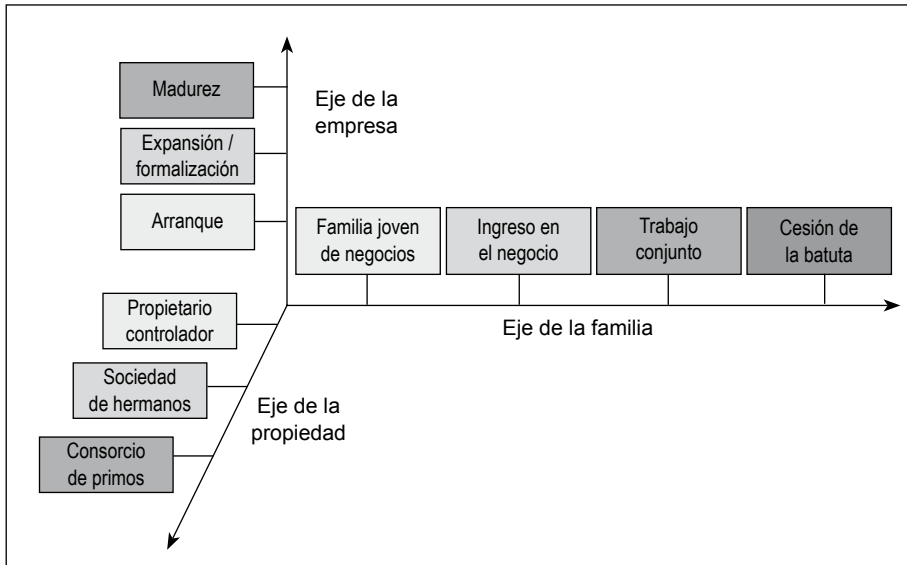
Si bien los dos modelos anteriores son muy útiles cuando se trata de entender el funcionamiento de las empresas familiares, solo ayudan a entender el funcionamiento de una manera estática, es decir, en un momento determinado del tiempo. El modelo evolutivo permite comprender el funcionamiento de la empresa familiar de una manera dinámica, es decir, a lo largo del paso del tiempo.

El aporte de esta perspectiva radica en que los problemas y los conflictos se presentan por lo general con el paso del tiempo, cuando la empresa o la familia crecen o se reducen, cambia la propiedad de la empresa, llega el momento en el cual el patriarca de la familia debe elegir su sucesor en el poder o el poder automáticamente recae en una nueva generación de la familia que posiblemente no haya tenido el entrenamiento necesario para manejar la empresa en forma adecuada.

En todas estas situaciones, el paso del tiempo desempeña un papel fundamental. Así, para cada uno de los subsistemas que formaban el modelo de tres círculos es importante tomar en consideración las diferencias en la evolución que pueden experimentar la familia (que pueden ocurrir en momentos distintos o al mismo tiempo), la empresa y la propiedad de las empresas familiares. Por este motivo, el modelo evolutivo tridimensional permite un mejor entendimiento del funcionamiento de estas empresas e

identificar la etapa en que se encuentra cada una de ellas en cada uno de los ejes que el modelo considera. Los autores del modelo, Gersick y David, sostienen:

El modelo describe un espacio tridimensional que representa los tres ejes del desarrollo de la propiedad, la familia y la empresa. Toda empresa familiar ha llegado a algún punto en el eje de desarrollo de la propiedad, a algún punto en el eje de desarrollo de la familia y a algún punto en el eje del desarrollo de la empresa. La empresa adquiere un carácter particular definido por estos tres puntos de desarrollo. A medida que la empresa familiar avanza a una nueva etapa en alguna de las dimensiones, adopta una forma distinta con características nuevas (1997: 18-19).



Fuente: Gersick y Davis, 1997.

Figura 3.3. El modelo evolutivo tridimensional

El modelo se centra en tres ejes, que son los tres subsistemas concebidos por el modelo de los tres círculos, y explica la evolución de estos ejes a lo largo del paso del tiempo (figura 3.3).

El eje de la propiedad muestra que la composición y los cambios en la propiedad de la empresa van a repercutir en su funcionamiento. La evolución de la propiedad por lo general atraviesa el siguiente proceso:



la empresa es fundada por una sola persona que es el dueño absoluto, luego pasa a las manos de los hijos del dueño para volverse una empresa en manos de los primos (los hijos de los hermanos que la manejaban en la segunda generación). Esta es la situación que vive la mayoría de las empresas familiares. Sin embargo, puede haber casos en que estas sucesiones se traslapan porque, por ejemplo, algunos hijos inician la empresa con sus padres.

El eje de la familia registra que, como todo, las familias también cambian con el tiempo. Las familias crecen (mediante matrimonios y nacimientos) y se reducen (debido a muertes). Por este motivo, la familia empresaria pasa por diferentes etapas: familia joven de negocios, ingreso al negocio, trabajo conjunto y cesión de la batuta. Si bien estas etapas pueden modificarse en algunos casos, la mayoría de las familias empresarias pasan por este proceso.

Por último, el eje de la empresa explica la evolución del negocio propiamente dicho a lo largo del tiempo y está relacionado con los cambios en la propiedad y la sucesión de poder dentro de la empresa familiar. La empresa familiar pasa, por lo general, por las siguientes etapas: arranque, expansión/formalización y madurez. Así, es posible que las empresas familiares sean clasificadas según la etapa por la que estén atravesando.

## **5. Dimensiones del gobierno en las empresas familiares**

Las tres dimensiones de gobierno que se presentan en las empresas familiares: propiedad y control, dirección y gestión, y sucesión de poder resultan vitales para comprender la dinámica de la empresa familiar. Las revisaremos brevemente.

### **5.1. Propiedad y control**

Los temas de propiedad y control en empresas familiares están estrechamente relacionados; en realidad, el control depende por lo general del nivel de propiedad de los distintos propietarios de la empresa. Por este motivo se analizarán en conjunto en este apartado.

Según Díaz (2006), el control en la empresa familiar está directamente ligado a la propiedad. El propietario de acciones es quien tiene derecho a decidir en la empresa familiar. Esto quiere decir que quien más haya invertido en la empresa y, por lo tanto, cuente con más derechos económicos, también tiene derechos políticos pues está en la capacidad de decidir y controlar el futuro de la empresa. Así explica Gallo (1996) la relación entre propiedad y control en empresas familiares: «El primer elemento que ayuda a caracterizar las organizaciones familiares se resume en el término control: la posesión de derechos políticos o acciones de la empresa por parte de una familia, y su participación en la gestión del negocio» (citado por Monteferrante, 2006: 13).

Sin embargo, para entender cómo se lleva a cabo el control en empresas familiares es importante empezar por comprender cómo es la propiedad dentro de ellas y cómo evoluciona a lo largo del tiempo.

La evolución de las empresas familiares es un tema complejo e inherente a la realidad particular de cada una; para esta investigación se ha utilizado como base la teoría de Gersick y Davis (1997) quienes describen la evolución de la propiedad de las empresas familiares. Estos autores definen como etapas de la evolución de la propiedad las siguientes: propietario controlador, sociedad de hermanos y consorcio de primos.

En el primero, por lo general las empresas familiares son fundadas por una sola persona o, en casos menos frecuentes, un matrimonio, y la propiedad de la empresa está controlada por un dueño. En esta etapa es tal el control del fundador que órganos de control como el directorio no son relevantes.

En la sociedad de hermanos la propiedad la comparten varios hermanos, quienes pueden participar o no activamente en el negocio. Cuando la empresa se encuentra en esta etapa quiere decir que ha sobrevivido al cambio generacional. El propietario controlador puede haber cedido la propiedad pero aún mantener un papel activo, por lo que la empresa tendrá características de las dos etapas.

En el caso del consorcio de primos la propiedad se ha repartido entre varios primos provenientes de las distintas ramas de hermanos, pero

ninguno cuenta con suficiente número de acciones para controlar la empresa. Como el número de propietarios ha aumentado, no todos desempeñan cargos en la empresa. Para llegar a esta etapa se ha pasado por un mínimo de tres generaciones. Aquí la empresa es más compleja que en los tipos anteriores (citado por Herrera Campos et ál., 2000: 28).

Luego de haber explicado cómo evoluciona la propiedad en este tipo de empresas estamos en condiciones de entender los conflictos que se pueden generar en ellas conforme la propiedad de la empresa va cambiando a lo largo del tiempo. Según Amat (2000), la propiedad de la empresa siempre se ve afectada por las diferencias que se presentan entre los diferentes grupos (o bandos) que tienen el poder, es decir, que son propietarios. Por otro lado, también se pueden presentar problemas cuando el número de dueños de una empresa aumenta, es decir, cuando se produce un cambio generacional, ya que más directores por lo general hacen que la junta sea cada vez más ineficiente al demorarse cada vez más en lograr el consenso para la toma de decisiones.

En este mismo sentido, Herrera Campos et ál. concuerdan en el hecho de que los accionistas de una empresa familiar van aumentando a medida que el número de generaciones también crece. Este hecho es fácil de entender. Por ejemplo, si la empresa comienza con un fundador y su esposa como únicos dueños y propietarios de todas las acciones y tienen hijos, luego la empresa va a quedar en poder de estos hijos, es decir ahora los accionistas van a ser los hijos y estos van a tener que tomar las decisiones sobre el futuro empresarial. Si luego estos hijos se casan y tienen hijos serán los nietos del fundador los dueños de la empresa y así sucesivamente. De esta manera, el número de dueños de las empresas familiares aumenta significativamente conforme crece el número de integrantes de la familia. El problema radica en que la esencia de la empresa puede diluirse con el paso del tiempo y el consecuente aumento de dueños.

Este aumento significativo del número de dueños en las empresas familiares trae como consecuencia la pérdida de eficiencia en términos de toma de decisiones. Si existiese rivalidad entre los diferentes dueños de la empresa, va a ser muy difícil que se pongan de acuerdo y, por lo tanto, la toma de decisiones va a ser bastante lenta. Decisiones que requieren ser adoptadas con carácter de urgencia pueden verse demoradas por esta

situación en la junta de accionistas. También hay otra situación que se presenta con frecuencia en las empresas familiares y puede ser la causa de muchos problemas. En la mayoría de empresas familiares no se realiza una diferenciación de patrimonios, es decir, el patrimonio de la familia y el de la empresa es considerado como uno solo y es usado tanto para fines empresariales como familiares. Esto puede traer como consecuencia la ruina simultánea de la familia y la empresa. Por último, otra situación bastante común ocurre en el manejo de la caja. En muchas empresas familiares la caja de la empresa y la de la familia no se diferencian. Por ejemplo, de la caja de la empresa se paga el colegio de los hijos del propietario y de la caja familiar se paga el préstamo vehicular que la empresa solicitó (Herrera Campos et ál., 2000).

En 1991 se realizó un estudio en la cátedra de empresas familiares Albert von Appen de la Escuela de Negocios de Valparaíso con la finalidad de conocer la realidad de la empresa familiar en Chile y cómo se realiza su dirección y funcionamiento. Dentro de las principales conclusiones a las que llegó se tocaron los temas de propiedad y control. A continuación se exponen sus principales conclusiones.

Sin excepción, la *propiedad* de las empresas debe estar totalmente en manos de la familia por razones de tradición y privacidad. No se remunera a los empleados no familiares con acciones. En general, las familias no desean abrir sus empresas al mercado cotizando sus acciones en la bolsa. Solo un grupo pensaba vender acciones de una de sus divisiones, en proyectos inmobiliarios puntuales, con la idea fundamental de atraer capital más que por los beneficios de la transparencia y la eficiencia al verse obligados a responder ante accionistas anónimos.

Solo están abiertos a aceptar socios para nuevas aventuras empresariales fuera de los negocios principales y tradicionales de la familia. En estas aventuras, los socios son bienvenidos por aportar capital y conocimiento de actividades desconocidas en la familia.

La tendencia general es a reinvertir las utilidades, distribuyendo una proporción pequeña de dividendos. Incluso, uno de los grupos tenía como política no repartir dividendos. El ejecutivo máximo señalaba con orgullo: nuestra misión aquí es incrementar y transferir ordenadamente

el patrimonio familiar a la próxima generación. La austeridad es un valor muy marcado en estas familias y parece ser común en la mayoría de las empresas familiares.

El *sistema de control* más utilizado es el control directo y personal ejercido por gerentes familiares sobre empleados no familiares. Sin embargo, las empresas más grandes y profesionales van más allá del control directo y utilizan sistemas presupuestarios para evaluar el desempeño de sus ejecutivos con medidas de resultados objetivos. Así, remuneran a sus empleados no familiares de acuerdo con estas formas de control, pagándoles un sueldo más incentivo o bonos por los resultados obtenidos.

Las transacciones entre empresas del mismo grupo varían de un grupo a otro, dependiendo del grado de integración vertical existente. En las empresas más grandes y profesionales las transferencias internas tienden a ser a precios de mercado, mientras que en las restantes se usa normalmente la fórmula costo más margen.

Después de haber revisado los distintos enfoques acerca de la propiedad en las empresas familiares es pertinente referirse al control. Partiremos de la opinión de Sancho:

Para mantener una mayoría o minoría cualificada de control en la empresa, podemos limitar la libre transmisibilidad de la acción (pacto de sindicación), pero teniendo siempre presente que esas limitaciones son restricciones parciales, no absolutas, puesto que no podemos impedir al dueño de una cosa —que eso es en definitiva una acción— el ejercicio de sus facultades esenciales dominicales, como es la de enajenar. Si unas cláusulas abusivas y probablemente contra natura no son rechazadas por el registrador mercantil, lo serán por el juez competente en la materia (2004: 26-27).

Esta opinión es bastante clara, mientras que una persona sea propietaria de un número de acciones, es decir, mientras sea dueña de una parte de una empresa, tiene derechos ganados y, por lo tanto, no se puede ir en contra de estos derechos que, a la vez, le otorgan control sobre la empresa.

Otra opinión sobre este tema es la de Haar:

... los líderes de las empresas familiares tienen, con frecuencia, temor de las juntas directivas. El dueño de una empresa familiar tiene varios jefes:

su esposa (o esposo, como está ocurriendo más a menudo por la incorporación de mujeres como dueñas de negocios), sus hijos, sus acreedores... Lo que menos necesita es otro jefe. El temor a la junta directiva es en realidad temor a perder control. Por esta razón, entre otras, es de vital importancia que al elegir una junta directiva los candidatos sean tanto familiares como profesionales independientes ajenos a la familia (2006: 19).

Según Díaz (2006), el control en las empresas familiares por parte de la familia propietaria se da en toda la organización. La familia está presente en la figura del gerente general, en el directorio de la empresa con voz y voto y tiene además miembros gerentes de distintas áreas que son los encargados de velar por los bienes de la familia realizando constantemente actividades de control. Por otro lado, el control por parte de miembros de la familia en las empresas familiares genera una baja en su rendimiento, pues las personas ajenas a la familia con cargos directivos no cuentan con la autonomía necesaria para tomar decisiones que muchas veces son vitales para el buen desempeño empresarial.

## 5.2. Dirección y gestión

Las empresas familiares inician sus operaciones con una persona visionaria, el fundador, una persona que dedica su vida al trabajo cuyo fruto es el desarrollo de su creación. Es el típico hombre que dirige, controla todo o casi todo y, si tiene especialistas, es solo para temas específicos que desconoce, pero la gestión estratégica la define él basado en su intuición empresarial. Si bien esto puede llevarlo al éxito, también puede conducirlo al fracaso; por esta razón es necesaria la profesionalización de la gestión empresarial, para lo cual es fundamental contar con directores totalmente independientes, sin ningún tipo de vínculo familiar ni empresarial, además de implementar políticas de meritocracia en el entorno familiar.

Hundskopf (2005) afirma que en el Perú la costumbre empresarial y la estructura de accionariado de las sociedades familiares ha tergiversado de cierta forma el papel del directorio, convirtiéndolo en una extensión de la alta gerencia o, en caso contrario, en una ceremonia simbólica de acercamiento y control de los accionistas al día a día de la gestión. Al respecto, Urrea sostiene: «... la forma más adecuada para gobernar una empresa de familia es establecer una estructura de gobierno que permita, por un lado,

regular la intervención de los accionistas en la empresa y, por otro lado, separar y administrar los asuntos de la empresa y los de la familia propietaria» (2003: 8). Mientras que Cadbury «destaca las ventajas de estructurar una junta directiva en la empresa de familia, pues permite establecer líneas claras de autoridad y responsabilidad, salvaguardar la estabilidad y continuidad de la empresa como empresa de familia y contribuye a formular las estrategias empresariales» (citado por Urrea, 2003: 9).

La principal misión de las empresas familiares es el crecimiento, para lo cual utilizan la acumulación y la reinversión de utilidades. Este medio de crecimiento no tendrá éxito si la reinversión no se realiza basada en un plan. Normalmente, el fundador o el dueño acuden a su visión empresarial al momento de tomar decisiones claves dentro de la empresa, por lo que este tipo de gestión no necesariamente garantizará el cumplimiento de la misión planteada. Es necesario entonces establecer el plan estratégico para su crecimiento. En las empresas familiares generalmente los planes son de largo plazo, con este fin es necesario tener claras las políticas dentro de la empresa. Urrea sostiene que es necesario establecer al menos las siguientes políticas: política de empleo, política de desempeño, política de despidos y política de compra y venta de acciones. Con «políticas claras se regulan en armonía las relaciones entre la familia y la empresa y contribuyen a delinear los límites de las relaciones familiares, empresariales y de propiedad» (2003: 8).

Uno de los problemas que genera el modelo de gestión familiar es la poca disponibilidad de capital cuando se requiere hacer inversiones importantes. Al respecto Ward (2004) sostiene que las empresas familiares mantienen la propiedad en el lecho familiar limitando el acceso a inversionistas externos, lo que genera escasez de capital cuando se requiere hacer inversiones estratégicas. Es necesario tener en cuenta que si bien la cohesión familiar mantiene la unidad de gestión, también limita la expansión del capital al no incorporarse a otros accionistas.

