



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE BANCA Y
FINANZAS**

Gobierno Corporativo y Gestión de Crisis en la Empresa Familiar

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Banca y Finanzas

AUTORES

Arellano Rejas, Jonathan Daniel (0000-0003-0985-7476)

Castañeda Gutiérrez, Juan Miguel (0000-0001-8467-398X)

ASESOR

Peralta Vega, Jorge Antonio (0000-0003-2093-9982)

Lima, 05 de febrero de 2021

DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado a mi abuela, Dionisia Espinoza de Rejas, víctima de la pandemia vivida en el 2020, quien con su constante esfuerzo me motivó a seguir creciendo, asumiendo constantes retos en la vida.

Jonathan Arellano

El presente trabajo de investigación está dedicado a mi madre, Rosa Gutiérrez, quien me motivó desde niño a cumplir todos mis objetivos y quien ahora, desde el cielo, celebra cada meta cumplida. A mi padre, Juan Castañeda, por estar siempre apoyándome de forma continua. Finalmente, a familia, por ser mi soporte diario y estar siempre presente en cada paso.

Juan Miguel Castañeda

AGRADECIMIENTOS

A nuestro asesor, por el apoyo brindando durante la creación del trabajo de investigación, a nuestros padres por su constante guía y a nuestra institución académica por brindarnos la oportunidad de crecer profesionalmente, mediante la investigación del presente trabajo que será de guía para investigaciones futuras.

RESUMEN

En el 2020, se presentó la pandemia global a causa de la COVID-19, lo cual significó uno de los mayores desafíos para las economías globales incluidas las empresas familiares. Bajo ese contexto, muchas empresas familiares a nivel global se enfrentaron al desafío de aprender a reinventarse o desaparecer en el proceso. Aquellas empresas familiares que no supieron adaptarse a este entorno cambiante fueron desapareciendo.

Por su naturaleza, las empresas familiares tienden a ser más complejas pues, además de lidiar con los desafíos comunes del negocio, deben hacer frente a las demandas y los intereses de la familia propietaria. Sin embargo, también han demostrado ser organizaciones más longevas que aquellas empresas no familiares, dado que sus ventajas competitivas se relacionan directamente con su capacidad para la continuidad del negocio familiar, que les permite afrontar los estadios de crisis con éxito. Lo anterior debido a que este tipo de empresas basan su supervivencia a través de múltiples generaciones en el tiempo y su riqueza socioemocional.

El presente trabajo comparte cinco prácticas de gobierno corporativo clave que adoptan las empresas familiares para superar los entornos de crisis: (i) La estructura de los órganos de gobierno; (ii) La independencia del directorio; (iii) La actividad del directorio; (iv) El tamaño del directorio; y (v) La dualidad del CEO. Esto les permite desarrollar sus ventajas competitivas para mantenerse activas en entornos de crisis y adaptarse con éxito. Todo ello basado en sus fuentes de aprendizajes pasados, su riqueza socioemocional y el destacado aporte del gobierno corporativo, para mantener alineado las estrategias de negocio con los intereses de la familia.

Palabras clave: Empresas Familiares, Gobierno Corporativo, Gestión de Crisis.

Corporate governance and crisis management
in the family business

ABSTRACT

In 2020, the global pandemic caused by Covid-19 was one of the greatest challenges for global economies, including family businesses. In this context, many global family businesses faced the challenge of knowing how to reinvent themselves or disappear in the process. Those family businesses that are not able to adapt to this changing ecosystem will disappear.

By their nature, family businesses tend to be more complex because, in addition to dealing with common business challenges, they have to cope with the demands and interests of the family that owns them. However, they have also proven to be long-lived organizations, since their competitive advantages are directly related to their capacity for continuity of the family business, which allows them to successfully face the stages of crisis. For this type of companies base their survival through multiple generations over time and their socioemotional wealth.

This paper shares five key actions, based on corporate governance structures, that family businesses adopt to overcome crisis environments: (i) Governance body structure; (ii) Board independence; (iii) Board activity; (iv) Board size; and (v) CEO duality. This allows them to develop their competitive advantages to remain active in crisis environments and adapt successfully. All this is based on their sources of past learning, their socio-emotional wealth and the outstanding contribution of corporate governance to keep business strategies aligned with family interests.

Keywords: Family-owned Companies, Corporate Governance, Crisis Management.

TABLA DE CONTENIDOS

1	INTRODUCCIÓN.....	10
2	LA HETEROGENEIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	12
2.1	La dinámica de la empresa familia.....	13
2.2	Los ciclos de vida de la empresa familiar.....	15
2.3	La capacidad para la continuidad de la empresa familiar.....	17
3	VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	20
3.1	Capacidad para la competitividad.....	20
3.2	Desempeño y competitividad en la empresa familiar.....	21
3.3	Ventajas competitivas de la empresa familiar.....	21
3.3.1	La propiedad.....	22
3.3.2	La riqueza socioemocional.....	24
3.3.3	La innovación a través de la tradición.....	25
3.3.4	El capital paciente.....	28
3.3.5	La aversión al riesgo.....	28
3.4	Desafíos para la competitividad.....	30
4	LAS CRISIS EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	32
4.2	Los periodos de crisis en la empresa familiar.....	32
4.3	Las ventajas competitivas frente a las crisis.....	33
4.4	Gestión de crisis en la empresa familiar.....	35
4.5	Previsión anticipada de las crisis.....	36
5	GOBIERNO CORPORATIVO PARA LA EMPRESA FAMILIAR.....	38
5.1	El gobierno corporativo.....	38
5.2	El sistema de gobierno corporativo en la empresa familiar.....	42
5.3	Prácticas de gobierno corporativo a nivel global en empresas familiares.....	47