La integración vertical y la diversificación permiten lograr el éxito a las empresas familiares, Ward (2004) sostiene que la integración vertical suele ser una estrategia de control de costos relacionada con la cadena de suministros; por otro lado, la diversificación les permite tener una visión de largo plazo al mismo tiempo que reducir el riesgo. Señala que el éxito

de las empresas familiares en las estrategias de diversificación e integración vertical resulta de mantener un control concentrado tanto de los costos como de las utilidades. Asimismo, sostiene que estas estrategias también pueden ser utilizadas por las empresas familiares para obtener beneficios tributarios, dado que con frecuencia las utilidades de una empresa del grupo quedan anuladas con la pérdida de otras.

De la adecuada gestión y dirección depende la supervivencia de cualquier empresa, sea esta familiar o no; sin embargo, la gestión de las empresas familiares es más complicada porque vincula a la familia y pueden generarse conflictos entre sus miembros con la consiguiente pérdida de efectividad en la gestión. Por lo que, para una adecuada gestión, es necesario separar los ámbitos de la empresa y la familia. Sobre este punto, Cadbury sostiene: «... son cuatro los requerimientos esenciales que contribuyen a aumentar las posibilidades de supervivencia de la empresa de familia: claridad de roles, junta directiva efectiva, estructura organizacional coherente e igualdad de oportunidades» (citado por Urrea, 2003: 11-12).

### 5.3. Sucesión de poder

La sucesión del poder es el punto crítico en la existencia de la empresa familiar. La sucesión definirá el crecimiento, el estancamiento o el declive de la empresa. Según Guinjoan y Llauradó: «... las empresas familiares tienen una tasa de supervivencia limitada por un factor que les es específico: la transmisión generacional de la propiedad, de la dirección o de las dos conjuntamente» (2000). Sobre el particular, diversos estudios realizados acerca de empresas familiares dieron como resultado que la mayoría de ellas va desapareciendo a medida que pasan los años o las generaciones familiares. Uno de los estudios más destacados es el realizado por Wharton Entrepreneurial Center, basado en el análisis de 200 empresas familiares de éxito entre los años 1924 y 1984, el cual arrojó que 80% dejaron de existir, mientras que 20% sobrevivieron con el mismo nombre. De otro lado, 5% fueron vendidas, 2% no están en manos de familiares y 13% pertenecen a la misma familia que en el año 1924. De estas últimas, 3% creció notablemente, 3% no creció y 7% declinó en varios sentidos (citado por Candal, 2006: 2).

Los estudios indican que la mayoría de las empresas familiares están condenadas a desaparecer, lo que motiva la pregunta: ¿por qué el fracaso



de empresas familiares entre generaciones? Al respecto, Masson Guerra (2006) refiere que en noviembre de 2001 la Comisión de Hacienda del Senado español publicó el resultado de un estudio sobre la problemática del desarrollo de la empresa familiar en el cual la principal conclusión es que una de las razones por las que solo 30% de las empresas familiares pasa de la primera a la segunda generación y, de estas, únicamente 10 a 15% alcanza la tercera generación es la dificultad de las empresas familiares para resolver internamente la sucesión.

Las cifras muestran que el punto clave para la subsistencia de las empresas familiares está en la adecuada sucesión entre generaciones, por lo que es conveniente que la sucesión en las empresas familiares sea planificada con mucha anticipación. Un ejemplo de la visión de largo plazo que mantiene en crecimiento las inversiones familiares es el caso del Grupo Romero, que inició sus operaciones en 1886. En este grupo se dio una sucesión exitosa en la primera generación, en la que el fundador preparó y formó profesionalmente a un pariente cercano para que lo suceda, dado que su hijo aún no tenía edad para asumir el mando (Reaño y Vásquez, 1988). Sin duda, a medida que la empresa crece, una sola persona no puede asumir la función de gerencia de las diferentes líneas o estamentos, a pesar de poseer una habilidad empresarial nata. Es indispensable la formulación de una política de formación de capital humano (profesionalización) dentro del ámbito familiar. También sostienen que la cohesión familiar fue un factor fundamental para la supervivencia del Grupo Romero en la primera generación, al evitar el desmembramiento de la fortuna por repartos de herencia.

De acuerdo con Ward (2004), la sucesión en las empresas familiares puede generar conflictos familiares, al igual que cualquier otra decisión. El manejo adecuado y el balance de los conflictos empresariales y familiares llevan a generar un sistema empresarial saludable. Asimismo, sostiene que si bien el nepotismo puede ser causa de debilidad en la organización familiar, también puede generar valor por el hecho de que la educación permanece dentro de la empresa familiar, lo que permite conocer de cerca la idiosincrasia de la empresa propia de los gerentes de la familia a lo largo de generaciones. Por otro lado, un sucesor que pertenece a la familia tiene una visión más de largo plazo que un ejecutivo externo; además, los sucesores miembros de la familia han ocupado cargos directivos de línea durante varios años antes de asumir el liderazgo de la empresa.

Con cada sucesión generacional el número de accionistas de las empresas familiares crece, esto hace que un número mayor de accionistas esté activo en la gerencia. También existe un gran número de accionistas familiares no activos que están fuera de la empresa, por lo que el porcentaje de propiedad de la gerencia tiende a disminuir con las generaciones. Es necesario que las estructuras de propiedad, gerencia y gobierno se adapten a estos cambios en un proceso de renovación sistémica (Ward, 2004).

Un aspecto fundamental para la separación de roles familiares y empresariales es crear políticas o protocolos dentro de la familia; lo que permitirá planificar estratégicamente el cambio generacional con suficiente antelación, buscando el consenso en el ámbito de la familia y el ámbito empresarial como herramienta que facilitará la separación de los patrimonios y los criterios familiares de los puramente empresariales y, por ende, la participación de la siguiente generación en las tareas que hasta entonces desarrolló el fundador.

En el mundo empresarial no existen recetas de cómo hacer las cosas de manera correcta sin perjudicar a la empresa debido a que el sistema es dinámico, dependiente de muchos factores como el entorno. Lo mismo sucede en las empresas familiares, no se pueden dar recetas para una sucesión exitosa, sin embargo, luego de analizar el tema de la sucesión en las empresas familiares, Guinjoan y Llauradó (2000) recomiendan diez aspectos a tener en cuenta para una sucesión acertada:

- Planificar con anticipación la sucesión.
- El proceso de transición debe ser largo y flexible, con etapas diferenciadas.
- El plan de sucesión debe hacerse analizando la empresa y su entorno.
- Escribir el plan de sucesión para facilitar su aplicación.
- Pensar en los otros, pero también en uno mismo. El empresario debe garantizar su economía para contar con los medios para dedicarse sin ningún aprieto a aquello que no pudo realizar cuando la empresa absorbía toda su atención.
- Elegir al sucesor con la cabeza, no solo con el corazón.
- Ilusionar, preparar y ayudar al sucesor a convertirse en el nuevo empresario con la formación necesaria y la adquisición de experiencia en la propia empresa y/o en otras. Las competencias del sucesor

deben reforzarse con la ayuda y el oficio de quien mejor conoce la empresa, esto es, aquel a quien sucederá.

- Contar con la participación de los colaboradores de la empresa. Involucrar a los más directamente implicados y a aquellos que pueden aportar permitirá enriquecer el abanico de soluciones posibles.
- Ilusionar a la familia y velar por su armonía. Para facilitar la continuidad de la empresa es necesario cultivar ante la familia las expectativas positivas de trabajar en ella, ganarse la vida y contribuir a la sociedad en su conjunto. Pero es necesario evitar cualquier derecho adquirido que no se fundamente en la competencia profesional y la predisposición de llevar a efecto o facilitar la difícil tarea de empresario.
- Si no se ve clara la sucesión, pensar en otras alternativas. Si entre los sucesores potenciales no hay capacidad para dirigir la empresa, pensar en una gestión externa en manos de directivos no familiares y centrar a los familiares en tareas propias del control, o vender parte o toda la empresa.

## 6. Problemas en las empresas familiares

Entre los principales problemas que normalmente se pueden ver en las empresas familiares se encuentran el nepotismo, la no separación de la gestión y la propiedad, la ausencia de planeamiento sucesorio y las dificultades para la jubilación del líder empresarial (Pizarro et ál., 2006: 35-37).

*Nepotismo:* este tipo de problema supone emplear a parientes en la empresa sin considerar la capacidad o la preparación profesional para el cumplimiento de las funciones que corresponden al puesto de trabajo otorgado. Usualmente los puestos de trabajo son heredados por los hijos de los dueños, quienes carecen de la preparación adecuada para realizar una buena gestión. Dentro de los principales problemas que esta práctica puede ocasionar se puede mencionar: crisis corporativa, cuando las personas que ocupan cargos de responsabilidad no cuentan con la preparación necesaria; falta de incentivos de los empleados que no son familiares; degeneración de los criterios de evaluación del rendimiento del personal al privilegiarse los criterios de lealtad por encima de otros.

*No separación de la gestión y la propiedad:* cuando la familia y la empresa crecen, el capital social se divide entre los miembros de la familia quienes se encuentran ante la disyuntiva de seguir gestionando la empresa o profesionalizar la gestión. La imposibilidad para dar una respuesta rápida y la ausencia de un plan de sucesión pueden ser una de las causas principales del fin de la empresa.

*Ausencia de planeamiento sucesorio:* a la muerte del fundador de la empresa todos los herederos se encuentran en igual posición respecto de la empresa familiar, lo que genera conflictos de intereses y cuotas de poder, si a ello se suma que la mayor parte de los miembros de la familia concibe a la empresa como una fuente inagotable de recursos, puede suceder que la empresa comience a ser canibalizada con el propósito de satisfacer objetivos personales.

*Dificultades para la jubilación del líder empresario:* el retiro del fundador de la empresa es una decisión personal que comúnmente se posterga debido, sobre todo, a que no ha preparado o no ha encontrado un sucesor idóneo para la empresa. Esta situación puede disminuir la capacidad de respuesta de la empresa frente a nuevos desafíos o también provocar que esta quede descabezada ante la muerte imprevista de su fundador.

## **7. El gobierno de las empresas familiares**

El gobierno de la empresa familiar tiene características únicas y específicas en cuanto a estructura, composición y funciones de los órganos de gobierno, debido a la superposición de los sistemas de empresa y familia.

Para poder definir el gobierno de una empresa familiar es necesario conocer las características tanto de la empresa como de la familia. Como se ha visto, tradicionalmente se encuentran tres tipos de gobierno en la empresa familiar: propiedad, familia y dirección. Además, Gascó et ál. (2005) indican que los mecanismos estructurales de gobierno deben cumplir tres objetivos:

- 1) Establecer un sentido de orientación y un sistema de valores.

- 2) Generar políticas aceptables y bien definidas que indiquen a sus miembros cómo comportarse y qué llevar a cabo en cada momento.
- 3) Reflejar el consenso de las personas adecuadas en el momento oportuno en relación con los retos relevantes de la familia y la organización (citado por Pérez et ál., 2007: 105).

Para Pérez et ál. (2007), gobierno es el procedimiento (formal e informal) mediante el cual se desarrollan los mecanismos necesarios de ordenación de un sistema y tiene como resultado las acciones de control y dirección. La esencia de la propiedad familiar se manifiesta en la interacción familia-empresa, sea a través de la participación activa de los miembros de la familia o en forma indirecta mediante el sistema de valores, experiencias y vivencias que forman la identidad familiar y se extienden a la empresa y todos sus integrantes.

Por otro lado, Neubauer y Lank (1999b y 1999b) consideran que el gobierno se encuentra compuesto por sistemas y estructuras para dirigir y controlar las empresas, responder por ello y asegurar su viabilidad económica y legitimidad.

Sin embargo, el desarrollo del gobierno de la empresa familiar no debe ser entendido como una fórmula de aplicación para todas las empresas familiares, sino como un procedimiento para canalizar las respuestas a las interrogantes ¿qué y quiénes somos?, ¿a dónde queremos llegar? y ¿cómo vamos hacia el objetivo futuro?

Tanto en la familia como en la empresa existen factores comunes utilizados para definir el tipo de estructura de gobierno que se debe crear: el tiempo y la complejidad en las relaciones, teniendo en cuenta que ambos elementos afectan la interacción de los sistemas. Estos elementos deben ser detectados para proyectar el diseño de gobierno tanto de la familia como de la empresa. También es necesaria una visión de largo plazo, de manera que el gobierno sea un instrumento para conseguir los objetivos planteados. El diseño debe asegurar el adecuado funcionamiento del negocio familiar, categorizando los deberes y los derechos de los responsables de la propiedad, la familia y la empresa. Se debe procurar la separación de ambos ámbitos y una adecuada incorporación de la familia al proceso

de desarrollo empresarial mediante la discusión y la toma de decisiones (Pérez et ál, 2007: 111).

### **7.1. Órganos de gobierno relacionados con la familia**

Según Cabrera y Santana (2002) el gobierno de familia es el conjunto de instituciones y mecanismos cuyo fin es la ordenación de las relaciones producidas en el ámbito de la familia y entre ella y la empresa (citado por Pérez et ál, 2007: 107). Para estos autores, la misión de los órganos familiares es tener una única voz en los asuntos que atañen a la empresa y sobre los cuales la familia posee un papel importante. En este sentido, las instituciones familiares (reunión familiar, asamblea familiar o consejo de familia) son necesarias para que la relación empresa-familia sea consistente en el tiempo y se logre el compromiso de la empresa con la familia y viceversa.

La clave de las instituciones familiares no se encuentra en su formalidad, que es un requisito necesario para equilibrar la complejidad de la familia, sino en su voluntad para constituir una voz común en la consolidación, el desarrollo y la creación de valor para la empresa y la familia. La materialización de la formalización de las instituciones familiares se efectúa mediante el Protocolo Familiar, que es un documento encargado de regular la relación empresa-familia con la finalidad de evitar los conflictos entre ambos sistemas y asegurar la continuidad de la empresa de manera eficaz.

Gersick y Davis (1997) justifican la creación de instituciones familiares porque constituyen el lugar ideal para que los familiares conozcan los derechos y los deberes que suponen la propiedad y la dirección de la empresa familiar, y permiten diferenciar entre la empresa y la familia al favorecer que los familiares que no trabajan en ella o no forman parte del grupo de propietarios puedan expresar sus ideas u opiniones. Así se consigue reducir la probabilidad de que se transfieran las preocupaciones familiares a las decisiones empresariales o viceversa. También porque dotan a la familia del lugar apropiado para discutir temas relativos a la relación con la empresa, dejando de lado reuniones informales para tratar estas cuestiones, y proporcionan una estructura para ayudar a la familia a generar una visión compartida y un código de intercambio (citado por Pérez et ál., 2007: 112).

## **7.2. Órganos de gobierno relacionados con la propiedad**

La junta de accionistas es el órgano vinculado a la propiedad y se encuentra integrado por todos los propietarios de acciones o participaciones. Dentro de sus competencias se puede citar la censura a la gestión, el nombramiento y la separación de los administradores, la modificación de los estatutos sociales, determinar cambios estructurales (transformaciones, fusiones o escisiones) y decidir sobre la disolución de la sociedad (Pérez et ál., 2007: 113).

No obstante las implicancias legales, la junta de accionistas en la empresa familiar se encuentra ligada a la fragmentación de la propiedad de esta.

Gersick y Davis (1997) consideran que las juntas de accionistas son una estructura eficaz para el desarrollo de la familia; es decir, para el manejo responsable de la propiedad con el fin de acompañar el crecimiento biológico familiar o la incorporación de capitales de terceros a la familia. El principal problema de la junta de accionistas se relaciona con la existencia de una duplicidad de roles que afecta a la empresa familiar y entorpece el normal desarrollo de este órgano de gobierno, puesto que las personas que tienen la propiedad a menudo participan en otras instituciones de gobierno, por lo que es necesario definir y delimitar las funciones de cada órgano de gobierno (propiedad, administración y dirección) para evitar conflictos de intereses.

No se debe utilizar la junta de accionistas como una prolongación de las demás instituciones de gobierno para la resolución de conflictos y la toma de decisiones familiares-empresariales o la determinación de la relación empresa-familia que no tenga que ver con la propiedad, ya que de lo contrario se estaría dificultando el funcionamiento de la empresa familiar como un todo (Pérez et ál., 2007: 114).

## **7.3. Órganos de gobierno relacionados con la administración y la dirección**

Existen dos órganos de gobierno en la empresa familiar relacionados con la administración y la dirección: el consejo de administración y el comité de dirección.

### *El consejo de administración*

El consejo de administración es un órgano de gobierno al cual los propietarios de la empresa familiar, a través de su institución derivada de la propiedad, delegan la función de gobierno de la empresa. A medida que la propiedad se diversifica en cada vez más personas como consecuencia del crecimiento de la familia la administración se volverá muy compleja si no se crean los espacios adecuados de debate y decisión (Pérez et ál., 2007: 115).

La delegación no está relacionada con la gestión sino con el gobierno en sí, por lo que se pueden definir tres funciones de los consejos de administración: estratégica, captación de recursos críticos y funciones de gobierno propiamente dichas relacionadas con el control de los intereses de los accionistas (Pérez et ál., 2007: 115).

Neubauer y Lank (1999a) han identificado cuatro tipos de consejos de administración: consejos de administración sin influencia y con un valor limitado; aquellos que protegen a la familia y los accionistas; los que desempeñan un papel en la estrategia, el control y la contratación de directivos; y consejos de administración que tienen un papel ejecutivo y participan en forma activa de la gestión de la empresa, excediendo la función teórica encomendada. Para estos autores, el consejo de administración debe encargarse de dirigir y controlar la empresa y responder por ello.

Además, el consejo de administración también debe conducir y marcar el rumbo estratégico de largo plazo de la empresa, identificar los aspectos (tanto familiares como empresariales) que intervienen, supervisar y controlar la labor de los responsables de la dirección y el accionar diario de la empresa y dar cuenta ante los propietarios sobre la marcha de la empresa.

Debido a que los órganos de gobierno están insertos dentro de la naturaleza familiar, no pueden actuar con independencia de ella, adecuando sus funciones a las características personales de la empresa y la integración de la relación empresa-familia. El estudio de la gobernabilidad de la empresa familiar debe identificar las funciones de gobierno sobre las que tiene competencia y que se relacionen con la familia. No se puede omitir



esta característica porque se limitaría su accionar, prescindiendo en los debates del consejo de gobierno de los medios necesarios para cumplir los objetivos familiares y empresariales que se le exigen.

Las funciones de gobierno relacionadas con la familia deben centrarse en los aspectos que conciernen a la supervivencia y la estrategia de largo plazo para la generación de valor. Entre los temas más importantes que debe considerar la estrategia se encuentran: la sucesión, la incorporación de nuevos familiares, la utilización de recursos familiares para poner en marcha la estrategia o los recursos empresariales para desarrollar las estructuras familiares y establecer el tipo de relación empresa-familia que se articule con las necesidades estratégicas (Pérez et ál., 2007: 117).

El objetivo del consejo de administración se centra en la capacidad para definir el desarrollo estratégico de largo plazo de la relación familia-empresa-mercado, proporcionando los medios para su implantación y el control de su cumplimiento en correspondencia con los objetivos que persigue la empresa familiar (Pérez et ál., 2007: 118).

El consejo de administración debe cumplir con ciertas formalidades como una frecuencia de las reuniones que permita responder a la necesidad de lograr el objetivo de crear valor a la empresa. Otro requisito de formalidad está relacionado con la organización de las reuniones, las cuales deben ser planificadas en forma global para que puedan concatenarse los grandes temas referidos a la visión de largo plazo de la empresa. La información que la empresa y la familia deben poner a disposición de los consejeros debe ser íntegra, oportuna y fiable. Finalmente, se debe analizar el número de consejeros, lo que debe guardar relación con el tamaño de la empresa, la estructura de propiedad, la fragmentación, la estrategia de la familia, etcétera (Pérez et ál., 2007: 120).

La naturaleza de los consejeros debe estar relacionada con tres características: propietarios/no propietarios, familiares/no familiares y directivos/no directivos; cuyas implicaciones sustanciales en el funcionamiento del consejo de administración están dadas por los roles que cada uno ocupa y por la duplicidad de roles que se crean en la empresa familiar. Las características respecto de la participación del capital, la pertenencia a la familia o la participación en la gestión implicarán que los consejeros tengan una

mayor o una menor inclinación hacia las funciones estratégicas, de gobierno, institucionales o familiares (Pérez et ál., 2007: 121).

Entre los diferentes tipos de consejero está el consejero externo: aquel que no posee relación con la gestión ni el capital ni la familia. Puede mejorar las funciones institucionales de la empresa y atraer recursos críticos debido a sus contactos en las esferas empresarial y política, y también proporcionar un nuevo impulso estratégico gracias a su experiencia en procesos similares. Asimismo, puede actuar como mediador entre la familia y la empresa debido a su experiencia en procesos similares en otras empresas familiares. El principal problema que enfrenta se relaciona con los altos costos que implica tener consejeros externos y la escasa predisposición a exponer los asuntos íntimos ante terceros ajenos al núcleo familiar (Pérez et ál., 2007: 122).

Los consejeros familiares no implicados en la gestión pero con participación accionaria tienden a proteger a la familia y los intereses de la propiedad a medida que la evolución en el tiempo implica el crecimiento de la familia y se produce un distanciamiento de las relaciones y los lazos de las ramas familiares. Pueden ser buenos consejeros para controlar el grado de cumplimiento de la estrategia y las decisiones de los administradores respecto de las directrices trazadas, preservando el espíritu familiar sin perder de vista los resultados económicos (Pérez et ál., 2007: 123).

Entre los consejeros familiares directivos y los no directivos se pueden producir conflictos de intereses sobre la forma de gestionar la empresa o distribuir los dividendos, entre otros temas, debido a sus diferentes puntos de vista sobre la empresa familiar. Cuando ocurren, la empresa se ve afectada en su normal desarrollo pues se forman grupos de poder entre los familiares, lo que afecta la capacidad competitiva de la empresa. En este sentido, los consejeros deben aprender a desempeñar su papel con independencia de la relación con la empresa y la familia.

Finalmente, los consejeros no familiares ni directivos pero sí encargados de la gestión tienen como característica principal imponer al consejo de administración una predisposición hacia la estrategia. Su presencia en el consejo de administración puede implicar el aporte de información sustancial sobre la empresa desde una perspectiva imparcial del punto de

vista familiar, brindar apoyo para centrar los debates en reflexiones menos familiares y convertirse en interlocutores más objetivos.

### *El comité de dirección*

Se encuentra más ligado a la dirección y la gestión de la empresa. Es la institución más operativa de los órganos de gobierno para tomar y adoptar decisiones relacionadas con la estructura organizativa y la implantación estratégica en general. Se encarga de la puesta en marcha de la estrategia que ha sido estudiada y definida por los órganos de gobierno de la propiedad y la administración. Su importancia radica en la necesidad de coordinación de los diferentes sectores de la empresa para poner en marcha la estrategia y guiar a la organización en una misma dirección. Comparte iguales características con los otros órganos de gobierno, es decir, se mezclan personas con diferentes características según la naturaleza de sus relaciones con roles superpuestos y una peculiar combinación de poder y autoridad. Sin embargo, se deben respetar los ámbitos creados para debatir y tomar decisiones sobre los temas que son competencia de cada parte.

El comité de dirección no puede plantearse temas relacionados con la propiedad ni imponer una estrategia diferente de la desarrollada por el consejo de administración. Los representantes de la familia miembros del comité de dirección y que participan en los órganos anteriores deben acatar las directrices aun cuando no estén de acuerdo con ellas. La profesionalidad de los miembros familiares quedará patente en el liderazgo en la toma de decisiones y la definición de la asignación de recursos para la implantación de la estrategia y el logro de objetivos (Pérez et ál., 2007: 125).

# 4

---

## **Gobierno corporativo en las empresas familiares peruanas**

Este capítulo tiene como objetivo determinar la situación actual de la empresa familiar peruana en términos de gobierno corporativo. En su primera parte se contrasta la información obtenida en las entrevistas realizadas con los 26 principios de gobierno corporativo propuestos por la Conasev, usados por las empresas inscritas en el Registro Público de Valores del Perú para realizar la autoevaluación anual solicitada por la BVL. Con ello se pretende determinar si estos principios son aplicables a la realidad de la empresa familiar peruana. En la segunda parte se presentan las características de la muestra de empresas familiares obtenida, contrastándolas con la etapa del ciclo de vida en que se encuentran. Además, se explica la importancia del conocimiento de la etapa de evolución de la propiedad que determina, en la mayoría de los casos, la clase de gobierno y las necesidades que experimentan.

### **1. Aplicación de los principios de buen gobierno corporativo en las empresas familiares**

Para el análisis de la aplicación de los principios de gobierno corporativo propuestos por la Conasev a las empresas familiares peruanas se debe tomar en cuenta lo planteado por el modelo evolutivo (Gersick y Davis, 1997). Por lo tanto, el cumplimiento de los principios de BGC por parte de

las empresas familiares peruanas dependerá de la etapa de evolución de la propiedad en la que se encuentran y del grado de institucionalización que hayan adoptado. De las 15 empresas estudiadas, 7 están en la etapa de propietario controlador, 6 en la fase de sociedad de hermanos y solo 2 en aquella de consorcio de primos.

### 1.1. Los derechos de los accionistas

Respetar los derechos de los accionistas es importante para el gobierno de las sociedades. Los accionistas tienen derecho a expresar sus opiniones cuando se toman decisiones trascendentales para la empresa. Si una organización desea contar con el aporte de los accionistas a la creación de valor es preciso que el accionista sienta que tanto su opinión como su voto son valorados y se toman en cuenta para las decisiones de la empresa.

**Principio 1** (I. C. 1, segundo párrafo). «No se debe incorporar en la agenda asuntos genéricos, debiéndose precisar los puntos a tratar de modo que se discuta cada tema por separado, facilitando su análisis y evitando la resolución conjunta de temas respecto de los cuales se puede tener una opinión diferente» (Conasev, 2002: 10).

Las empresas familiares que están en la etapa del propietario controlador no cuentan con juntas de accionistas propiamente dichas, sino con juntas familiares en las cuales se discuten aspectos de la empresa y aspectos familiares. Las juntas de accionistas no tienen una agenda definida ni reuniones formales. Las reuniones son una vez al año para aprobar los estados financieros de la empresa y firmar un acta preestablecida. En esta etapa, el propietario controlador, por lo general el jefe de la familia, toma las decisiones de la empresa y los demás accionistas actúan como consejeros. En este tipo de empresas suele confundirse las reuniones de directorio con las juntas generales de accionistas, pues los propietarios son miembros del directorio. La excusa es que ambas reuniones tienen los mismos objetivos. En las empresas familiares es común que el gerente general sea al mismo tiempo accionista y miembro del directorio. En este contexto no es aplicable la teoría de agencia a las empresas familiares.

Las empresas familiares que están en la etapa de sociedad de hermanos cuentan con una junta general de accionistas. Sin embargo, no suelen

utilizar una agenda preparada para las reuniones, que resultan ser más de tipo familiar que organizacional. Los accionistas discuten diversos temas específicos y generales, con preponderancia del interés familiar sobre el interés de la empresa. Los principales temas desarrollados son el análisis de los estados financieros, las futuras inversiones, las políticas de la empresa y algunos temas concernientes al ámbito familiar. En este tipo de empresas se lleva un acta formal en que constan las decisiones tomadas.

Mención aparte merece la empresa familiar GW Yichang la cual, pese a estar en la etapa de sociedad de hermanos, se encuentra completamente institucionalizada. Cuenta con una junta general de accionistas formalizada en la que no se discuten temas familiares, genéricos o que no se encuentren en la agenda. El contenido de la agenda coincide con el de las actas. Esta práctica facilita el análisis de aspectos relacionados con la empresa y no se involucran los asuntos o los problemas familiares, se puede decir que hay una separación de propiedad y familia.

Las empresas que están en la etapa evolutiva de consorcio de primos buscan una mayor institucionalización. Las juntas generales de accionistas tienen un carácter netamente formal. La agenda es comunicada de manera oficial y con la debida anticipación a los accionistas, aunque no en un medio de comunicación masiva, por ser empresas con pocos socios y un fuerte grado de parentesco. El acta de las reuniones casi siempre coincide con la agenda, aunque algunas veces se suelen tocar temas genéricos. Las empresas que se encuentran en esta etapa evolutiva han dejado de lado los asuntos familiares en las discusiones.

Finalmente, las empresas que pertenecen a grandes grupos corporativos se encuentran completamente institucionalizadas y adoptan el gobierno corporativo de sus respectivos *holdings*. Generalmente están en etapas evolutivas diferentes, unas en la fase de propietario controlador y otras en la de la sociedad de hermanos. Dentro del grupo pueden existir empresas con accionistas minoritarios, por lo que las juntas generales de accionistas son formales. La agenda de las reuniones de junta es comunicada con la debida anticipación a través de medios de comunicación masiva, conforme lo establece la LGS. En las juntas solo se discuten los puntos que han sido previamente consignados en la agenda, se procura que sean lo menos genéricos posible. Este tipo de juntas suele ser solo informativa pues las

decisiones son tomadas por el grupo familiar que controla el mayor número de acciones.

Cuando la empresa se encuentra en la etapa de propietario controlador, los asuntos referentes a la agenda de la junta general de accionistas parecen no tener mayor relevancia. Las decisiones son tomadas por el jefe de familia y las reuniones solo son una formalidad a cumplir. Cuando está en las etapas de sociedad de hermanos y/o consorcio de primos es necesario institucionalizar las juntas generales de accionistas. En estos casos los asuntos a tratar deben ser específicos, estar en la agenda y ser comunicados con la anticipación debida. El acta de la junta general de accionistas debe coincidir con la agenda para que la toma de decisiones sea efectiva.

**Principio 2** (I. C. 1, tercer párrafo). «El lugar de celebración de las Juntas Generales se debe fijar de modo que se facilite la asistencia de los accionistas a las mismas» (Conasev, 2002: 10).

La mayor parte de las empresas estudiadas, por su característica familiar, cuenta con un número reducido de accionistas, quienes se encuentran concentrados dentro de un área geográfica específica, lo que hace posible que el lugar donde se realizan las juntas generales sean las oficinas de la misma empresa que son de fácil acceso para todos los socios. En empresas que se encuentran en la etapa de propietario controlador las juntas suelen realizarse, algunas veces, en el domicilio del jefe de familia, en el cual solo se firma el acta preestablecida.

Las empresas que pertenecen a grandes grupos corporativos realizan sus juntas generales de accionistas en la localidad donde se encuentra ubicada la empresa, o donde está el mayor número de accionistas minoritarios.

De lo analizado se desprende que el principio tratado solo tiene relevancia cuando la empresa familiar se encuentra institucionalizada y cuenta con accionistas minoritarios. Cuando las juntas de accionistas se realizan en lugares a los que los accionistas minoritarios no tienen acceso o este es difícil, estos pueden sentir que sus derechos de información son limitados.

**Principio 3** (I. C. 2). «Los accionistas deben contar con la oportunidad de introducir puntos a debatir, dentro de un límite razonable, en la agenda de las Juntas Generales. Los temas que se introduzcan en la agenda deben ser de interés social y propios de la competencia legal o estatutaria de la Junta. El Directorio no debe denegar esta clase de solicitudes sin comunicar al accionista un motivo razonable» (Conasev, 2002: 10).

En las empresas que se encuentran en la etapa de propietario controlador, donde no se cuenta con juntas generales formales y con una agenda definida, los temas son tratados a diario. La toma de decisiones se deja al jefe de familia.

En las empresas que se encuentran en la etapa de sociedad de hermanos y/o consorcio de primos se cuenta con una agenda abierta para estas reuniones. Las reuniones no pierden su carácter familiar. No se han establecido mecanismos para introducir nuevos temas en la agenda. Cualquier accionista puede proponer los temas que considere de interés para la empresa, antes o en el momento en que se lleva a cabo la junta de accionistas. Por lo general no se deniega ningún tema. GW Yichang, al ser una empresa familiar institucionalizada y profesionalizada, cuenta con mecanismos para que los accionistas propongan temas de la agenda.

Las empresas que pertenecen a grupos corporativos poseen mecanismos preestablecidos para que los accionistas minoritarios puedan introducir puntos a debatir dentro de la agenda. Sin embargo, la mayoría no tienen consignados estos mecanismos en los estatutos de la empresa ni en los manuales de organización y funciones. Por lo general, la agenda es establecida por el directorio de la empresa y luego se comunica a los accionistas con la debida anticipación. Cuando algún accionista desea introducir un nuevo punto de discusión en la agenda deberá solicitarlo de manera formal y con la debida anticipación. La solicitud es evaluada por el directorio, que finalmente comunica a los accionistas las razones por las que incluyó o denegó el nuevo tema.

Tener mecanismos para incluir temas de interés para la empresa en la agenda de la junta general de accionistas permite a las empresas familiares contar con accionistas que aporten a la creación de valor y sientan que sus opiniones son valoradas. La falta de estos mecanismos en las empresas



familiares estudiadas hace que no se introduzcan nuevos puntos de discusión en la agenda.

**Principio 4** (I. C. 4.i). «El estatuto no debe imponer límites a la facultad de que todo accionista con derecho a participar en las Juntas Generales pueda hacerse representar por la persona que designe» (Conasev, 2002: 10).

Las empresas consultadas no tienen restricciones a la asistencia y el voto de los accionistas dentro de sus estatutos. La mayoría de ellas tiene un número reducido de accionistas que ejercen sus derechos de forma personal. Otros se hacen representar por algún familiar accionista de la empresa. En las empresas que están en la etapa de propietario controlador el jefe de familia representa a los accionistas.

Las empresas que tienen accionistas minoritarios que no pertenecen a la familia tampoco tienen restricciones para la asistencia y el voto de los accionistas, o para que estos se hagan representar por un socio que consolida las acciones. No necesitan ningún tipo de restricciones pues la familia controla el mayor número de acciones.

## 1.2. Tratamiento equitativo de los accionistas

El trato justo a los accionistas es otro aspecto importante en el gobierno de las sociedades. Esto evita el abuso de parte de los accionistas mayoritarios.

**Principio 5** (II. A.1, tercer párrafo). «Es recomendable que la sociedad emisora de acciones de inversión u otros valores accionarios sin derecho a voto, ofrezca a sus tenedores la oportunidad de canjearlos por acciones ordinarias con derecho a voto o que prevean esta posibilidad al momento de su emisión» (Conasev, 2002: 13).

De las empresas estudiadas, solamente Gloria cuenta con acciones sin derecho a voto; sin embargo, no se ofrece a sus tenedores la posibilidad de canjearlas por acciones ordinarias. Si la empresa ofreciera la posibilidad de canje, el grado de propiedad de la empresa no cambiaría de manera sustancial.

Las demás empresas, al ser sociedades anónimas cerradas, solo cuentan con acciones ordinarias en las que se cumple el criterio de un voto por acción. En las empresas que se encuentran en la etapa de propietario controlador, el jefe de familia tiene el mayor número de acciones; por lo tanto, a este principio no se le da la importancia debida. Sin embargo, en las sociedades de hermanos y/o el consorcio de primos se respeta el criterio de un voto por acción, lo que hace sentir a los accionistas que su voto es importante en la toma de decisiones de la empresa.

**Principio 6 (II. B).** «Se debe elegir un número suficiente de directores capaces de ejercer un juicio independiente, en asuntos donde haya potencialmente conflictos de intereses, pudiéndose, para tal efecto, tomar en consideración la participación de los accionistas carentes de control. Los directores independientes son aquellos seleccionados por su prestigio profesional y que no se encuentran vinculados a la administración de la sociedad ni con los accionistas principales de la misma» (Conasev, 2002: 14).