5.4	Eficacia en la adopción de prácticas de gobierno corporativo	51
6	GOBIERNO CORPORATIVO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE CRISIS	54
6.1	Variables que facilitan la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo 54	
6.2	Mejores prácticas de gobierno corporativo para la gestión de crisis	56
6.3	Adopción e implementación de prácticas de gobierno corporativo	59
7	CONCLUSIONES.....	63
8	REFERENCIAS	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Generaciones en las empresas familiares	16
Tabla 2. Casos ilustrativos de empresas familiares que innovan a través de la tradición ...	27
Tabla 3. Empresas Familiares en Situación de Crisis.....	33
Tabla 4. Resumen de las Teoría de la Agencia y de la Mayordomía	42
Tabla 5. Tres niveles de responsabilidad.....	45
Tabla 6. Tamaño del directorio.....	49
Tabla 7. Dualidad del CEO.....	50
Tabla 8. Transición de Mejoras de Gobierno Corporativo	53
Tabla 9. Variables que facilitan la adopción de prácticas de Gobierno Corporativo	55
Tabla 10. Práctica de gobierno corporativo.....	56
Tabla 11. Práctica de Gobierno Corporativo en situaciones de Crisis	57
Tabla 12. Empresas que implementaron prácticas de Gobierno Corporativo	59
Tabla 13. Prácticas de Gobierno Corporativo para la Gestión de Crisis	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Orientación Emprendedora en las Empresas Familiares.....	19
Figura 2. Modelo de innovación a través de la tradición.....	26
Figura 3. Cuatro cuadrantes del gobierno de la empresa familiar: dimensiones de mercado y control.....	47

1 INTRODUCCIÓN

Aproximadamente, entre el 70 % y el 95 % del tejido empresarial a nivel global está conformado por empresas de origen o control familiar que aportan significativamente al desarrollo económico y social de las naciones. Su capacidad como fuente generadora de trabajo es de aproximadamente el 50 % al 80 % del sector privado y su aporte al Producto Bruto Interno (PIB) se sitúa entre el 60 % y el 90 %. Algunos estudios también revelaron que cerca del 85 % de las empresas que se crean a nivel global se constituyen con capital proveniente de las familias de los fundadores (Ramalho et al., 2018).

Los primeros estudios sobre las empresas familiares data desde finales de los 70, siendo sus principales referentes investigadores provenientes de los Estados Unidos de América. No obstante, en la década de los 90 el estudio sobre las empresas de propiedad y control familiar (empresas familiares) se ha intensificado más a nivel global. Esto debido a la importancia que este tipo de organizaciones tienen en el desarrollo económico de las naciones y su mayor capacidad para la longevidad.

A lo largo de su historia, la humanidad ha experimentado diversas crisis sanitarias como la Peste del Periodo Justiniano (541 d.C.), por la Peste Negra (1357), la Gripe Española (1353) hasta la actual pandemia de la COVID-19 (2020); e incluso dos guerras mundiales. Pese ello, las empresas familiares han desarrollado su capacidad de continuidad para mantenerse a través del tiempo. Un ejemplo de ello son las empresas familiares reconocidas, como las de la familia Hoshi (717); Fabrica d' Armi Pietro Beretta (1295); Toraya (1600); entre otras que aún se mantienen activas, como The Henokiens (2020). Esta capacidad para la continuidad es uno de los temas que ha despertado mayor interés en académicos e investigadores a nivel global.

En ese mismo sentido, otros estudios sostienen que debido a la complejidad de la interrelación familia – empresa y su dinámica, las empresas familiares tienen una alta tasa de mortandad; sobre todo, en la primera generación en la que se estima que la tasa de sobrevivencia es aproximadamente del 30 % y se reduce con el transcurrir del tiempo, de acuerdo con Brenes et al. (2011).

En el contexto de crisis actual, muchas empresas familiares se han visto afectadas seriamente en diversos aspectos. Por tal razón, se ha considerado necesario realizar la

presente investigación, con el propósito de contribuir con las empresas familiares, aportar conocimiento y herramientas que les permitan desarrollar estructuras sólidas, para superar con éxito los escenarios de crisis y así incorporarse con éxito a sus actividades empresariales y reactivar la economía global.

2 LA HETEROGENEIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR

Según Ramalho et al. (2018), debido a la gran heterogeneidad de las empresas con dominio familiar, no existe una definición consensual de empresa familiar. Empero, independientemente de la definición adoptada, varios estudios afirmaron que las empresas familiares son la forma más frecuente de organización empresarial. Ahora bien, se calcula que en la mayoría de los países entre el 70 % y el 95 % de las empresas son de propiedad familiar. Asimismo, es de señalar que las empresas familiares emplean entre el 50 % y el 80 % de la mano de obra del sector privado, contribuyen al PIB no gubernamental entre un mínimo del 60 % y un máximo del 90 %, y el 85 % de todas las empresas nuevas se crean con dinero familiar.

Cabe resaltar que las empresas familiares se rigen por la interacción y la funcionalidad entre la familia y la empresa (Cruz y Nordqvist, 2012). Igualmente, tienden a caracterizarse por una menor separación entre la propiedad y el control, lo que lleva a una alineación más estrecha entre los intereses de los propietarios y gerentes (Vieira, 2018). Debido a esto, pueden ser vulnerables por su manera autónoma y orientada a la familia, además de su capacidad de recursos financieros limitados (Kraus et al., 2020).