Si bien es cierto que las empresas deben contar con directores que emitan juicios independientes con el fin de evitar los conflictos de interés, tener directores independientes no asegura el éxito de la empresa. Así lo demuestran en la realidad empresas que son materia de este estudio, por ejemplo, Primax, Gloria, Clínica Internacional, GW Yichang o Hiraoka, entre otras.

Las empresas familiares que se encuentran en las etapas evolutivas de sociedad de hermanos y/o consorcio de primos, en las que se presentan los primeros problemas de conflictos de poder y sucesión, han visto la necesidad de institucionalizar su gestión; para lo cual es necesario incorporar directores independientes que sean nombrados por el directorio en pleno. Para este nombramiento se toma en cuenta la calidad personal, el prestigio profesional y que su dependencia económica no provenga de una sola empresa. En este punto se presenta el problema de selección adversa, dado que ex ante no se puede conocer las capacidades del director independiente que se piensa contratar.

Las empresas que cuentan con accionistas minoritarios no ven la necesidad de recurrir a directores independientes que los representen debido a su efímera participación en la propiedad de la empresa y al estar desligados estos de la dirección. En esta situación, su única preocupación es la distribución de las utilidades.

### 1.3. Comunicación y transparencia informativa

Asegurar la integridad y la efectividad de la información es otro aspecto importante dentro del gobierno de las sociedades, pues para tomar las mejores decisiones y evaluar el desempeño de la gestión de la empresa se necesita que la información sea confiable y oportuna.

**Principio 7** (IV. C, segundo, tercer y cuarto párrafos). «Si bien por lo general las auditorías externas están enfocadas a dictaminar la información financiera, estas también pueden referirse a dictámenes o informes especializados en los siguientes aspectos: peritajes contables, auditorías operativas, auditorías de sistemas, evaluación de proyectos, evaluación o implantación de sistemas de costos, auditoría tributaria, tasaciones para ajustes de activos, evaluación de cartera, inventarios u otros servicios especiales.

»Es recomendable que estas asesorías sean realizadas por auditores distintos o, en caso las realicen los mismos auditores, ello no afecte la independencia de su opinión. La sociedad debe revelar todas las auditorías e informes especializados que realice el auditor.

Se debe informar respecto a todos los servicios que la sociedad auditora o auditor presta a la sociedad, especificándose el porcentaje que representa cada uno, y su participación en los ingresos de la sociedad auditora o auditor» (Conasev, 2002: 17).

Las responsabilidades del directorio frente a los accionistas conllevan la adopción de mecanismos de control para garantizar una gestión ética y responsable por parte de la gerencia de la empresa, para este fin se contrata empresas auditoras. Esto les permite tener una opinión independiente y veraz respecto de la información, la evaluación y el control de la empresa.

Dentro de las empresas estudiadas, las que se encuentran en la etapa de propietario controlador manifiestan no necesitar de algún nivel de auditoría, sea financiera o de otro tipo. Las labores de control las realizan los mismos propietarios, junto con la familia. Cuentan con programas informáticos especiales de control, gestión y finanzas que les permiten monitorear en forma efectiva los aspectos financieros, la gestión de la empresa y el retorno de la inversión.

En las empresas familiares que se encuentran en la etapa de sociedad de hermanos y/o consorcio de primos la información contable y financiera que se presenta a los accionistas es auditada anualmente. Se conserva así el

principio de veracidad y la confiabilidad. Con este fin se contrata auditores independientes de primer nivel. Estas empresas no contratan los servicios de auditoría en temas distintos a los financieros.

El Grupo Gloria, por tener acciones y otros valores que cotizan dentro de la BVL, realiza auditorías externas a su información contable financiera y a sus sistemas administrativos internos. Por otro lado, la Clínica Internacional, aparte de realizar auditorías externas a su información contable financiera, también tiene auditorías tributarias. TLI, además de efectuar auditorías externas a sus estados financieros, cuenta con auditorías especiales para sus procedimientos en la norma ISO.

Se puede afirmar que las auditorías externas se encuentran estrechamente ligadas al tamaño y la complejidad de la empresa: mientras más grande sea una empresa, mayores serán los niveles de auditoría que requiere. Sin embargo, cuando la empresa se encuentra en la etapa de inicio, las labores de control de la gestión pueden ser ejercidas por sus mismos accionistas.

**Principio 8** (IV. D. 2). «La atención de los pedidos particulares de información solicitados por los accionistas, los inversionistas en general o los grupos de interés relacionados con la sociedad debe hacerse a través de una instancia y/o personal responsable designado a tal efecto» (Conasev, 2002: 17).

En las empresas estudiadas, la atención a pedidos de información solicitados por los accionistas es completa. Estos cuentan con acceso a toda la información interna con tan solo pedirla y en el momento en que lo requieran. Sin embargo, la mayoría de las empresas no tiene un departamento designado para este fin. El acceso a los pedidos de información por parte de los proveedores y los acreedores solamente se refiere a temas de su interés. Generalmente a los trabajadores se les proporciona información sobre su desempeño laboral y no de otra índole.

Tiendas EFE-Efectiva y el Grupo Gloria, por regulaciones de la Superintendencia Nacional de Banca y Seguros (SBS) y la Conasev, se encuentran obligados a presentar su información financiera de acuerdo con los estándares previstos por estas instituciones. Esta información es de carácter público y se presenta en forma oportuna.

**Principio 9** (IV. D. 3). «Los casos de duda sobre el carácter confidencial de la información solicitada por los accionistas o por los grupos de interés relacionados con la sociedad deben ser resueltos. Los criterios deben ser adoptados por el Directorio y ratificados por la Junta General, así como incluidos en el estatuto o reglamento interno de la sociedad. En todo caso la revelación de información no debe poner en peligro la posición competitiva de la empresa ni ser susceptible de afectar el normal desarrollo de las actividades de la misma» (Conasev, 2002: 17).

Dentro de las empresas analizadas se observó que no existen documentos que regulen la confidencialidad de la información, debido al grado de parentesco y la confianza que existen entre sus accionistas. Los accionistas tienen acceso directo y oportuno a toda la información de la empresa.

En cuanto a la información que se les entrega a los grupos de interés de las empresas, las decisiones son adoptadas por el gerente general o el directorio, sin que comprometa su posición competitiva ni su estrategia de largo plazo.

De lo analizado se desprende que el acceso a la información estratégica que puede comprometer la posición competitiva de la empresa debe regirse por ciertos criterios establecidos por el directorio y ratificados por la junta general. Además, deben estar incluidos en el estatuto. Asimismo, es necesario establecer políticas empresariales que adecuen el flujo de información a los grupos de interés de la empresa para mejorar las relaciones con ellos en el largo plazo y no generar desconfianza.

**Principio 10** (IV. F, primer párrafo). «La sociedad debe contar con auditoría interna. El auditor interno, en el ejercicio de sus funciones, debe guardar relación de independencia profesional respecto de la sociedad que lo contrata. Debe actuar observando los mismos principios de diligencia, lealtad y reserva que se exigen al Directorio y la Gerencia» (Conasev, 2002: 18).

Las empresas analizadas que se encuentran en la etapa de sociedad de hermanos y/o consorcio de primos cuentan con gerencias de auditoría interna y tienen un proceso de institucionalización definido. Están en la etapa de expansión y formalización en la cual necesitan implementar gerencias de auditoría interna para garantizar la confiabilidad de la información y su

entrega en forma específica y oportuna. Los propietarios dejan el control en manos de los auditores internos debido a la complejidad de la información que generan. Aún existen empresas que, por decisión del directorio, carecen de una gerencia de auditoría interna, pese a su grado de complejidad.

También están las empresas que pertenecen a grupos empresariales corporativos, como Clínica Internacional, Gloria y Primax, que han adoptado los estándares de gobierno de sus respectivos *holdings*. Se trata de empresas que cuentan con gerencias de auditoría interna y auditoría corporativa o contraloría, que ejecutan auditorías dos veces por año. Los auditores en este tipo de empresas mantienen su independencia de la gestión de la empresa al reportar sus informes al directorio.

Otras empresas que se encuentran en la etapa de propietario controlador y sociedad de hermanos cuentan con gerencias de auditoría interna para cumplir con las regulaciones de los organismos supervisores del Estado. En esta situación se encuentra Tangumédica, que pertenece al sector salud y está regulada por la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (Digemid). Por su parte, Tiendas EFE se encuentra regulada por la SBS, por contar con una entidad financiera. A su vez, el Grupo TLI, a pesar de estar en la etapa de propietario controlador, por iniciativa propia ha implementado el área de auditoría interna. La responsabilidad y el poder de decisión de esta área sobrepasan incluso la de los accionistas.

Finalmente, existen empresas que están en la fase de propietario controlador y/o sociedad de hermanos que manifiestan no necesitar los servicios de un auditor interno. Los mismos dueños ejercen las labores de control a través de un sistema informático que les permite monitorear la gestión de la empresa.

#### **1.4. Responsabilidades del directorio**

El directorio desempeña un papel fundamental en el gobierno de las sociedades. En este sentido, los principios propuestos por la Conasev tienen como objetivo brindar los lineamientos necesarios para que las empresas peruanas cuenten con directorios eficientes que les permitan realizar adecuadamente labores de dirección y control. La dirección y el control aseguran la supervivencia y la prosperidad de la empresa en el tiempo.

**Principio 11** (V. D.1). «Evaluar, aprobar y dirigir la estrategia corporativa; establecer los objetivos y metas así como los planes de acción principales, la política de seguimiento, control y manejo de riesgos, los presupuestos anuales y los planes de negocios; controlar la implementación de los mismos; y supervisar los principales gastos, inversiones, adquisiciones y enajenaciones» (Conasev, 2002: 19).

Las empresas que se encuentran en la fase inicial de propietario controlador están preocupadas básicamente por su crecimiento. Como la propiedad y el poder se encuentran concentrados en una sola persona, las reuniones de directorio son reuniones informales orientadas a que el dueño de la empresa se reúna con personas de confianza y solicite opiniones que le permitan tomar mejores decisiones para ayudar al crecimiento y la expansión del negocio. El dueño de la empresa no tiene la intención de poner en manos de terceros las decisiones que puedan determinar la supervivencia o la prosperidad de la empresa. En estos casos es importante mencionar que las personas con las que el dueño consulta sus decisiones no son necesariamente expertas y capacitadas. En la mayoría de los casos, el dueño solicita la opinión de su esposa u otras personas allegadas que, en ese momento, se ven por su entorno como personas exitosas. Se podría considerar que los directorios de este tipo de empresas se preocupan por la estrategia corporativa y establecen objetivos y metas. Sin embargo, en la mayoría de los casos, este proceso se realiza de forma básicamente intuitiva y no se lleva un registro, como actas, de los acuerdos a los que se llega debido a que el dueño tiene la última palabra en temas de crecimiento y expansión de la empresa. Además, al ejercer el cargo de presidente ejecutivo hace las veces de presidente de directorio y gerente general, de acuerdo con las circunstancias que se presenten. El presidente ejecutivo realiza labores de dirección y control dentro de la organización.

Las empresas que se encuentran en la fase de sociedad de hermanos, es decir, aquellas en las que ha ocurrido la primera sucesión y la propiedad ya está distribuida básicamente entre los hijos del fundador, cuentan con un directorio mucho más formal. La formalización del directorio es concebida más como una necesidad que como una herramienta de gestión. En muchos casos, es necesario lograr consenso entre los hermanos para que los proyectos de crecimiento importantes sean aprobados y ejecutados. El directorio se torna mucho más estructurado. En esta etapa, los directorios

comienzan a realizarse en lugares determinados y con mayor frecuencia. Los directorios se programan y se crean agendas que deben cumplirse pues, de alguna manera, garantizan el buen funcionamiento de la empresa. Las reuniones de directorio se utilizan básicamente para la revisión de los estados financieros y la situación del negocio. Se elaboran planes a futuro que buscan definir las estrategias corporativas y las metas, y se toma decisiones sobre las acciones frente a determinadas situaciones que podrían poner en riesgo el negocio. Se aprueban inversiones importantes como aquellas en activos fijos. Además, en esta etapa las reuniones de directorio son usadas muchas veces para discutir temas familiares que podrían afectar la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

En la mayor parte de los casos, la principal función del directorio es lograr una relación armoniosa y de consenso entre las familias de cada uno de los hermanos. El directorio debe convencer a cada uno de que las decisiones que se toman son las más beneficiosas para todas las familias y, por lo tanto, requiere del apoyo de todas las partes interesadas.

Sin embargo, existen casos excepcionales, como algunas empresas del Grupo Brescia, que en esta etapa han logrado un nivel muy alto de profesionalización. Cuentan con directorios totalmente formales que cumplen con todas las funciones propuestas por este principio de gobierno y han logrado separar los temas familiares de los temas empresariales. En este caso existe separación entre la propiedad y la familia.

En aquellas empresas que se encuentran en la etapa de consorcio de primos las reuniones de directorio se vuelven cada vez más complicadas. Lograr el consenso entre un número importante de miembros, que puede llegar a alrededor de treinta personas, se vuelve una labor prácticamente imposible. Este hecho genera muchos problemas a la organización. La situación más común es que cada una de las familias se preocupe primero por sus intereses personales para luego tener en cuenta los intereses de la empresa. En este sentido, las reuniones de directorio se tornan reuniones de discusión de familia en las cuales los temas de empresa y familia están totalmente mezclados y resulta difícil tomar decisiones objetivas. Las funciones de dirección y control se encuentran abandonadas y el futuro de la empresa es incierto. La situación se torna tan complicada que la supervivencia de la empresa se puede ver comprometida.



Otro problema radica en que muchas empresas familiares que se encuentran en la tercera generación cuentan con un Protocolo Familiar que impide a los miembros trabajar dentro de la empresa en cargos gerenciales. En este sentido, los miembros de la familia solo forman parte del directorio y tienen como objetivo tomar decisiones que les permitan maximizar sus dividendos en vez de otras orientadas a apoyar el desarrollo de la empresa. Así, en estos tipos de directorio no se tocan temas estratégicos ni relacionados con asuntos de dirección en las empresas. Sin embargo, cuando la situación se complica todo tiende a cambiar. Es en esos momentos que por lo general se decide profesionalizar el directorio con la intención de rescatar a la empresa y brindarle las condiciones necesarias para su supervivencia en el tiempo. Cuando se profesionalizan finalmente los directorios estos comienzan a cumplir con las obligaciones propuestas por este principio.

**Principio 12** (V. D. 2). «Seleccionar, controlar y, cuando se haga necesario, sustituir a los ejecutivos principales, así como fijar su retribución» (Conasev, 2002: 19).

En la mayoría de empresas familiares estudiadas el proceso de selección y control de los ejecutivos principales se encuentra a cargo de los presidentes ejecutivos de la compañía. Es una práctica frecuente que el fundador de la empresa decida en un momento determinado dejar el cargo de gerente general en manos de una persona de confianza, para dedicarse a realizar funciones de director. La selección de esta persona de confianza está a cargo del director gerente de la empresa y el directorio solo se encarga de ratificar el nombramiento. El objetivo de esta decisión es que el director gerente deje las labores operativas para dedicarse a nuevos proyectos que permitan el crecimiento de la empresa en el futuro. En el caso de los gerentes de primera línea, estos son contratados a través de un proceso formal de selección y la decisión final de contratación es tomada por el gerente general previo visto bueno del presidente ejecutivo.

Por otro lado, es importante mencionar que algunas empresas han comenzado a utilizar una práctica alternativa para la contratación de ejecutivos de primera línea, especialmente en el caso de gerentes generales. Cuando por algún motivo se ha establecido que el gerente general debe ser un miembro de la familia, se ha optado por la contratación de un gerente general adjunto de total confianza del presidente del directorio; quien se

encuentra a cargo del manejo de la empresa y la ejecución de los planes propuestos por el directorio. En este sentido, el gerente general, que es una figura meramente política en la empresa, no asume mayores responsabilidades en la gestión de esta.

Respecto de la sustitución de ejecutivos en las empresas familiares, se produce como consecuencia de una mala gestión. El directorio tiene la facultad de cesar en sus funciones al gerente general. Si se cesan a los ejecutivos de primera línea los sustituye directamente el gerente general.

En cuanto a retribuciones, el directorio solamente está encargado de fijar aquella que le corresponde al gerente general. Las retribuciones de los gerentes de primera línea se fijan de acuerdo con los estándares del mercado y, por lo general, son propuestas por el gerente general al directorio para su aprobación.

**Principio 13** (V. D.3). «Evaluar la remuneración de los ejecutivos principales y de los miembros del Directorio, asegurándose de que el procedimiento para elegir a los directores sea formal y transparente» (Conasev, 2002: 19).

En este caso hay que realizar una distinción en temas de fijación de remuneraciones de acuerdo con el tipo de empresa. Por un lado, está la empresa institucionalizada, es decir aquella en la cual los gerentes de primera línea no son miembros de la familia, y, por el otro, está la empresa no institucionalizada donde los miembros de la familia, sea en la etapa que se encuentre, ocupan cargos ejecutivos. En las empresas institucionalizadas el directorio solo participa en la evaluación de la remuneración del gerente general, pues las de los gerentes de primera línea las deciden el gerente general y el gerente de recursos humanos. Los niveles de sueldo de sus ejecutivos se comparan con los niveles del mercado. Por otro lado, en las empresas no institucionalizadas la decisión de las remuneraciones de los gerentes, quienes son miembros de la familia, se toman por consenso en el directorio. La familia es la encargada de decidir el sueldo que deben ganar los miembros que trabajan en la empresa. En estos casos, por lo general se asignan sueldos similares a todos los gerentes que pertenecen a la familia con la finalidad de evitar conflictos. Asimismo, los sueldos asignados no toman como base los sueldos del mercado en posiciones similares sino

aquellos que, a criterio de la familia, les van a permitir mantener el ritmo de vida que consideran satisfactorio.

La elección de miembros del directorio es bastante simple en el caso de las empresas familiares. Cuando una empresa pasa de la etapa del fundador, en la que básicamente él es el directorio, a la etapa de sociedad de hermanos, el directorio lo integran los hermanos. Cuando llega a la fase del consorcio de primos, el directorio está prácticamente formado por los primos. Las dietas de los directores son acordadas por consenso y la contratación de directores adicionales, también. No existen, por lo general, procedimientos formales para la contratación de directores en las empresas familiares.

**Principio 14** (V. D. 4). «Realizar el seguimiento y control de los posibles conflictos de intereses entre la administración, los miembros del Directorio y los accionistas, incluidos el uso fraudulento de activos corporativos y el abuso en transacciones entre partes interesadas» (Conasev, 2002: 19).

Para poder analizar los conflictos de interés que se pueden presentar en las empresas familiares es pertinente comenzar por considerar la fase en la que se encuentra la empresa. En empresas en la etapa de propietario controlador no se presentan conflictos de interés entre la administración, los miembros del directorio y los accionistas, porque el fundador es, a la vez, presidente del directorio y gerente general y, por lo tanto, es improbable que se susciten este tipo de conflictos.

En empresas que se encuentran en la etapa de sociedad de hermanos la posibilidad de conflictos de interés también es poco probable. En este caso, los accionistas son directores y en algunas ocasiones, gerentes. La figura del gerente general recae en el hermano mayor. Si las gerencias ya han sido profesionalizadas, la persona elegida por los directores para ocupar el cargo de gerente general ofrece total confianza de que va a cumplir con los requerimientos del directorio.

En las empresas que se encuentran en la etapa de consorcio de primos sí pueden suscitarse conflictos de interés. En esta situación, se pueden presentar conflictos entre los directores, los accionistas y la administración, pues no todos los primos son necesariamente directores. Según el estudio

realizado, la mayoría de las empresas entrevistadas (13 de 15) no cuenta con directorios aptos para realizar el seguimiento y el control de los posibles conflictos de interés entre las partes. Asimismo, cuando se preguntó a los entrevistados si las empresas que representaban contaban con un código de ética escrito que fuera conocido por toda la empresa, solamente una lo tenía. Los demás entrevistados declararon que había un código de ética conocido por todos los miembros en sus respectivas empresas pero que este era implícito.

Por otro lado, cuando se preguntó a los entrevistados acerca de casos de fraude en sus respectivas empresas, solamente uno manifestó que había ocurrido esa situación en el pasado.

**Principio 15** (V. D. 5). «Velar por la integridad de los sistemas de contabilidad y de los estados financieros de la sociedad, incluida una auditoría independiente, y la existencia de los sistemas de control, en particular, control de riesgos financieros y no financieros y cumplimiento de la ley» (Conasev, 2002: 20).

Cuando se preguntó a los entrevistados si tenían un comité de auditoría establecido que sesionase varias veces al año y velase por la integridad de los sistemas de contabilidad y financieros de la empresa, los 15 entrevistados respondieron de forma negativa. Sin embargo, hubo un caso en el cual existe un comité de auditoría en una empresa que pertenece a un importante grupo que, como parte de sus políticas corporativas, realiza una auditoría anual a todas las empresas que lo integran. En las otras 14 empresas se declaró una absoluta confianza en los sistemas de contabilidad y finanzas utilizados. En las empresas que cuentan con un Enterprise Resource Planning (ERP) los entrevistados declararon que la implementación de estos sistemas está a cargo de empresas de reconocido prestigio en el mercado y, por lo tanto, son totalmente confiables y a prueba de fraudes.

Por otro lado, cuando se preguntó acerca del manejo de riesgos financieros y comerciales, todos los entrevistados manifestaron que la previsión de estos se realizaba al interior del directorio en coordinación con las gerencias de primera línea. Los riesgos que asumen las empresas familiares son evaluados en un principio por los ejecutivos de primera línea, pero las decisiones finales son tomadas por los dueños que, en todos los casos, son

miembros del directorio. Si el directorio tiene alguna duda acerca de las consecuencias que está asumiendo en determinada decisión, llama a algún asesor independiente de confianza para que dé su opinión y así tomar una mejor decisión.

**Principio 16** (V. D. 6). «Supervisar la efectividad de las prácticas de gobierno de acuerdo con las cuales opera, realizando cambios a medida que se hagan necesarios» (Conasev, 2002: 20).

En empresas que se encuentran en la primera etapa de propiedad el fundador se encuentra constantemente evaluando las prácticas de gobierno con las cuales opera. En este caso, como la empresa la dirige una sola persona es muy flexible en términos de gestión. Cuando el director gerente descubre una nueva práctica de gobierno en términos de dirección y control realiza los cambios necesarios con la intención de que su empresa posea un marco apropiado para propiciar el crecimiento.

En el caso de empresas que se encuentran en la segunda etapa de propiedad, el proceso de evaluación de las prácticas de gobierno es mucho más lento. En una sociedad de hermanos, que por lo general tiene un directorio totalmente familiar, las decisiones son tomadas por consenso y la revisión de las prácticas de gobierno tiende a ser muy lenta. En estos casos existe por lo general temor al cambio. Dentro de todas las familias siempre hay integrantes que son contrarios al cambio y, por lo tanto, no desean modificar la forma de hacer las cosas, pues si todo funciona bien no encuentran razón alguna para cambiar. En estos casos, llegar al consenso en la revisión de prácticas de gobierno en la empresa es sumamente complicado; por eso, muchas empresas familiares han demorado su proceso de institucionalización porque temen perder el control.

Respecto de las empresas que se encuentran en la etapa de consorcio de primos la revisión de prácticas de gobierno se hace muy complicada en aquellos casos en los cuales la empresa no ha sido institucionalizada. Por el lado de empresas institucionalizadas con directorios relativamente profesionales las prácticas de gobierno se revisan constantemente como parte de la estrategia, con la intención de que la empresa esté en capacidad de reaccionar y adaptarse frente a las cambiantes condiciones del entorno. La

intención de estas revisiones es que la empresa pueda seguir creciendo y, por lo tanto, maximizar el valor para los accionistas.

**Principio 17** (V. D. 7). «Supervisar la política de información» (Conasev, 2002: 20).

Cuando se preguntó a los entrevistados acerca de sus políticas de información, la mayoría respondió que estas no están formalmente definidas. Prácticamente en todos los casos el flujo de información que llega al directorio es proporcionado por el gerente general. Él es quien se encarga de la revisión de la información y de los estados financieros, así como de su envío oportuno a los directores para que se puedan preparar antes de las reuniones de directorio. En casos en los cuales un director tiene dudas acerca de alguna información o necesita información adicional debe solicitarla al gerente general, quien es el encargado de atender las consultas y las dudas de los directores. Así, se podría afirmar que los directorios de empresas familiares peruanas no cuentan con políticas de información formalmente definidas ni tampoco realizan revisiones periódicas de esta. En esta situación se puede generar una asimetría de información, dado que el gerente puede ocultar información desfavorable acerca de su gestión.

**Principio 18** (V. E.1). «El directorio podrá conformar órganos especiales de acuerdo a las necesidades y dimensión de la sociedad, en especial, aquella que asuma la función de auditoría. Asimismo, estos órganos especiales podrán referirse, entre otras, a las funciones de nombramiento, retribución, control y planeamiento.

Estos órganos especiales se constituirán al interior del Directorio como mecanismos de apoyo y deberán estar compuestos preferentemente por directores independientes, a fin de tomar decisiones imparciales en cuestiones donde puedan surgir conflictos de interés» (Conasev, 2002: 20).

Según las entrevistas realizadas, la mayoría de las empresas familiares no cuenta con órganos especiales de auditoría que ayuden a tomar mejores decisiones y puedan brindar opiniones imparciales. Esto es vital para que los directorios adopten decisiones apropiadas en situaciones en las cuales puedan presentarse conflictos de interés. Dentro de la muestra estudiada, solo una empresa cuenta con comités multidisciplinarios formados por miembros del directorio y ejecutivos. La intención de estos comités es

realizar investigaciones imparciales que permitan a los directorios resolver situaciones en las que puedan presentarse conflictos de intereses de algún tipo.

**Principio 19** (V. E. 3). «El número de miembros del Directorio de una sociedad debe asegurar pluralidad de opiniones al interior del mismo, de modo que las decisiones que en él se adopten sean consecuencia de una apropiada deliberación, observando siempre los mejores intereses de la empresa y de los accionistas» (Conasev, 2002: 20).

La mayoría de los directorios está formada por miembros de la familia. En empresas que se encuentran en la primera etapa de propiedad, el fundador es prácticamente el directorio completo. Él es el encargado de tomar todas las decisiones de carácter estratégico; cuando necesita alguna opinión la solicita a alguien de su confianza que no necesariamente está capacitado para emitir un juicio informado que lo ayude a adoptar una mejor decisión. En las empresas que se encuentran en esta etapa existe la creencia por parte del dueño de que él va a tomar siempre las mejores decisiones para su empresa debido al profundo conocimiento que tiene de ella. Dentro de la muestra estudiada solo se ha podido observar una empresa familiar que se encuentre en esta etapa y cuente con un directorio independiente. Cuando se preguntó al dueño por qué había tomado la decisión de profesionalizar su directorio afirmó que la medida fue necesaria para que su empresa pudiera acceder al mercado de capitales y lograr mejores condiciones de endeudamiento.

En las empresas que se encuentran en la segunda o la tercera etapa en términos de propiedad, la mayoría de los directorios también está formada por miembros de la familia. Dentro de la muestra, solo una empresa cuenta con un directorio realmente independiente y profesional, que apoye una mejor toma de decisiones y, por lo tanto, contribuya efectivamente con la creación de valor para los accionistas.

**Principio 20** (V. F, segundo párrafo). «La información referida a los asuntos a tratar en cada sesión debe encontrarse a disposición de los directores con una anticipación que les permita su revisión, salvo que se trate de asuntos estratégicos que demanden confidencialidad, en cuyo caso será necesario establecer los mecanismos que permitan a los directores evaluar adecuadamente dichos asuntos» (Conasev, 2002: 21).

Cuando se preguntó a los entrevistados acerca de la disponibilidad de la información para los directores antes de las reuniones de directorio, la mayoría respondió que la información se encuentra disponible en todo momento. En las empresas que están en la primera etapa de propiedad la información está disponible para el gerente en cualquier momento. Él es el creador de su propia información. En estos casos, el directorio y el director gerente son la misma persona, por lo que el flujo de información es constante y continuo.

En las empresas que se encuentran en la etapa de sociedad de hermanos y/o consorcio de primos se ha podido apreciar que, aunque se encuentren institucionalizadas, en la mayoría de los casos la familia participa del día a día de la empresa. No es raro que miembros de la familia que son directores pasen muchas horas a la semana dentro de las instalaciones de la empresa haciendo las veces de asesores de las labores del día a día.

A pesar de estas dos situaciones, se ha encontrado algunas excepciones. En las empresas con directorios profesionalizados la información se envía a los directores como mínimo con una semana de anticipación a la fecha programada del directorio para que puedan prepararse adecuadamente y se comporten de manera profesional en la toma de decisiones.

En relación con los asuntos confidenciales, ninguna de las empresas ha manifestado tener alguna política para el tratamiento de la información. Los temas totalmente confidenciales se tocan solo dentro de las reuniones de directorio y la información pertinente únicamente es manejada por los *stakeholders* directamente involucrados.

**Principio 21** (V. F, tercer párrafo). «Siguiendo políticas claramente establecidas y definidas, el Directorio decide la contratación de los servicios de asesoría especializada que requiera la sociedad para la toma de decisiones» (Conasev, 2002: 21).

La contratación de asesores independientes en las empresas de la muestra es solo esporádica. La mayoría ha contado en el pasado con asesores independientes con el interés de tomar mejores decisiones respecto de temas específicos y tiene la costumbre de contratar asesores tributarios todos los años con el fin de cumplir con las normas tributarias y no tener problemas



de este orden que puedan afectar el funcionamiento futuro de la empresa. Cuando se preguntó acerca de quién tomaba la decisión de contratación de asesores independientes la mayoría respondió que esta decisión era tomada por el gerente general.

**Principio 22.** «Los nuevos directores deben ser instruidos sobre sus facultades y responsabilidades, así como sobre las características y estructura organizativa de la sociedad» (Conasev, 2002: 21).

Preguntados los entrevistados sobre los procedimientos de instrucción a los nuevos directores, todos declararon que no existe procedimiento o política sobre ello. En la mayoría de los casos, manifestaron que los directores aprenden acerca de sus funciones, facultades y responsabilidades con la práctica y a lo largo de su participación en las reuniones de directorio.

En empresas que cuentan con directores independientes sucede que, al ser incorporado un nuevo director a la compañía, este recibe toda la información histórica de la empresa; sin embargo, en estos casos tampoco existe un proceso de inducción que instruya a los directores sobre sus funciones.

**Principio 23.** «Se debe establecer los procedimientos que el Directorio sigue en la elección de uno o más reemplazantes, si no hubiera directores suplentes y se produjese la vacancia de uno o más directores, a fin de completar su número por el periodo que aún resta, cuando no exista disposición de un tratamiento distinto en el estatuto» (Conasev, 2002: 22).

Sobre este principio, 14 de las 15 empresas no cuentan con procedimientos establecidos para reemplazar a los miembros del directorio. Asimismo, estas 14 empresas no poseen directores suplentes ni han contemplado la posibilidad de que se produzca la vacancia de alguno de los directores. Más aún, tampoco consideran dentro de sus estatutos una política para el reemplazo y la sustitución de directores. Sin embargo, dentro de la muestra estudiada hay una que sí ha previsto este tipo de eventualidad y tiene un número de directores establecido para el funcionamiento del directorio. Asimismo, cuenta con procedimientos para el reemplazo y la sustitución de directores.

**Principio 24** (V. I, primer párrafo). «Las funciones del Presidente del Directorio, Presidente Ejecutivo, así como del Gerente General deben estar claramente delimitadas en el estatuto o en el reglamento interno de la sociedad con el fin de evitar duplicidad de funciones y posibles conflictos» (Conasev, 2002: 22).

Respecto de la delimitación de funciones, los resultados obtenidos fueron prácticamente homogéneos: 14 de las 15 no cuentan con estatutos o reglamentos que delimiten las funciones del presidente del directorio ni del gerente general. En todos estos casos, las funciones de director y gerente se duplican. Asimismo, las decisiones tomadas por los gerentes generales son consultadas al presidente del directorio o presidente ejecutivo, según sea el caso. En empresas que cuentan solamente con presidentes ejecutivos, que realizan al mismo tiempo la función de presidente del directorio y gerente general, la situación es mucho más alarmante debido a que ellos no tienen una idea clara de cuáles son las funciones que corresponden a cada cargo. Situación que puede traer consecuencias nefastas para el funcionamiento de la empresa en el futuro. Cuando se tome la decisión de institucionalizar la empresa es muy probable que las funciones asumidas por el gerente general y el presidente del directorio no se encuentren claramente delimitadas; lo que colocará a la empresa en una situación confusa, ya que al existir dos cabezas es bastante probable que estas se contradigan cuando haya que tomar diversas decisiones.

Dentro de la muestra se ha encontrado una empresa que sí cuenta con una clara delimitación de funciones en el estatuto y que, además, en su manual de funciones delimita claramente las funciones y las atribuciones tanto del gerente general como del presidente del directorio.

**Principio 25** (V. I, segundo párrafo). «La estructura orgánica de la sociedad debe evitar la concentración de funciones, atribuciones y responsabilidades en las personas del Presidente del Directorio, del Presidente Ejecutivo de ser el caso, del Gerente General y de otros funcionarios con cargos gerenciales» (Conasev, 2002: 22).

En las respuestas obtenidas se ha podido apreciar que en la mayoría de las empresas estudiadas existe una tendencia a la concentración de funciones. En las empresas que cuentan con presidentes ejecutivos, estos

realizan las funciones de presidente de directorio y gerente general, existe una importante concentración de funciones y, por ende, de poder: el presidente ejecutivo es el encargado de tomar decisiones de toda índole, en muchos casos desautorizando o contradiciendo las decisiones ya tomadas por gerentes que él mismo ha contratado.

En las empresas ya institucionalizadas se observa un fenómeno similar. Se ha encontrado empresas que han optado por contratar gerentes generales, en las cuales los antiguos presidentes ejecutivos han pasado a ser presidentes de directorio, en teoría, pero en la práctica son ellos quienes siguen encargados de tomar las decisiones del día a día en sus empresas. En estos casos, el gerente general actúa como una figura política que trabaja bajo la supervisión del presidente del directorio.

Como en el análisis de los principios anteriores, existe una excepción a la regla. Según las entrevistas realizadas, en una empresa de la muestra se ha logrado una delimitación de funciones efectiva que evita que se produzca duplicidad de funciones.

**Principio 26** (V. I. 5). «Es recomendable que la gerencia reciba, al menos, parte de su retribución en función a los resultados de la empresa, de manera que se asegure el cumplimiento de su objetivo de maximizar el valor de la empresa a favor de los accionistas» (Conasev, 2002: 22).

La etapa evolutiva en la que se encuentran las empresas determina las políticas de bonos. En las empresas que están en la etapa de propietario controlador no existe una política de retribuciones en función de los resultados de la empresa, debido a la creencia por parte del presidente ejecutivo de que los resultados de la empresa son básicamente fruto de sus decisiones. Los ejecutivos que él contrata son esencialmente personas de apoyo que le permiten hacer crecer sus operaciones, pero no tienen incidencia alguna en el éxito en términos de creación de valor que la empresa pueda tener en determinados periodos. Existe la creencia por parte de estos presidentes ejecutivos de que su gestión es indispensable en términos de creación de valor; por lo tanto, no tienen intención alguna de compartir parte de sus resultados con sus trabajadores.