Uno de los problemas más frecuentes en las empresas familiares es la dificultad que presentan para tomar decisiones comerciales sólidas. Esto se debe al apego emocional excesivo a la empresa o a la falta de un sucesor familiar calificado para el negocio (Madison et al., 2016). Muchas veces, la empresa familiar es un medio para proporcionar funciones familiares (por ejemplo, asegurar que los miembros de la familia tengan empleo y estatus), aunque tales funciones pueden ser costosas y escasear recursos firmes, sin ofrecer un valor visible a la empresa a cambio, como lo establecieron Jaskiewicz y Dyer (2017).

Las empresas familiares buscan mantener el negocio a través de las generaciones. Por tal motivo, su proceso de toma de decisiones tiene como fin servir las metas y los objetivos del negocio, los cuales a menudo son diferentes al de las compañías no familiares, puesto que usualmente se centran en mantener el control en todas las generaciones (Cruz y Nordqvist, 2012).

Por su parte, Ramalho et al. (2018) sostuvieron que las empresas familiares tienden a ser más conservadoras y buscan menos financiamiento externo, incluso si eso significa la pérdida de oportunidades de crecimiento para evitar la dilución del control. En algunos

casos, las empresas familiares pueden llegar a preferir cerrar un negocio en lugar de venderla a un tercero no familiar, a fin de evitar la pérdida de identidad de una familia (Hirigoyen y Basly, 2019).

Entre tanto, Chrisman et al. (2018) indicó que las empresas familiares se ajustan al comportamiento de otras empresas familiares, en lugar de las normas de la industria para evitar pérdidas sociales; este fenómeno fue etiquetado como “conformidad en distinción”. Internamente, tal comportamiento genera problemas de sucesión y luchas entre los miembros de la familia; externamente, las empresas familiares pueden verse obstaculizadas en su acceso a los mercados globales.

Asimismo, tienden a ser más complejas porque, además de lidiar con oportunidades y requisitos comerciales comunes, deben considerar las necesidades y deseos de la familia propietaria, lo que lleva riesgo de supervisión a largo plazo. Por ende, Chrisman et al. (2018) sostuvieron que las empresas familiares están menos inclinadas a diversificarse que las empresas no familiares y suelen permanecer atados a su nicho empresarial tradicional. Estas características mencionadas terminan por restarle competitividad con el paso del tiempo.

Adicional a ello, Aragón e Iturrioz (2016) afirmaron que la concentración del poder y la responsabilidad en la misma persona complican la separación de los aspectos de la familia y la empresa, lo que produce confusión y conflicto. Por lo anterior, existe el riesgo de que en la empresa familiar se lleguen a tomar decisiones relevantes, basadas en una necesidad específica que no estén acorde al orden de la compañía. Debido a esto, las intenciones de sostenibilidad transgeneracional para mantener la estabilidad a lo largo del tiempo pueden verse frustradas, de modo que algunos estudios estiman que la tasa de sobrevivencia de las empresas familiares más allá de la primera generación es relativamente baja (30 %) y disminuye con el pasar del tiempo (Brenes et al., 2011).

2.1 La dinámica de la empresa familia

En este punto, se debe mencionar a Bastos et al. (2016), quienes indicaron que la dinámica de la empresa familiar se centra en la relación que esta mantiene con los miembros internos y externos, su patrimonio y su grado de preservación de la compañía, además de la forma en que se comunica con cada grupo, al romper los parámetros jerárquicos, y beneficiar a la compañía por el grado de intereses que esta relación conlleva.

Un aspecto importante en la dinámica de las empresas familiares es poder preservar el negocio dentro de la familia asegurando su continuidad en el tiempo. Por tal razón, el compromiso de los propietarios y su participación contribuyen notablemente a este fin (Aragón e Iturrioz, 2016). No obstante, se debe cuidar que la relación personal no altere la estructura de la organización, y que se den situaciones disfuncionales como el nepotismo o las acciones altruistas que pueden influir severamente en las decisiones empresariales (Schulze et al., 2001).

En esa misma línea, Aldamen et al. (2020) aseveraron que la dinámica del proceso de toma de decisiones en las empresas controladas por la familia es diferente en comparación con las empresas no controladas por la familia, dado que en las empresas familiares se da mayor importancia a la preservación de su control, identidad y dinastía familiar. Además, las empresas familiares valoran la armonía entre los miembros de la familia, defienden su imagen pública y la sucesión de una generación a la siguiente. Ello genera que, en algunos casos, la fusión de familia y empresa llegue al punto en que los dos se entrelazan y originan un fuerte vínculo emocional entre ambos.

Con respecto a ello, Brenes et al. (2011) aseguraron que la dinámica de la empresa familiar está relacionada directamente con la continuidad del negocio familiar. Esto tiene que ver con quién asumirá el papel de emprendedor o patriarca; en otras palabras, quién será el sucesor ideal para brindar tranquilidad a la familia y garantizar la continuidad del negocio. Además de cómo heredarán los miembros de la familia las acciones de capital de una manera que garantice la transmisión del legado familiar, sin que se generen conflictos en el futuro.

Por otro lado, Anderson y Reeb (2004) señalaron que el favoritismo hacia los herederos y hermanos puede conducir a beneficios, tales como empleos favorecidos y ascensos, lo que, en oposición, lleva al resentimiento por parte de administradores ajenos a la familia. De igual forma, sugirieron que las familias que actúan en su propio nombre pueden afectar negativamente la productividad de los empleados y redistribuir las rentas de los empleados a la familia. Esto genera costos excesivos que conducen a menores rendimientos en las empresas familiares, en comparación con las empresas no familiares.

Como parte de la dinámica de las empresas familiares, Bennedsen et al. (2007) indicaron que existe una correlación fuerte entre la caída de desempeño en las empresas administradas por herederos familiares. Usualmente, estas pasan su control a un gerente general dentro de

la familia, siendo por lo general el primer hijo varón el elegido. Además, afirmaron la existencia de una correlación negativa entre la rentabilidad de la empresa y el número de descendientes masculinos, lo que se explica por la posible rivalidad de poder entre ellos.

En oposición a las ideas expuestas, Ramalho et al. (2018) indicaron que los costos dentro de las empresas familiares son menores, en comparación a las empresas no familiares. Así, se sostiene que esto se debe a que la propiedad y la gestión del propietario - administrador están vinculadas en el crecimiento de la compañía, debido a que esto, incluso, facilita la toma de decisiones en la familia y la empresa, pues estas pueden realizar cambios en busca de oportunidades de negocio.

2.2 Los ciclos de vida de la empresa familiar

Los ciclos de vida de la empresa familiar inician desde la creación del negocio, la evolución y el crecimiento de la primera y la segunda generación (Madison et al., 2016). La profesionalización en ejecución de lineamientos de gobierno en la empresa familiar hasta la etapa de sucesión o transición que dependerá, en gran medida, de la madurez de la empresa familiar, no solo en términos de ciclo de vida etapa, sino también en términos de experiencia de la empresa con juntas directivas (Brenes et al., 2011).

Es de señalar que las empresas familiares llegan a mantener lazos fuertes en sus inicios, muestran un compromiso único en la primera generación, puesto que el fundador trabaja para desarrollar los cimientos que aseguren la supervivencia de la empresa en futuras generaciones. Es por ello que la fuerte influencia emocional en la primera generación se basa en su compromiso y la asunción de riesgos durante los períodos de crisis. La primera generación, usualmente, prioriza asegurar la supervivencia de la empresa para transmitirlo a las siguientes generaciones de la familia, porque tienen la intención de preservar su riqueza socioemocional (Arrondo et al., 2016).

En cuanto a ello, Strike et al. (2018) afirmaron que las segundas generaciones tienden a realizar una mejor toma de decisiones, considerando la búsqueda de información. En tanto, Cruz y Nordqvist (2012) manifestaron que es usual que las compañías familiares se orienten a buscar la continuidad familiar sobre los objetivos financieros. Esto es más usual en la primera y segunda generación, dado que están ligadas al fundador, quien es el actor principal de la actividad comercial.

Por otra parte, Brenes et al. (2011) refirieron que solo el 30 % de las empresas familiares llegan a sobrevivir a una segunda generación, por lo que sostuvieron que es importante que se mantenga un orden jerárquico que acompañe a la sucesión de poder, para evitar futuros conflictos. Por su parte, Cruz y Nordqvist (2012) replicaron que la tercera generación es más accesible a la búsqueda de inversión externa, lo cual les permite mejores accesos a futuros emprendimientos, pero manteniendo un uso formal de los controles y así evitar perderlos por presiones externas.

Las empresas familiares pueden llevar a descubrir recursos y capacidades únicas, lo que permite la exploración a través de futuras generaciones, dado que este tipo de empresas se basan en la supervivencia a través de múltiples generaciones en el tiempo, sus actividades de exploración pueden explicar las metas de la familia propietaria para apoyar los intereses y pasiones de sus miembros. Estas metas pueden servir como un doble propósito, debido a que son una oportunidad de enseñanza y aprendizaje para toda la familia (Cruz y Nordqvist, 2012).

Tabla 1

Generaciones en las empresas familiares

Generaciones	Características	
	Positivas	Negativas
1ra Generación	- Conocimiento del negocio - Facilidad en la toma de decisiones	- Buscan objetivos no financieros - Fuerte apego emocional
2da Generación	- Mayor diversificación en las inversiones - Inicio de apalancamiento externo	- Conflictos en tomas de poder
3ra Generación	- Profesionalización del directorio - Mayor conocimiento del mercado	- Pérdida de la visión inicial - Pérdida del control familiar

Nota: características de las generaciones en las empresas familiares. Adaptado de “The growth and performance of family businesses during the global financial crisis: The role of the generation in control” y “Family business structure and succession: Critical topics in Latin American experience”, por Arrondo et al. (2016) y Brenes et al. (2006).

2.3 La capacidad para la continuidad de la empresa familiar.

Sobre esta temática, Gomez-Mejia et al. (2010) indicaron que la capacidad para continuar el negocio es la forma en que, pese a los problemas, la empresa sigue operando, y se mantiene activa en situaciones de crisis logrando adaptarse. Las empresas familiares prefieren preservar su riqueza socioemocional, que se relaciona con el control e influencia de la familia en la empresa, la identificación de los miembros de la familia con el negocio, las ataduras sociales, el apego emocional de los miembros de la familia y la renovación de los lazos familiares con la empresa a través de la sucesión dinástica. Esta riqueza socioemocional influye significativamente en la continuidad de la empresa familiar.

La fuerte influencia emocional en la primera generación se basa en su compromiso y la asunción de riesgos durante los períodos de crisis. La primera generación generalmente prioriza asegurar la supervivencia de la empresa para preservar su riqueza socioemocional y transmitirlo a las siguientes generaciones. No obstante, esta fuerte identificación y apego emocional como administradores y accionistas con la empresa familiar tiende a disminuir con las etapas generacionales posteriores a la primera generación, puesto que los lazos familiares se debilitan y surgen diferencias entre las nuevas ramas familiares (Arrondo et al., 2016).