En las empresas que se encuentran en la etapa de sociedad de hermanos y/o consorcio de primos la percepción es totalmente distinta. En muchas de ellas, en las cuales la familia no participa en el día a día ocupando cargos ejecutivos, se ha adoptado una política de bonos para los ejecutivos que incentive la generación de valor para los accionistas. Es decir, la política de bonos se entiende como una estrategia que usa la redistribución de una parte de los resultados obtenidos en cada periodo para incrementar los dividendos de los accionistas.

## **2. Etapas de desarrollo de las empresas familiares**

Este análisis del desarrollo de las empresas familiares peruanas resume el modelo evolutivo de las empresas familiares propuesto por Gersick y Davis (1997) y el modelo de ciclos de vida de la organización planteado por Adizes (1994). Ambos modelos sugieren diferentes enfoques del mismo problema; sin embargo, se complementan y permiten discernir los estadios de desarrollo de las empresas familiares y apreciar cómo el grado de institucionalización influye en su evolución.

Este marco identifica tres fases: viabilidad, adolescencia y plenitud. Asimismo, permite clasificar a las 15 empresas estudiadas: 7 se encuentran en la etapa de viabilidad; 4, en la fase de adolescencia; y 4, en la de plenitud.

### **2.1. Fase de viabilidad**

La fase de viabilidad se complementa con la etapa de propietario controlador del modelo evolutivo de las empresas familiares, en la cual la gestión y la propiedad se mantienen bajo el control del fundador de la empresa y las estructuras de gobierno son informales. En esta etapa casi todas las decisiones son tomadas por los dueños de las empresas, quienes se niegan a cederlas a personas que pueden tomar decisiones de manera más eficiente. Los límites de las decisiones que solo ellos pueden tomar no se encuentran bien definidos. La relación de la empresa con sus fundadores se define en la constante búsqueda para incursionar en nuevos negocios. El fundador es visto como un padre y la organización, como un hijo. Los gerentes de la empresa son designados por el fundador y tienden a aceptar sus indicaciones. Los sistemas de control de la empresa son débiles y poco

desarrollados, basados en sistemas informáticos que pueden ser manipulados. No existen políticas ni procedimientos definidos, o simplemente no se cumplen.

El futuro de la propiedad de la empresa se vislumbra que seguirá dentro del entorno familiar. No cuentan con planes estratégicos ni visión de futuro. Sin embargo, algunas se preocupan por formar a un miembro de la familia para dirigir la empresa en un futuro no muy cercano. Es en esta etapa donde se introducen los primeros valores familiares a la empresa.

## **2.2. Fase de adolescencia**

La fase de la adolescencia se complementa con las etapas de sociedad de hermanos y/o consorcio de primos del modelo evolutivo, en la cual el socio fundador ha llegado al final de su vida laboral y ha delegado la propiedad de la empresa a las futuras generaciones. Los representantes de las familias toman las decisiones estratégicas de la empresa y las decisiones operativas, los gerentes. Existen empresas cuyos dueños se niegan a delegar la toma de decisiones y limitan a los gerentes a un papel de asesoramiento. Las gerencias se vuelven más profesionales, aunque casi siempre siguen las indicaciones del fundador. Los sistemas de control de la empresa se encuentran replanteando el hecho de tener auditorías. Existen políticas y procedimientos establecidos, pero no son respetados ni por los accionistas ni por los gerentes. La organización comienza a estructurarse y separar las funciones del directorio.

En esta fase se presentan muchas contradicciones: mientras que algunas empresas miran al futuro pensando seguir siendo familiares, creando protocolos, integrando a la tercera generación dentro de la empresa y seleccionando a los miembros de la familia que serán los encargados de dirigirla en el futuro; otras consideran que la familia debe retirarse completamente de las labores de gestión para dedicarse solo a las funciones de dirección o mantener la propiedad de la empresa y nombrar a las personas que los representen en el directorio. También se encuentran las organizaciones que no piensan en una transición generacional sino que desean vender la empresa debido a la complejidad que ha alcanzado.

### **2.3. Fase de plenitud**

El ciclo de plenitud se complementa con las etapas de la sociedad de hermanos y/o consorcio de primos del modelo evolutivo. Se caracteriza por la diversificación de la familia, la propiedad y la gestión. Existe un respeto hacia la iniciativa y la creatividad de los dueños. La gestión de la empresa se encuentra a cargo de los gerentes. Los sistemas de auditoría y control están bien establecidos, determinándose las políticas y los procedimientos a seguir. Estos se encuentran institucionalizados y la empresa funciona de forma ordenada y eficiente.

Las empresas que atraviesan esta etapa creen que la mejor decisión es que la familia solo dirija y controle; por ello están en proceso de institucionalización y profesionalización de la gestión. También están preparando el Protocolo Familiar y la sucesión a la próxima generación.

### **2.4. Relación entre familia y empresa**

Siguiendo el modelo de los tres círculos sobre familia, propiedad y empresa se ha observado que en casi todas las empresas investigadas existe una clara delimitación entre los ámbitos de familia y empresa. En la mayoría de ellas no se encuentran familiares desempeñando cargos. Algunas empresas permiten trabajar a los familiares de los propietarios, pero los someten a una constante evaluación. Un bajo rendimiento en la evaluación es causa de su separación de la empresa.

Se ha observado que las funciones de propiedad y la familia se superponen siempre y es difícil separarlas. El desarrollo de la empresa se encuentra muy ligado a la familia y, además, el directorio está formado por los miembros de la familia propietaria. El directorio toma decisiones siguiendo el criterio del bienestar de la familia, el que antepone a la continuidad empresarial.

# 5

---

## **Principios de gobierno corporativo propuestos para las empresas familiares peruanas**

En el capítulo anterior se realizó una evaluación del cumplimiento de cada uno de los principios propuestos por la Conasev a la muestra seleccionada y se encontró que si bien parte de los principios propuestos son aplicables a este tipo de empresas, hay otros que no se ajustan a la realidad. Por este motivo, el presente capítulo se dedica a formular una propuesta alternativa a los principios del código de la Conasev que resulte más apropiada a la realidad.

El objetivo de la propuesta es brindar un marco de gobernabilidad que ayude a este tipo de empresas a lograr las mejores prácticas de dirección y control. Estas prácticas traerán como consecuencia el establecimiento de un buen gobierno y, por lo tanto, la supervivencia y la prosperidad de las empresas. Todos los principios propuestos fueron validados con entrevistas a empresarios.

Estos principios son para las empresas que se encuentran a partir de la fase de viabilidad, puesto que ya no tienen problemas de descapitalización sino que poseen un flujo de caja positivo producto de ventas estables y la demanda de sus productos o servicios. En esta etapa la empresa se encuentra plenamente establecida. No se ha considerado empresas dentro de la etapa de infancia, puesto que no han llegado a un crecimiento equilibrado, lo que se refleja en las constantes crisis de liquidez y la común pérdida

de compromiso por parte del fundador, hecho que las hace vulnerables y proclives a la mortandad o cambio de giro.

Este capítulo se divide en tres partes, lo que se sustenta en que la etapa de evolución de la propiedad determina el tipo de dirección y control necesarios en las empresas familiares. Las organizaciones que se encuentran en la primera fase son por lo general de menor tamaño que aquellas en la segunda o la tercera fase; por este motivo, se han determinado principios para cada etapa de evolución.

Por último, el capítulo propone una metodología de evaluación de las prácticas de gobierno corporativo de las empresas familiares peruanas.

### **1. Principios para empresas en la etapa de propietario controlador**

Las empresas familiares peruanas que se encuentran en la primera fase de evolución de la propiedad (propietario controlador) tienen un estilo de gobierno básico. Esta afirmación se basa en que el poder está concentrado en una sola persona: el fundador, quien, por lo general, tiene el cargo de presidente ejecutivo o director gerente y asume las funciones de presidente del directorio cuando la ocasión lo requiere, o gerente general, según sea el caso.

En esta etapa el fundador toma todas las decisiones relacionadas con la empresa. Está inmerso en decisiones estratégicas y operativas, resulta difícil distinguir su naturaleza y es frecuente que dedique mucho tiempo a asuntos operativos y no el tiempo necesario a diseñar estrategias, lo que podría afectar el futuro de la empresa.

En lo referente al control, la empresa no tiene problema alguno. El dueño está siempre al tanto de todo lo que sucede y ejerce control sobre todas las actividades que considere conveniente. Asimismo, el fundador cuenta con una persona de confianza que se encuentra enterada de todo lo que sucede en la empresa y actúa como informante cuando está fuera. Respecto de los sistemas de información, estos son básicos y por lo general el único que tiene acceso a toda la información disponible es el fundador.



Por ello los problemas de gobierno corporativo en empresas de este tipo no se presentarían en términos de control sino en términos de dirección. Teniendo en cuenta estas circunstancias, se propone dos principios de gobierno corporativo que ayudarían a este tipo de empresas a asegurar adecuadas prácticas de dirección y BGC.

**Principio 1.** Las reuniones de directorio deben tener una agenda definida donde estén especificados cada uno de los puntos a tratar. Cada uno de los asuntos incluidos en la agenda debe ser analizado por separado con la intención de tener claras las medidas a tomar en cada caso y evitar confusiones que puedan perjudicar el funcionamiento de la empresa.

**Principio 2.** El directorio debe establecer la estrategia de la empresa de manera que queden claros los objetivos, las metas y los planes de acción a seguir; realizando el análisis y el manejo adecuado de todos los riesgos a los que pudiera estar expuesta y que pudieran comprometer el funcionamiento de la empresa en el futuro. Asimismo, el directorio es el encargado de realizar el seguimiento del avance del cumplimiento de metas y objetivos, y de evaluar y supervisar los principales gastos e inversiones.

## 2. Principios para empresas en la etapa de sociedad de hermanos

En la etapa de sociedad de hermanos la situación de la empresa cambia radicalmente, pues deja de ser dirigida por una sola persona —el fundador— para pasar a manos de sus hijos. Es en esta etapa donde se presentan los primeros conflictos. Los hijos del fundador se convierten en la mayoría de los casos en propietarios de la empresa en proporciones iguales. Todos tienen los mismos derechos y se sienten en la capacidad de dirigir la empresa, sin importar que el fundador haya designado a su sucesor; sin embargo, los valores familiares se siguen respetando y esta situación se supera rápidamente. Esta es la etapa donde se crean los directorios formados generalmente por los hermanos con el propósito de aplicar planes de crecimiento, supervisar el cumplimiento de las labores y, principalmente, controlar la toma de decisiones con la finalidad de velar por los intereses de la familia.

Los hermanos establecen funciones y responsabilidades y se reparten la dirección de la empresa. Es muy común que el hermano mayor tenga el

cargo de gerente general y los demás, los cargos de gerentes de primera línea. El problema con este procedimiento es que muchas veces las funciones se duplican; lo que puede generar conflictos que comprometan la continuidad de la empresa.

La situación de la empresa se complica cuando la familia crece. Cuando los hermanos se casan y tienen hijos comienzan a entrar nuevos actores a la dirección de la empresa que pueden comprometer su funcionamiento. En este caso los acuerdos no son entre un grupo de hermanos, sino entre un grupo de familias con intereses y costumbres distintos. Este es el momento en que la empresa debe ser reorganizada.

Ante este panorama, se proponen principios de gobierno que ayuden a las empresas a manejar las relaciones familiares y empresariales de manera eficiente. Principios que, además, deben ayudar al crecimiento y la prosperidad de la empresa.

Es importante indicar que los principios propuestos para esta etapa también son válidos para empresas que se encuentran en la etapa de propietario controlador pues facilitan el logro de prácticas adecuadas de dirección y control y, por lo tanto, un buen gobierno corporativo.

**Principio 3.** La empresa debe contar con un manual de organización que delimite las funciones de directores, ejecutivos y colaboradores en general, con la finalidad de evitar duplicidad de funciones y posibles conflictos. Asimismo, el estatuto de la empresa debe diferenciar claramente las funciones y las atribuciones tanto del presidente del directorio como del gerente general.

**Principio 4.** La empresa debe contar con un Protocolo Familiar que delimite la relación entre la familia y la empresa con la finalidad de evitar que conflictos familiares puedan comprometer su continuidad.

**Principio 5.** Los accionistas deben tener la oportunidad de introducir con anticipación puntos a tratar en la agenda de las juntas generales, siempre y cuando los asuntos que se propongan sean de interés de la empresa o los accionistas. Este procedimiento debe estar incluido en el estatuto y debe ser de conocimiento de todos los accionistas para que no se omitan asuntos importantes por no haber podido ser incluidos a tiempo en la agenda.

**Principio 6.** Con la intención de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, los ejecutivos de primera línea —incluido el gerente general— deben recibir parte de su retribución en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos. Es recomendable que el directorio establezca una política de bonos. Así, la empresa se asegura el cumplimiento del objetivo de maximizar el valor de la empresa en favor de los accionistas.

**Principio 7.** Cuando el directorio lo considere conveniente, debe contratar servicios especializados de asesoría con la finalidad de realizar una mejor toma de decisiones. La empresa debe tener un procedimiento establecido que permita que este tipo de contrataciones se realice de manera rápida y oportuna.

### 3. Principios para empresas en la etapa de consorcio de primos

La etapa de consorcio de primos es la decisiva para la continuidad de la empresa familiar peruana. Es en ella en la cual se tiene que tomar decisiones importantes frente a los conflictos de intereses. En esta fase no se trata de una empresa dirigida por una sola persona o un grupo de hermanos, que pueden ponerse de acuerdo fácilmente; sino de un grupo de primos que muchas veces no se frecuentan habitualmente y, además, cuentan con intereses distintos y ajenos a los de la empresa. La situación se complica si el número de primos es elevado y existe rivalidad entre ellos.

Cuando los miembros de la tercera generación se convierten en directores las reuniones de directorio se pueden volver un campo de batalla donde cada uno de los accionistas trata de velar por sus intereses personales y los intereses de la empresa son dejados de lado.

Si la empresa no cuenta con un Protocolo Familiar, lo más probable es que desaparezca; si por el contrario lo tiene, los ámbitos familiar y empresarial se encontrarán delimitados y no existirá la superposición de la familia en la empresa. Por lo general, los protocolos impiden a los miembros de la familia trabajar dentro de la empresa, sin embargo, sí pueden convertirse en directores, con lo que se elimina la duplicidad de funciones.

En atención a esta problemática se proponen ocho principios adicionales de gobierno corporativo para empresas que se encuentran en esta etapa evolutiva. La finalidad de estos principios es ayudar a las empresas familiares a lograr prácticas de dirección y control apropiadas que velen por los intereses de los accionistas y no comprometan el futuro de la empresa.

**Principio 8.** Todos los accionistas tienen derecho a participar en las juntas generales. Asimismo, tienen derecho a nombrar a un representante para dichas juntas. Estos derechos deben estar contemplados en el estatuto de la empresa.

**Principio 9.** Es recomendable que el directorio cuente con directores independientes, con la finalidad de que ejerzan un juicio independiente que ayude a resolver situaciones en las que puedan presentarse conflictos de interés que perjudiquen la continuidad de la empresa.

**Principio 10.** La empresa debe contar con un procedimiento y personal designado para atender solicitudes de información por parte de accionistas, inversionistas, directores u otros grupos de interés.

**Principio 11.** Cuando la ley o el tamaño lo exijan, la empresa debe contar con auditores internos que actúen de acuerdo con los principios que se exigen a todos los miembros de la organización (directores, gerentes, trabajadores en general). Los auditores no deben estar relacionados de ninguna manera con la empresa que los ha contratado. Deben ser profesionales independientes que estén en la capacidad de emitir un juicio imparcial que apoye la toma de decisiones en la empresa.

**Principio 12.** Los criterios de confidencialidad acerca de determinados asuntos que pudieran afectar de alguna manera la posición competitiva de la empresa deben ser adoptados por el directorio, ratificados por la junta general de accionistas y estar incluidos en el estatuto. En caso de dudas, estas deben ser resueltas. La política de revelación de información no debe poner en peligro la continuidad de la empresa ni el normal desarrollo de sus actividades.

**Principio 13.** El directorio debe realizar el seguimiento y el control de los problemas que pudieran suscitarse entre accionistas, miembros del directorio y la administración de la empresa con la intención de evitar las malas prácticas, como fraudes y abuso de transacciones por alguna de las partes.

**Principio 14.** El directorio debe contratar una auditoría independiente por lo menos una vez al año, con la intención de velar por la integridad de los estados financieros de la empresa y asegurar el cumplimiento de la ley. Si la empresa tiene por política realizar una auditoría externa anual, esta deberá ser ampliada con la intención de incluir temas de buen gobierno.

**Principio 15.** Con el propósito de lograr un directorio profesional, orientado a la toma de decisiones, la información a tratar antes de cada reunión de esta naturaleza debe estar disponible para los directores con la debida anticipación. Esto permitirá un análisis previo que evitará que las reuniones sean de naturaleza meramente informativa. La información que debe ser tratada únicamente en reuniones de directorio es aquella considerada de carácter confidencial.

#### **4. Alternativa de evaluación de gobierno corporativo para la empresa familiar peruana**

¿Cómo evaluar el nivel de gobierno corporativo de la empresa familiar peruana? Ya se ha mencionado que la única metodología disponible es la autoevaluación para sociedades inscritas en el Registro Público de Valores utilizada por la BVL. Por ello, se ha tratado de perfeccionar este procedimiento con base en los hallazgos del análisis realizado (figura 5.1) mediante la propuesta de un índice de principios de gobierno corporativo (IPGC).

##### *Objeto*

El IPGC es un índice que tiene como objeto reflejar el comportamiento de aquellas empresas que adoptan en forma adecuada los principios de BGC, pues mide el grado de adhesión a los 15 principios propuestos previamente.

##### *Términos generales*

Para la aplicación del IPGC se debe tener en cuenta estos aspectos:

- Se considerará como autocalificación las respuestas de las empresas a la evaluación subjetiva contenida en el cuestionario.