Según Gomez-Mejia et al. (2010), las empresas familiares tienden a ser reacias a las pérdidas cuando se trata de amenazas a la riqueza socioemocional. Por extensión, si la diversificación implica una pérdida de su riqueza socioemocional, los propietarios familiares prefieren evitar esa elección estratégica, incluso si confiere algún riesgo de protección. Por lo tanto, es común observar que las empresas familiares se mueven en dos direcciones opuestas cuando se toman decisiones de diversificación; ya sea el optar por una menor diversificación para preservar su riqueza socioemocional o elegir por una mayor diversificación para diluir o distribuir el riesgo empresarial concentrado, pero a expensas de su riqueza socioemocional.

Entonces, a fin de desarrollar su capacidad para la continuidad las empresas familiares suelen tener un incentivo adicional, priorizando los resultados no financieros, con el propósito de mantener la influencia familiar y cumplir con los objetivos de continuidad y sucesión de la familia propietaria. Inclusive, pueden asumir un riesgo financiero adicional para preservar su vínculo emocional con la empresa; esta situación provoca que las empresas

familiares rechacen decisiones de mejora del desempeño financiero, si es que estas impactan negativamente en la capacidad para la continuidad de la familia (Aldamen et al., 2020).

En cuanto a la sucesión, Brenes et al. (2011) establecieron que las empresas familiares requieren de la buena voluntad de sus miembros para honrar el acuerdo de estructura de sucesión. En el caso que este proceso se dé en miembros no familiares, se debe estar atento a que sus intereses se encuentren alineados a los de la empresa familiar para evitar los conflictos que usualmente presentan este tipo de empresas. Algunas empresas familiares llegan a utilizar la promesa de propiedad futura en pequeñas proporciones y con acuerdos de recompra para asegurar el apoyo continuo de los miembros no familiares (Schulze et al., 2001).

En ese orden de ideas, Hirigoyen y Basly (2019) sostuvieron que el principal beneficio de las empresas familiares es el valor emocional en su negocio. La necesidad emocional es el cimiento que sella la relación entre familia y empresa. El deseo de renovación de la empresa familiar a través de la sucesión generacional familiar es el principal factor emocional subyacente a la intención de continuar o vender el negocio.

Por otra parte, Cruz y Nordqvist (2012) señalaron que la supervivencia a largo plazo requiere que las empresas se dediquen a actividades empresariales, con el fin de revitalizar su negocio y mantenerse competitivas. Esta necesidad es aun mayor en las empresas familiares con una visión de éxito a través de generaciones. Las familias con orientación emprendedora tienen que desarrollar capacidades de renovación en línea con la necesidad inevitable de deshacerse o redistribuir activos una vez que sus propiedades creadoras de valor se agotan.

A continuación, se detallan como la influencia en la orientación emprendedora de factores externos y factores internos difiere en las empresas familiares de primera, segunda y tercera generación y más allá. Se evidencia que mientras que el fundador es vital en la primera generación, la orientación emprendedora está más sujeto a interpretaciones del entorno competitivo en la segunda generación y que en la tercera generación y más allá (Cruz y Nordqvist, 2012).

Los factores internos, como la presencia de administradores no familiares, pueden impulsar competencias gerenciales más diversas que adicionan nuevos aspectos e ideas que son importantes para fomentar el emprendimiento familiar. A su vez, las fuentes de

financiamiento no familiar estimulan a los administradores a encabezar y apoyar nuevas estrategias de emprendimiento dado a que los inversionistas solicitan altos rendimientos y retornos a corto plazo. Estos factores tienen mayor incidencia en la tercera generación de la empresa familiar (Cruz y Nordqvist, 2012).

Los factores externos son más influyentes en la segunda generación de una empresa familiar debido a que a los administradores de esta generación suelen tener más educación formal y experiencia externa, lo que conlleva a una mayor capacidad para analizar los mercados y los competidores con el objetivo de localizar espacio a nuevos emprendimientos. Las nuevas tecnologías, el crecimiento de la industria y el dinamismo del medio ambiente crean oportunidades empresariales emergentes que ayudan a los administradores de la segunda generación diferenciarse del legado de la generación anterior (Cruz y Nordqvist, 2012).