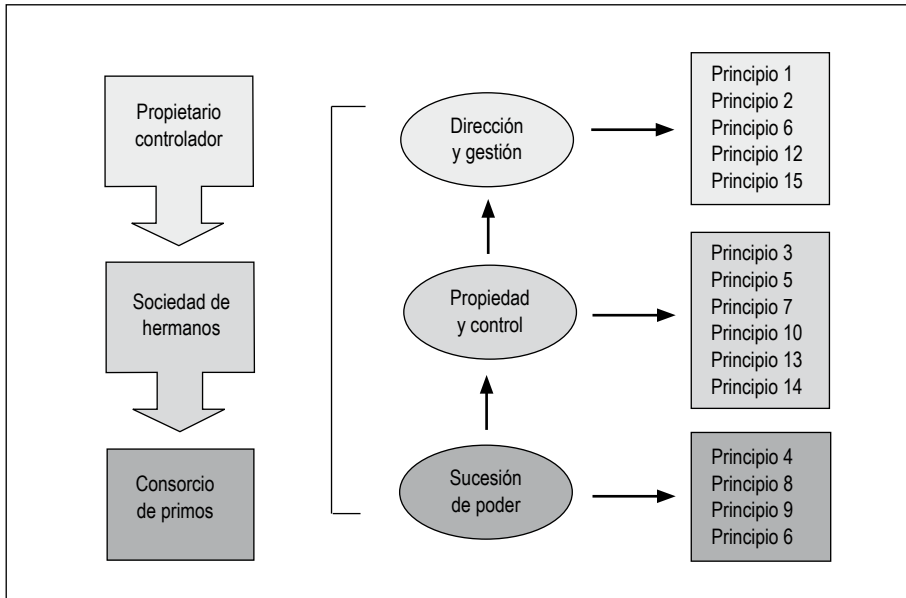


Figura 5.1. Etapas de evolución, problemática y principios de gobierno corporativo en la empresa familiar

- La determinación de los valores que formarán parte del índice se realizará de forma anual.
- La autocalificación será la correspondiente al ejercicio del año anterior y, por lo tanto, corresponde a las respuestas al cuestionario.
- Es deseable que la autocalificación sea validada por una empresa consultora.
- El criterio utilizado es el Scoring de la BVL.

### *Evaluación de las empresas*

Se calificará el grado de adhesión de las empresas a las prácticas de BGC de acuerdo con los criterios de validación establecidos en un modelo de Scoring. Estos parámetros se sustentarán, entre otros, en el grado de necesidad de cada principio, lo que obedece a la importancia de cada uno: imprescindible, importante, conveniente y deseable.

El modelo considera una puntuación máxima posible en función al grado de necesidad del principio que se muestra en el cuadro 5.1.

Cuadro 5.1. *Puntuación máxima de acuerdo con el grado de necesidad del principio*

Puntaje máximo	Grado de necesidad
8	<b>Imprescindible:</b> principio cuya implementación es absolutamente necesaria para que la compañía pueda alcanzar estándares de buen gobierno aceptables.
6	<b>Importante:</b> principio cuya implementación es necesaria para que una compañía cumpla de manera adecuada con las prácticas de buen gobierno. El que una empresa emisora no cumpla con una recomendación importante no quiere decir que sus prácticas de gobierno sean inaceptables, pero se recomienda intensamente su adopción.
4	<b>Conveniente:</b> principio cuya implementación es útil para el buen gobierno de la empresa, aunque su no adopción no penalizará sustancialmente su evaluación.
2	<b>Deseable:</b> principio cuya implementación es recomendable para que la compañía adapte sus prácticas a los estándares internacionales óptimos de gobierno corporativo.

El puntaje máximo posible por pregunta del cuestionario se pondera de acuerdo con las respuestas de la autocalificación de la empresa. La medición del grado de adhesión a los principios correspondientes a la autocalificación y la ponderación asignada para efectos del modelo Scoring desarrollado se muestran en el cuadro 5.2.

Cuadro 5.2. *Ponderación asignada de acuerdo con el cumplimiento del principio*

Respuestas del cuestionario		Ponderación
0	No cumple con el principio	0%
1	Cumple parcialmente con el principio	25%
2	Cumple parcialmente con el principio	50%
3	Cumple parcialmente con el principio	75%
4	Cumple totalmente con el principio	100%

De esta manera, el modelo Scoring considera el nivel de necesidad de cada principio y el puntaje máximo correspondiente de acuerdo con la medición de cumplimiento de cada uno. Estos criterios se aplican a la autocalificación hecha por las empresas en el cuestionario con el fin de

obtener el puntaje de la empresa en relación con el cumplimiento de los principios.

*Puntajes que se pueden alcanzar*

El cálculo de los puntajes referenciales a obtener por las empresas se ha hecho a través del análisis estadístico de los cuartiles.

*Puntaje máximo:* aplicando esta metodología y considerando el cuestionario, se obtiene el puntaje máximo que podría alcanzar una empresa al cumplir en forma total todos los principios del cuestionario (80 puntos).

*Puntaje óptimo:* para que la empresa pueda ser reconocida como aquella que cumple óptimamente con prácticas de BGC debe obtener un puntaje mínimo de 60 puntos.

*Puntaje mínimo:* para que la empresa pueda ser reconocida por tener un nivel mínimo indispensable de BGC debe alcanzar por lo menos el cuartil dos del puntaje máximo más un punto, es decir, 41 puntos.



# Conclusiones y recomendaciones

---

## 1. Conclusiones

1. El Buen Gobierno Corporativo está definido por las prácticas de gobernabilidad que permiten a las empresas contar con los mecanismos adecuados de dirección y control que aseguren la creación de valor a favor de los accionistas y su continuidad. El principio básico del BGC es lograr un sistema de gobierno que permita que las metas y los objetivos de la empresa se logren. Para que esto sea posible es necesario diseñar un plan estratégico que esté difundido en todos los niveles de la organización.

Es importante mencionar que las prácticas señaladas buscan velar por los intereses de todos los accionistas, sin importar su tipo o participación dentro de la sociedad. El buen gobierno en las empresas busca anteponer los intereses de la empresa a los intereses de las personas que la integran, lo cual en el Perú parece no cumplirse en el caso de las empresas familiares.

2. Nuestra investigación ha comprobado que la empresa familiar peruana pasa por las tres etapas de evolución de la propiedad propuestas por Gersick y Davis (1997): propietario controlador, sociedad de hermanos y consorcio de primos. Las empresas familiares peruanas

son el resultado de un acto de emprendimiento por parte, generalmente, del jefe de familia que en un momento determinado decide abandonar su trabajo como dependiente ya que detecta una oportunidad de negocio en el mercado. Este acto de emprendimiento trae como resultado la creación de una nueva empresa que es dirigida esencialmente por el fundador quien, en un principio, se encarga de tomar todas las decisiones y realizar todas las labores relacionadas con la organización. Esta es la etapa de propietario controlador.

Conforme la empresa va creciendo, el fundador comprueba que ya no puede cumplir con todas las necesidades de la organización, así, la situación se le comienza a ir de las manos. En este momento empieza la incertidumbre por el futuro de la empresa y, por lo general, el fundador decide llamar a sus hijos para que participen del negocio familiar con la intención de que aprendan sobre la empresa que va a quedar en sus manos algún día. Cuando el fundador decide retirarse y deja la empresa a sus hijos se entra a la etapa de sociedad de hermanos.

Por último, luego de hacerse cargo de la empresa, los hijos del fundador ven que los años pasan y no van a poder hacerse cargo eternamente. Es en este momento que se toman decisiones respecto de los planes de sucesión para delimitar cuál va a ser la participación de los primos en el negocio. En el momento en que los hermanos dejan la empresa y esta queda en poder de los primos se llega a la etapa de consorcio de primos.

3. El conocer la etapa de evolución de la propiedad en que se encuentra la empresa familiar peruana es vital para determinar los principios de BGC que debe cumplir. Conforme las empresas crecen es necesario implementar nuevos mecanismos de control y dirección que permitan manejar adecuadamente este crecimiento y asegurar su continuidad. En el caso de empresas que se encuentran en la primera etapa, los principios necesarios para lograr un buen gobierno son básicos y tienen como objetivo ayudar al fundador a priorizar sus decisiones. Cuando las empresas llegan a la segunda etapa es necesario implementar nuevos principios que apoyen las prácticas de dirección y control ya que en esta fase, por lo general, el poder ha sido dividido entre varios miembros de la familia y se vuelve

imprescindible la delimitación de funciones o atribuciones. En la tercera etapa se deben implementar varios principios adicionales que delimiten adecuadamente la relación entre empresa y familia, ya que muchas familias anteponen sus intereses a los de la empresa y esta decisión puede comprometer el futuro de esta.

4. Los principios de BGC propuestos por la Conasev, y tomados a su vez de la OCDE, no son aplicables per se a la realidad de la empresa familiar peruana. Los principios propuestos por la OCDE son el resultado del estudio de una realidad empresarial totalmente distinta a la de la empresa peruana que en su mayoría es familiar. Si se toma en consideración que la mayor parte de países miembros de la OCDE son países desarrollados con una realidad distinta, resulta poco probable que estos principios sean los adecuados para las empresas peruanas. Un claro ejemplo de esta afirmación es el tamaño de la empresa. En el Perú, una empresa grande es aquella que factura más de 100 millones de dólares al año. En los países desarrollados, una empresa grande es aquella con una facturación de más de 1000 millones de dólares anuales. Solamente el tamaño de una empresa determina los niveles de dirección y control que necesita implementar para lograr buenas prácticas de gobierno. Por ello, los principios de buen gobierno propuestos por la Conasev necesitan ser adaptados a la realidad peruana para apoyar prácticas que realmente velen por los intereses de los accionistas y otros grupos de interés y aseguren la continuidad de las empresas.
5. En el gobierno corporativo de las empresas familiares peruanas el agente actúa como principal. Por lo tanto, no existen costos de agencia en la primera etapa de evolución de la propiedad; estos comienzan a presentarse en la segunda etapa y son recurrentes en la tercera etapa.

En empresas familiares peruanas que se encuentran en la primera etapa de evolución de la propiedad es bastante común la figura del presidente ejecutivo o el director gerente. Esto quiere decir que el fundador actúa tanto como gerente general y presidente del directorio. Por ello, en esta etapa no se presentan situaciones de costos de agencia porque el agente es a la vez el principal. Cuando la empresa

entra a la segunda etapa de evolución de la propiedad, la situación cambia, pues pasa de ser dirigida por una sola persona a serlo por un grupo de hermanos. En esta etapa comienzan a presentarse costos de agencia porque los hermanos, por lo general gerentes de la empresa, tienden a ocultarse información unos a otros con la intención de obtener un beneficio personal al que colocan por encima del bienestar de la empresa. Durante la tercera etapa los problemas de costo de agencia se vuelven recurrentes. Las empresas en consorcio de primos están por lo general profesionalizadas. Los miembros de la familia pasan a ser directores. Así, los temas de costo de agencia aparecen por dos vías: los gerentes velan por sus propios intereses y los directores buscan obtener beneficios personales por encima de las necesidades de la empresa.

6. La realidad de las empresas familiares peruanas es altamente deficitaria respecto de las prácticas de gobierno corporativo. Así lo establecen las respuestas recibidas a las interrogantes planteadas en nuestra investigación:
  - ¿Cuál es el nivel de conocimiento de gobierno corporativo en las empresas familiares peruanas? Según las respuestas, la empresa familiar peruana no cuenta en su mayor parte con un nivel adecuado de gobierno corporativo.
  - ¿Conocen las empresas familiares peruanas la diferencia entre gobierno corporativo y buen gobierno corporativo? La investigación mostró que la gran mayoría de empresas familiares peruanas no puede distinguir entre lo que significa gobierno corporativo y lo que es un BGC.
  - ¿Existen actualmente principios de gobernabilidad apropiados para las empresas familiares peruanas? A lo largo de los capítulos de este estudio se ha podido apreciar que no existen en la actualidad en nuestro país principios de buen gobierno acordes con la realidad de la empresa familiar peruana.
  - ¿Qué estándares internacionales de BGC se han implementado en las empresas familiares peruanas? La investigación muestra que si bien un gran número de las empresas familiares no cuenta con un BGC, otras han adoptado los estándares propuestos por la OCDE. Sin embargo, estos principios son aplicables a empresas

de países desarrollados que cuentan con un accionariado difundido.

- ¿Cuál es el nivel de formación de los directores de las empresas familiares peruanas? El estudio ha revelado con claridad que el nivel de formación de los directores de las empresas familiares peruanas es muy bajo. Los directores de este tipo de empresas son en su mayoría miembros de la familia propietaria de la empresa que carecen de formación previa para el cargo que desempeñan.
  - ¿Qué funciones corresponden a un director en la empresa familiar peruana? La respuesta a esta pregunta fue bastante variada. Al parecer, cada empresa familiar decide qué funciones debe cumplir su directorio. Son muy pocas las empresas familiares peruanas que han logrado delimitar adecuadamente las funciones de sus directores.
  - ¿Con qué frecuencia se producen las reuniones de directorio en las empresas familiares peruanas? La investigación arrojó como resultado que prácticamente todas las empresas familiares peruanas tienen este tipo de reuniones una vez al mes.
  - ¿Cuál es la participación de los directores externos en las empresas familiares peruanas? La investigación mostró que la participación de los directores externos en este tipo de empresa podría ser considerada como una excepción ya que, por lo general, el directorio está formado por los miembros de la familia quienes se consideran los más aptos para la toma de decisiones por el grado de conocimiento del negocio que aparentemente tienen.
7. El presente estudio ha ayudado a develar una realidad que no se conocía bien en el mundo empresarial peruano. A lo largo de la investigación se ha podido probar que la empresa familiar peruana es un mundo aparte en términos empresariales y, por lo tanto, su gobierno debe ser percibido como tal.

No es posible tratar de adaptar un modelo utilizado para empresas que listan en el mercado de valores, o que es usado en países desarrollados, a la empresa familiar peruana. Esta hipótesis ha sido ampliamente probada a lo largo de todo el estudio. La empresa familiar peruana necesita mecanismos de dirección y control, los

dos elementos que determinan el buen gobierno en las empresas, mucho más sencillos que el resto de organizaciones.

8. Para lograr un buen gobierno en la empresa familiar peruana es necesaria la delimitación clara de las relaciones entre familia y empresa mediante la creación de un Protocolo Familiar. La empresa familiar debe evitar que los temas concernientes a las relaciones familiares se superpongan a los aspectos empresariales. Cuando las empresas familiares priorizan los intereses de la familia sobre los de la empresa puede que la empresa fracase y, por tanto, se perjudique la sostenibilidad de la familia. Para evitar este tipo de conductas se debe crear un protocolo donde figuren los retos y las preocupaciones de la familia, la propiedad y la gestión de la empresa, tratando de dar solución a los conflictos que se puedan presentar a futuro.

El Protocolo Familiar se convierte en el mecanismo adecuado para regular las relaciones de la familia y la empresa con el fin de mantener su continuidad y lograr el bienestar de sus accionistas. Para conseguir un BGC, el Protocolo Familiar debe establecer límites a las relaciones económicas y profesionales de los miembros de la familia con la empresa. La finalidad principal de este protocolo es dar solución a los problemas de sucesión que surjan dentro de la empresa.

## 2. Recomendaciones

1. Para conseguir un BGC las empresas familiares deben asegurar que sus accionistas se desliguen de la gestión de la empresa y solamente se dediquen a la dirección estratégica y a establecer estándares de control adecuados, de esta manera las empresas tendrán altos índices de gobernabilidad y lograrán el bienestar de la familia.
2. Para evitar conflictos de interés y superposición de los intereses de la familia dentro de la empresa las empresas familiares deben profesionalizarse, desligando a los propietarios de manera paulatina de las gerencias de las empresas y orientándolos a crear mecanismos que les permitan establecer los lineamientos estratégicos, con la finalidad de que la empresa sobreviva a las crisis y los conflictos.

Además, se deben diseñar mecanismos y estándares de control que les permitan velar por los intereses de los accionistas.

3. Las empresas familiares deben adoptar las prácticas que les permitan tener conciencia plena de la etapa de crecimiento en la que se encuentran para adoptar las mejores prácticas de dirección y control claves para el buen gobierno. En cada etapa de su evolución, las empresas familiares se enfrentan a diferentes problemas y realidades distintas en aspectos como derechos de los accionistas, tratamiento equitativo de estos, comunicación y transparencia informativa, y responsabilidades del directorio, por lo que es necesario que sean conscientes del ciclo evolutivo en el cual se encuentran, con la finalidad de implementar prácticas de dirección, control y gestión que permitan entrar a la siguiente etapa del ciclo evolutivo de manera eficaz.
4. En consecuencia, las empresas familiares peruanas deben adoptar los principios de BGC adecuados a la etapa evolutiva de la propiedad en la que se encuentren. Así, el gobierno corporativo dentro de la etapa de propietario controlador solamente necesita implementar principios que velen por los derechos de los accionistas y la comunicación y la transparencia informativa; mientras que en la etapa de sociedad de hermanos la empresa debe implementar principios que aseguren los derechos de los accionistas, la comunicación y la transparencia informativa y las responsabilidades del directorio, además de establecer los primeros principios que distingan entre el ámbito familiar y el empresarial. Asimismo, durante la etapa de consorcio de primos la empresa familiar debe contar con principios que aseguren que se respeten los derechos de los accionistas, estos obtengan un trato equitativo, cuenten con prácticas de comunicación y transparencia informativa eficaces, las responsabilidades del directorio se encuentren efectivamente delimitadas y se establezca un Protocolo Familiar que asegure el bienestar de la familia y la continuidad de la empresa.
5. Las empresas familiares deben aplicar los estándares de BGC adecuados a su realidad, tomando en cuenta los ámbitos familiar, de propiedad y gestión de la empresa. Las empresas familiares peruanas deben tener en cuenta que los principios propuestos por la

Conasev son aplicables a empresas de accionariado difundido y no a empresas familiares que cuentan con un accionariado atomizado. Por tanto, este tipo de organizaciones deben establecer principios que se adecuen a su propia realidad evolutiva y a los ámbitos relativos al bienestar de la familia, la continuidad de la empresa en el tiempo y la profesionalización de la gestión. Los principios planteados en el presente estudio constituyen una guía que toda empresa familiar puede seguir; sin embargo, cada empresa familiar constituye una realidad completamente diferente y puede implementar nuevos principios que se adapten a su realidad.