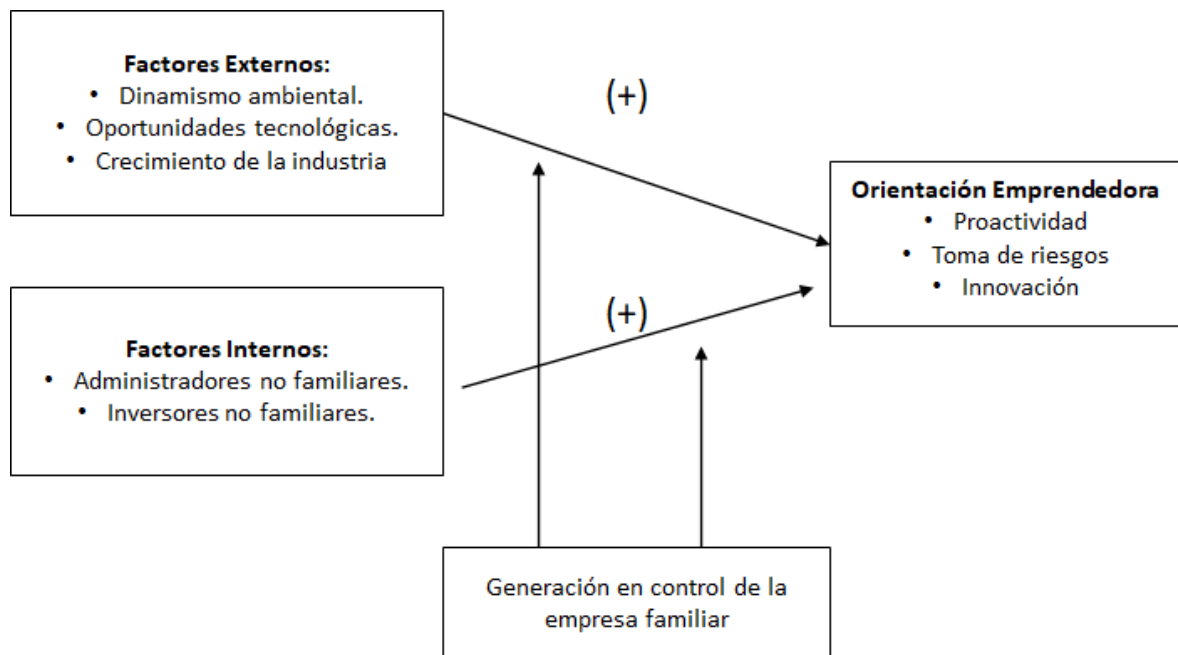


Figura 1. Orientación Emprendedora en las Empresas Familiares. Adaptado de “Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective”, por Cruz y Nordqvist (2012)

3 VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA EMPRESA FAMILIAR

Las ventajas competitivas de las empresas familiares se definen como gestiones que les permiten a la compañía sobre salir con acciones diferenciadas sobre las empresas no familiares. Asimismo, Gomez-Mejia et al. (2010) mencionaron que una de las principales ventajas competitivas de las organizaciones familiares es el autofinanciamiento que le permite mantener el control de la organización; así como la riqueza socioemocional que desarrollan de generación en generación.

3.1 Capacidad para la competitividad

Con respecto a esto, Vieira (2018) aseguró que una de las principales ventajas competitivas que muestran las empresas familiares es el control general de la organización, pues esto genera que este tipo de empresas puedan ser más rentables debido a que reduce sus problemas de agencia. Dada su intención de preservarse y su capacidad para la continuidad, logran desarrollar un capital paciente que les permite mantener un mejor capital de trabajo debido a su orientación por el largo plazo (Aldamen et al., 2020).

Siguiendo esta misma idea, Cruz y Nordqvist (2012) afirmaron que las empresas familiares cuentan con la capacidad de desarrollar competencias únicas, según el avance de la generación, dado que basan su cultura en la continuidad generacional. Esto les permite contar con exploraciones mediante el aprendizaje en el tiempo, con lo cual llegan a desarrollar una visión patrimonial más amplia.

Por el contrario, Gómez-Mejia et al. (2010) determinaron que si bien las empresas familiares cuentan con capacidades únicas debido a la influencia de la familia, estas pueden volverse vulnerables ante situaciones que afecten su riqueza socioemocional. Lo anterior debido a que los miembros de la familia son capaces de aceptar pérdidas financieras con tal de no perder su riqueza socioemocional, lo que puede llevar a evitar la diversificación, debido a que esta representa un peligro para el control familiar.

Igualmente, Kraus et al. (2020) indicaron que al incrementar la propiedad familiar se corre el riesgo de dejar de seguir los procedimientos formales en la empresa, pues la influencia de la cultura de la familia puede sobreponerse a la cultura de la organización. Además, ante situaciones de crisis esto tiende a favorecer la toma de decisiones de manera rápida y poco acertadas.

3.2 Desempeño y competitividad en la empresa familiar

A lo largo del tiempo, las empresas familiares han mostrado un desempeño óptimo y constante, por tal motivo, De Massis et al. (2016) señalaron que la adopción de la innovación se facilita en este tipo de empresas debido a su mayor permanencia a través de distintas generaciones, lo cual les permite contar con una experiencia única debido al tiempo e innovar bajo nuevos conceptos. De ese modo, la familia propietaria favorece a la creación de nuevas ventajas competitivas.

Por otro lado, Nordqvist (2016) mencionó que las empresas familiares no solo están motivadas por objetivos únicamente financieros, sino que se basan en mantener el control dentro de la familia perpetuándolo a través de sus diversas generaciones. Esto facilita la inyección de capital económico por parte de sus miembros, beneficiando así a su capital social. Esta ventaja les permite mantener el control absoluto de la empresa, debido a su bajo financiamiento externo con inversionistas.

En este sentido, Ramalho et al. (2018) indicaron que las fuentes preferidas de las empresas familiares son las ganancias retenidas y ahorros personales de sus fundadores, y esto los protege de intrusiones externas. Incluso han llegado a considerar que los protege en etapas de crisis, puesto que no se ven afectados por las influencias de apalancamiento externo.

Por otro lado, Hirigoyen y Basly (2019) evidenciaron que muchas veces las empresas familiares prefieren declinar negocios nuevos en los que consideren que se puede perder la identidad de la organización. Esto porque puede dejar expuesto el futuro de la empresa y el de la familia, dado que su prioridad es la sostenibilidad transgeneracional, y se debe a que en las empresas familiares se considera importante el compromiso de la familia y si se ven afectados los costos emocionales no es considerado un negocio en beneficio de la familia y de la empresa.

3.3 Ventajas competitivas de la empresa familiar

En cuanto a este punto, Ramalho et al. (2018) advirtieron que la principal fuente inversión de las empresas familiares son las ganancias retenidas, pues con ello se logra que el costo de agencia sea menor, y al ver que la propiedad está bajo el control de la familia, sus miembros mantienen su inversión por largos periodos. Lo anterior porque consideran que su inversión está salvaguardada y favorece el control dentro de los propietarios.

De la misma forma, Viera (2018) indicó que las empresas familiares cuentan en muchos casos con una mayor rentabilidad que las empresas no familiares. Esto es debido a que la influencia del propietario genera un mayor compromiso con su equipo y empresas, y favorece a la aplicación de una mayor innovación constante por parte de sus empleados.

En tanto, Chrisman et al. (2018) señalaron que las ventajas competitivas de las empresas familiares se basan en su relación intrafamiliar, puesto que las necesidades de la familia conviven con las necesidades de la empresa. Asimismo, Lehrer y Celo (2016) aseguraron que esta misma relación intrafamiliar llega a proporcionar una ventaja competitiva aun mayor en la crisis del 2008, cuando el capital paciente que estas mantenían aportó una fortaleza sobre las empresas no familiares, quienes dependían de un apalancamiento externo y en el mercado de valores.

Por último, Ratten y Jones (2020) concluyeron que las empresas familiares suelen invertir más en capital humano, pues incluso en épocas de crisis asumen costos mayores para evitar la reducción de personal, lo que favorece la innovación por parte de sus empleados. Además, Briano y Poletti (2017) resaltaron la importancia de retener la riqueza económica durante varias generaciones, reinvirtiéndola y logrando perseguir intereses futuros, para fortalecer de esa manera la relación de confianza por parte de los inversores.

3.3.1 La propiedad.

La propiedad representa un compromiso activo y a largo plazo con la familia, el negocio y la comunidad, y el equilibrio de estos compromisos entre sí. Por ese motivo, la relación directa que existe entre familia y empresa permite a los propietarios establecer los parámetros dentro de los cuales su negocio debe ser dirigido. La naturaleza específica de las empresas familiares crea un contexto en el que, debido a su propiedad, los miembros de la familia disfrutan de ciertos derechos de control sobre los activos de la empresa y pueden utilizar estos derechos con el fin de ejercer influencia en los procesos de toma de decisiones de una organización (Aragón e Iturrioz, 2016).

En ese sentido, Aguilera y Crespi-Cladera (2016) sostuvieron que, cuando la propiedad está dispersa, existe el riesgo de que los gerentes dirijan empresas para cumplir con sus propios intereses a expensas de los intereses de los propietarios. Por tal razón, el diseño de los mecanismos de gobierno corporativo debe centrarse en mitigar o resolver el conflicto entre administradores y accionistas en el contexto de firmas de amplia participación. De este

modo, será más viable el alinear los intereses de gerentes y accionistas, dado que hay pocos incentivos por parte de los accionistas para participar en el seguimiento de actividades, prefiriendo el seguimiento ejecutado por otros y el libre comportamiento de conducción.

Es preciso indicar que para las empresas familiares tiene mayor importancia la protección de la propiedad para generaciones futuras, incluso si estas generan pérdidas de nuevas oportunidades o crecimiento de la compañía (Ramalho et al., 2018). Este tipo de empresas llegan a mantener la propiedad como una de sus características distintivas, pues en determinados mercados el capital social y la reputación es de particular importancia estratégica (Lehrer y Celo, 2016).

Adicional a ello, Aragón e Iturrioz (2016) determinaron que el desarrollo de la propiedad responsable es particularmente relevante en el caso de las empresas familiares, dado que la familia es una parte interesada, específica y relevante, sus deberes y derechos deben equilibrarse con los intereses de otras partes interesadas, para garantizar la supervivencia de la empresa. Además, al ser su participación principal en la propiedad, la familia tiene un efecto importante en la empresa, debido a su influencia en la cultura de la empresa y la participación de los miembros de la familia, con o sin relaciones formales o contractuales en la empresa.

Con relación a ello, Madison et al. (2016) señalaron que la propiedad familiar puede facilitar los problemas de agencia, como la incapacidad para tomar decisiones comerciales sólidas, lo cual se genera debido a un apego emocional excesivo a la empresa o a la falta de un sucesor familiar calificado para el negocio. En consecuencia, los mecanismos de gobernanza de la agencia son necesarios para aliviar estos problemas específicos de la empresa familiar, a fin de que el negocio prospere.

De acuerdo con los estudios de Aguilera y Crespi-Cladera (2016) sobre las empresas familiares y empresas no familiares en la Unión Europea, se encontró que la participación familiar en la propiedad y el control impulsa a un mejor rendimiento cuando participan en productos conjuntos y diversificación internacional. Este hallazgo se explicó como un predominio de elementos positivos de la empresa familiar, a saber: (i) los menores costos de agencia; (ii) la perspectiva a largo plazo para garantizar la continuidad de las empresas bajo control familiar; y (iii) la propensión a estrategias de diversificación para reducir la

concentración natural del riesgo de la riqueza familiar en un solo o reducido número de empresas, productos y mercados.

Los elementos mencionados parecen dominar los inconvenientes de las empresas familiares, como la renuncia a atraer recursos financieros externos, con el propósito de contratar personal externo a la familia, y la fuerte necesidad general de perpetuar valores familiares o *statu quo*.

3.3.2 La riqueza socioemocional.

De acuerdo con Arrondo et al. (2016), la riqueza socioemocional se refiere a objetivos no financieros perseguidos por las empresas familiares, como mantener el control familiar y la influencia sobre la empresa. Al igual que la identificación, el sentido de pertenencia y el compromiso de los miembros de la familia con la empresa y mantener el estatus familiar, la influencia y los vínculos sociales. Todos estos componentes ayudan a perpetuar la empresa, para que las generaciones posteriores la hereden.