6. Los principios de BGC que deben aplicar las empresas familiares deben asegurar el bienestar de la unidad familiar antes que los intereses de los accionistas. En las empresas donde la familia se siente comprometida por los diferentes conflictos de sucesión y poder es mejor priorizar el bienestar y la unidad familiar antes que los intereses de los accionistas. Es allí donde se decide el futuro de la empresa, pues algunas compañías deciden transferir la propiedad antes que romper el vínculo familiar. Aquí adoptan la mayor importancia los principios que se fijan en el Protocolo Familiar que aseguren la delimitación entre familia y propiedad, la sucesión generacional y la profesionalización de la separación de la propiedad y la gestión de la empresa. Las empresas familiares deben asegurar que el cambio generacional dentro de la empresa no cree conflictos ni crisis que afecten su continuidad, por tanto el Protocolo Familiar debe orientarse a lograr que el acceso de las futuras generaciones a la dirección de la empresa no influya de manera negativa en su estrategia ni en sus estándares de control.

Por último, esta investigación puede ser el punto de partida para nuevos estudios que profundicen sobre el tema. Estos podrían determinar si los principios de BGC propuestos contribuyen a generar valor a este tipo de empresas, si nuestros hallazgos pueden servir de base para proponer principios de buen gobierno para empresas peruanas del sector público que han demostrado ser ineficientes en todo sentido o para sugerir principios de buen gobierno a otro tipo de instituciones, como las educativas o las no gubernamentales, o a empresas de los sectores minero o financiero fundamentales para la economía del país.



## Bibliografía

---

- Adizes, I. (1994). *Ciclos de vida de la organización*. Madrid: Díaz de Santos.
- Alchian, A. & Demsetz, H. (1972, dic.). Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, 62(5), 77-95. American Economic Association.
- Amat, J. (2000). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión.
- Argandoña, A. (2004, abr.). On ethical, social and environmental management systems. *Journal of Business Ethics*, 51(1), 41-52.
- Arriz, G., Cuadrado, G., García Castillo, J. & Ruiz Salcedo, E. (2003). *Gobierno corporativo en el Perú: alcances y limitaciones. Caso de Buenaventura, Southern Peru Copper Corporation y Minsur*. Tesis de Maestría no publicada. Lima: Universidad ESAN.
- Benavides, J. et ál. (2003). *Libro Blanco de Gobierno*. Santa Fe de Bogotá: Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio.
- Bleger, D. (2006). *Fraude corporativo ¿mito o realidad?* Santiago de Chile: KPMG.
- Bolsa de Valores de Lima (BVL). (2008). *Metodología para el cálculo del índice de Buen Gobierno Corporativo*. Lima: BVL.
- Brown, L. & Caylor, M. (2006). *Corporate governance and firm operating performance*. Atlanta, GA: J. Mack Robinson College of Business, Georgia State University.

- Bustíos Díaz, M. et ál. (1999). *Empresas familiares en el Perú: una aproximación al conflicto entre propiedad, familia y gestión en las empresas familiares peruanas*. Tesis de Maestría no publicada. Lima: Universidad ESAN.
- Cabrera, M. & Santana, D. (2002). El gobierno en la empresa familiar. *Boletín de Estudios Económicos de la Universidad de la Rioja*, 57(177), 467-482. Logroño.
- Caipo, Ó. (2005, 10 de jun.). La ley y los principios de buen gobierno. *Gestión*. Lima.
- Caipo, Ó. (2007). *El rol del directorio: desempeño más que cumplimiento*. Lima: KPMG.
- Caipo, Ó. (2008, feb.). Principios de buen gobierno corporativo. El rol del directorio: desempeño más que cumplimiento. *Invertir*, 42, 127-160. Lima.
- Candal, C. A. (2006). *La empresa familiar desde un punto de vista estratégico*. Disponible en <[www.monografias.com/trabajos14/empresfam/empresfam.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/empresfam/empresfam.shtml)>.
- Carroll, A. B. (1996). *Business and society: Ethics and stakeholder management*. Cincinnati, Ohio: South Western Publishing.
- Centro de Estabilidad Financiera. (2005). *El gobierno corporativo y las buenas prácticas: el caso de empresas familiares*. Conferencia sobre Buen Gobierno Corporativo en Empresas Familiares. Buenos Aires: Corporación Andina de Fomento (CAF).
- Cevallos, J. & Cruz, G. (2005). *Consejo corporativo de alta efectividad*. Lima: Deloitte. Disponible en <[www.deloitte.com.mx/boletin\\_clientes/boletin\\_gobierno\\_corporativo/DOCUMENTS/Febrero05/Capitulocuatro.pdf](http://www.deloitte.com.mx/boletin_clientes/boletin_gobierno_corporativo/DOCUMENTS/Febrero05/Capitulocuatro.pdf)>.
- Chamberlain, K. & Borbón, D. (2007). *La teoría de la agencia y su aplicación a las empresas familiares en la ciudad de Santiago de los Caballeros, República Dominicana*. Disponible en <[www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/economia-para-administradores-y-su-aplicacion.htm](http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/economia-para-administradores-y-su-aplicacion.htm)>.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Comisión Nacional de Empresas y Valores (Conasev). (2002). *Principios de buen gobierno corporativo para las sociedades peruanas*. Lima: Procapitales.
- Community-Based Institute on Peace Education (CIPE). (2002). Nueva Ley de Responsabilidad Corporativa sancionada por el presidente Bush. *Corporate Governance*, 32(3). Santa Fe de Bogotá.
- Cornell, B. & Shapiro, A. C. (1987, Spring). Corporate stakeholders and corporate finance. *Financial Management*, 16, 5-14. Florida: Financial Management Association.

- Cruz, G. (2004, may.). Consejo corporativo de alta efectividad. *Boletín Deloitte*, México. Disponible en <[www.deloitte.com.mx/boletin\\_clientes/boletin\\_gobierno\\_corporativo/Marzo\\_boletin\\_GC\\_Docum\\_Analisis.htm](http://www.deloitte.com.mx/boletin_clientes/boletin_gobierno_corporativo/Marzo_boletin_GC_Docum_Analisis.htm)>.
- Destinobles, A. (2006, ene.-abr.). Reseña de los mercados con información asimétrica. Tema tratado por los Premios Nobel de Economía 2001. *Aportes*, 7(19). México: Universidad Autónoma de Puebla. <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/376/37601911.pdf>>.
- Díaz, E. (2006, abr.). Señales inciertas: gobierno corporativo en las empresas peruanas. *Business negocios en el Perú*, XII(133), 54-55. Lima.
- Financial Times. Disponible en González <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232002000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232002000200004&script=sci_arttext)>.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Fuentes, C. (2008). *Gobierno corporativo, tamaño de empresa y mercado de capitales*. Apuntes de Curso. Lima: Universidad ESAN.
- García, M. (2003). *El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: evidencia en las cajas de ahorros españolas*. Tesis Doctoral no publicada. Las Palmas de Gran Canaria: Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Garrido, J. J. (2005). *Concentración de la propiedad, riesgo y desempeño de la firma: el caso de la Bolsa de Valores en Lima*. Tesis Doctoral no publicada. Barcelona: Universidad Ramón Llull.
- Gascó, C. et ál. (2005). *Guía: buen gobierno en la empresa familiar*. Barcelona: Instituto de la Empresa Familiar.
- Gersick, K. E. & Davis, J. (1997). *Empresas familiares: generación a generación*. México, D. F.: McGraw-Hill.
- González, P. (2006). *El gobierno corporativo en el Brasil y el papel social de las empresas*. Santa Fe de Bogotá: Universidad Icesi (Instituto Colombiano de Estudios Superiores de Incolda —Instituto Colombiano de Administración—).
- Gorbaneff, Y. (2007, dic.). *Problemas, experimentos, juegos de roles para el pensamiento administrativo*. Serie Documentos de Administración N.º 7. Santa Fe de Bogotá: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FCEA), Pontificia Universidad Javeriana.
- Guinjoan, M. & Llauradó, J. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gutenberg, E. (1929). *Die Unternehmen als Gegenstand betriebswirtschaftliche Theorie*. Berlin: Spaeth und Linde.

- Haar, J. (2006, abr.-jun.). La gestión de las empresas familiares: pacto de balance. *Debates IESA*, 11(2), 18-21. Caracas: Instituto de Estudios Superiores de Administración.
- Herrera Campos, F. et ál. (2000). *El rol del proceso de sucesión en el éxito y fracaso de las empresas familiares peruanas*. Tesis de Maestría no publicada. Lima: Universidad Esan.
- Hundskopf, J. A. (2005). El rol del directorio en empresas familiares. *Revista Derecho y Cambio Social*. Disponible en <[www.derechoycambiosocial.com/revista004/familia.htm](http://www.derechoycambiosocial.com/revista004/familia.htm)>.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure. *Journal of Financial Economic*, 3(2), 305-360. Nueva York, NY: Rochester University.
- Krause, M. E. (2000). La teoría del agente y el principal en la estructura de la empresa. *Libertas*, 33. Buenos Aires: ESEADE. Disponible en <[www.eseade.edu.ar/servicios/Libertas/11\\_8\\_Krause.pdf](http://www.eseade.edu.ar/servicios/Libertas/11_8_Krause.pdf)>.
- Lagar, A. (2004). *Gobierno corporativo*. Tesis de Licenciatura no publicada. Puebla: Universidad de las Américas.
- Laudon, K. & Laudon, J. (2002). *Sistemas de información gerencial*. México, D. F.: Prentice Hall.
- Loayza, V. (2003). *Lecciones aprendidas más relevantes de las recientes reformas de gobierno corporativo en el Perú*. Disponible en <[www.ladb.org/sds/IFM/publication/gen\\_495\\_3520\\_s.htm](http://www.ladb.org/sds/IFM/publication/gen_495_3520_s.htm)>.
- Lorca, P. et ál. (2003). Influencia del tamaño y del sector en la revelación del desglose de la cifra de negocios en las cuentas anuales. *Revista Cepade*. Universidad de Oviedo. Disponible en <[www.cepade.es/Ademas/fr\\_pdf.asp?num=31&artic=8](http://www.cepade.es/Ademas/fr_pdf.asp?num=31&artic=8)>.
- Masson Guerra, J. L. (2006). *La planificación estratégica en las empresas familiares*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- McGinn, N. & Welsch, T. (2001). Hacia una metodología para el análisis de portadores de interés. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*. I Trimestre, 31(1), 15-40. México, D. F.: Centro de Estudios Educativos.
- Molina, C. A. (2006, oct.-dic.). Los directores independientes y el gobierno de las empresas. *Debates IESA*, 11(4), 20-24. Caracas: Instituto de Estudios Superiores de Administración.
- Monteferrante, P. (2006, abr.-jun.). Empresas familiares: ¿pulperías o empresas profesionales? *Debates IESA*, 11(2), 12-16. Caracas: Instituto de Estudios Superiores de Administración.

- Neubauer, F. & Lank, A. G. (1999a). *Empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao: Deusto.
- Neubauer, F. & Lank, A. G. (1999b, mar.-abr.). Gobierno empresarial en una empresa familiar. *Harvard-Deusto Business Review*, 89, 84-88. Santa Fe de Bogotá.
- Newell, R. & Wilson, G. (2002). A premium for good governance. *The McKinsey Quarterly*. Disponible en <[www.mckinseyquarterly.com/A\\_premium\\_for\\_good\\_governance\\_1205](http://www.mckinseyquarterly.com/A_premium_for_good_governance_1205)>.
- Niethardt, E. (2008). *Entrepreneurship en la empresa familiar*. Buenos Aires: Instituto de la Empresa Familiar.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2002). *Principios de la OCDE para el gobierno de sociedades*. Conferencia sobre Gobierno Corporativo (Primera edición de 1999). Buenos Aires: OCDE.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2004). *White Paper sobre gobierno corporativo en América Latina*. París: OCDE.
- Pérez, M. J. et ál. (2007). *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar: emprendedor, empresa y familia*. Madrid: Thomson.
- Peru: Top Publications (2008). *Peru The Top 10,000 Companies*. Lima: Peru Top Publications.
- Pizarro, L. et ál. (2006). *Manual de buen gobierno para empresas familiares*. Lima: Procapitales.
- Reaño, G. & Vásquez, E. (1988). *El Grupo Romero: del algodón a la banca*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Ribes, G. (2006). *La empresa familiar: la estrategia de crecimiento externo vía los procesos de fusión de empresas*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Salgado, E. (2003, jul.-dic.). Teoría de costos de transacción: una breve reseña. *Cuadernos de Administración Bogotá*, 16(26), 61-78.
- Salinas, S. (2008, abr.). La responsabilidad del directorio y la Ley General de Sociedades. *Invertir*, 44, 14. Lima.
- Sánchez-Crespo, A. et ál. (2005). *Empresa familiar: manual para empresarios, claves legales para su correcta organización y su continuidad*. Barcelona: Deusto.
- Sancho, C. (2004, ene.-feb.). Control y sucesión en la empresa familiar. *Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad*, 63, 26-34.
- Sangalli de los Ríos, G. (2007, oct.). El buen gobierno corporativo y el desarrollo sostenible. *Desde adentro*, 50, 28-30. Lima.

- Semeroiz, F. (2008). *El buen gobierno corporativo*. Buenos Aires: Universidad Católica de Argentina.
- Tarziján, J. (2003). *Revisando la teoría de la firma*. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.
- Urrea, J. (2003, ene.-mar.). Gobernabilidad de la empresa de familia. *Revista EAFIT*, 129, 39-49. Medellín: Escuela de Administración, Finanzas y Tecnología.
- Useem, M. (2006). Cómo toman decisiones los consejos de administración bien gestionados. *Harvard Business Review América Latina*, 84(11), 94-102. Santiago de Chile.
- Vainrub, R. & Rodríguez, A. (2006, jul.-sep.). Empresas familiares: ¿Sinergia o desastre! *Debates IESA*, 11(3), 30-32. Caracas: Instituto de Estudios Superiores de Administración.
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*. Basingstoke, NY: Palgrave Macmillan.
- Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. Nueva York, NY: Free Press.
- Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Nueva York, NY: Free Press.
- Zaldívar, M. A. (2007, jul.). Reconociendo el buen gobierno corporativo. *Invertir*, 35, 8. Lima.

## **Sobre los autores**

### **Genaro MATUTE MEJÍA**

gmatute@esan.edu.pe

Doctor (Ph. D.) en Management Information Systems de la University of California, Los Angeles, Estados Unidos; MBA de la University of British Columbia, Canadá; Magíster en Administración de la Universidad ESAN e Ingeniero Mecánico Electricista de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga, Ica. Actualmente es Profesor Principal del área de Operaciones y Tecnologías de Información y Director del Instituto de Gobernabilidad y Gobierno Corporativo de la Universidad ESAN, así como Coordinador General de la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción del Gobierno Peruano y Miembro del Cuerpo de Asesores Externos de Evaluación de la Estrategia de Gobernabilidad y Anticorrupción del Banco Mundial. Ha desempeñado el cargo de Contralor General de la República del Perú.

### **Lenin FABIÁN ROJAS**

leninfabian@gmail.com

Magíster en Administración (MBA) de la Universidad ESAN, con mención en Dirección General. Ingeniero Mecánico de la Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, con estudios de Maestría en Ciencias con mención en Energética en la Universidad Nacional de Ingeniería. Experiencia en supervisión de actividades eléctricas en alta tensión, supervisión de mantenimiento de líneas de transmisión y subestaciones en 220 kV, así como en gestión y dirección de empresas, administración de obras, planeamiento y control de actividades en el sector productivo. Amplio conocimiento de normas legales y fiscalización del subsector electricidad y sobre temas del sector energético: seguridad y medio ambiente, auditorías energéticas, eficiencia energética y uso racional de los recursos energéticos. Actualmente se desempeña como jefe de Logística en Comalsen, empresa dedicada al rubro de la construcción y la energía.

### **Lisette PACHECO ADRIANZÉN**

lpacheco@esan.edu.pe

Magíster en Administración (MBA) de la Universidad ESAN, con mención en Dirección General. Bachiller en Ingeniería Económica de la Universidad Científica del Sur. Experiencia en planeamiento financiero e implementación de proyectos para el área de finanzas. Actualmente se desempeña como coordinadora general de Programas de Desarrollo Gerencial de la Universidad ESAN.

**Ommero TRINIDAD VARGAS**

ommero@gmail.com

Magíster en Administración (MBA) de la Universidad ESAN, con mención en Dirección General, y Licenciado en Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Experiencia en las áreas de desarrollo humano, programas de lucha contra la pobreza y modernización del Estado. Actualmente se desempeña como consultor en el diseño de estrategias competitivas para microempresas familiares y rurales, en lo referente a articulación con cadenas productivas, fuentes de financiamiento y relaciones con el mercado.

**Carlos URETA RIVERA**

carlosuretar@gmail.com

Magíster en Administración (MBA) de la Universidad ESAN, con mención en Dirección General, y estudios en McCombs School of Business at The University of Texas at Austin, Estados Unidos. Contador Público de la Universidad Católica Santa María de Arequipa. Experiencia en finanzas (elaboración de presupuestos y manejo de costos) y en programas de gestión de responsabilidad social empresarial. Ha ejercido como auditor interno de procesos de certificación internacional.



Impreso por demanda en  
EDITORIAL CORDILLERA S. A. C.  
en junio de 2010  
Av. Grau 1430, Barranco  
Teléfono: 252-9025 / Fax: 252-9852  
[editorialcordillera@gmail.com](mailto:editorialcordillera@gmail.com)  
[www.editorialcordillerasac.com](http://www.editorialcordillerasac.com)