La riqueza socioemocional incluye los ejercicios no restringidos de la autoridad personal conferida a los miembros de la familia, el cumplimiento de las necesidades psicológicas de pertenencia, la identificación y la intimidad. De igual manera, la perpetuación de los emblemas y valores familiares, mantener el legado del fundador y preservar la dinastía familiar. Esta riqueza socioemocional también comprende la utilidad que se deriva de colocar a familiares de confianza en los puestos clave de la empresa, mejorar el capital social de la familia, ser parte de una sociedad estrecha y la oportunidad de ser altruista con los miembros de la familia (Aldamen et al., 2020).

Según Aldamen et al. (2020), las empresas familiares llegan a crear un vínculo socioemocional entre la familia y la empresa, lo cual se constituye como una forma de riqueza que las familias utilizan como punto de referencia para la toma de decisiones. En el caso de que la riqueza socioemocional se vea amenazada, la familia tendrá aversión a las pérdidas para proteger su dotación de riqueza socioemocional. Por lo tanto, en las empresas familiares se pueden llegar a tomar decisiones que no son económicamente rentables para proteger su riqueza socioemocional.

Por su parte, Arrondo et al. (2016) declararon que las familias apoyan a sus empresas al inyectar dinero y asumir riesgos importantes para continuar su legado, aunque el rendimiento

pueda estar por debajo del promedio del mercado. Esto deja ver que las empresas familiares están dispuestas a incurrir en un riesgo comercial significativo si es necesario para preservar su riqueza, e incluso pueden llegar a restringir la participación del talento y la experiencia gerencial que pueden no estar disponibles dentro del grupo familiar, con tal de preservar su riqueza socioemocional (Aldamen et al., 2020).

3.3.3 La innovación a través de la tradición.

Las empresas familiares son un contexto particularmente apto para apreciar cómo se puede aprovechar el pasado para la innovación. La longevidad y la orientación a largo plazo de algunas empresas familiares pueden resultar en una capacidad para crear vínculos entre su pasado, presente y futuro, lo que les permite buscar y recombinar temporalmente conocimiento lejano para desarrollar nuevos productos. Esta capacidad permite a muchas empresas familiares innovar, explotando el conocimiento perteneciente al comercio de las empresas y al de su territorio (De Massis et al., 2016)

El éxito de la innovación de las empresas familiares es explicado por su capacidad de aprovechar la tradición acumulada por generaciones para desarrollar nuevos productos. De hecho, la larga participación duradera en la propiedad y la gestión que caracteriza a algunas familias fundadoras, su riqueza socioemocional y los fuertes vínculos resultantes con el pasado pueden llegar a representar recursos valiosos para innovación.

En este sentido, Cucculelli y Peruzzi (2020) señalaron que las inversiones en innovación suelen disminuir en períodos de crisis, debido al temor en los tiempos de recesión. Además, indicaron que las innovaciones tienden a ser más bien anticíclicas, puesto que la mayoría de las empresas tienden a jugar a lo seguro en períodos de expansión económica y explotar las rentas existentes, y se ven obligados a innovar solo cuando el valor de dichas rentas cae, como durante recesiones económicas o crisis. Por ello es necesario considerar la capacidad de la empresa para renovar y remodelar su perfil competitivo en tiempos de crisis, pues las empresas pueden verse inducidas a deshacerse de técnicas y productos no rentables generando un efecto depurativo.

Por otro lado, De Massis et al. (2016) revelaron un modelo utilizado para entender el proceso innovación a través de la tradición, el cual se basa en dos capacidades claves: (i) interiorización y (ii) reinterpretación. La interiorización permite asimilar y compartir conocimiento perteneciente a las tradiciones de la empresa o las tradiciones de su territorio

en toda la organización, como se refleja en las diferentes formas de codificación y conocimiento tácito utilizado para desarrollar nuevos productos. Entre tanto, la reinterpretación permite la combinación de las formas de conocimiento pasado con tecnologías actualizadas para desarrollar nuevos productos.

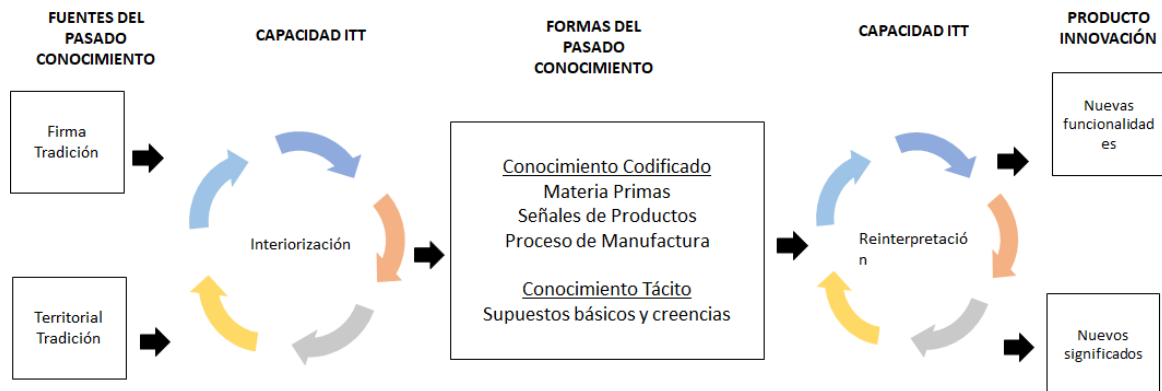


Figura 2. Modelo de innovación a través de la tradición. Adaptado de “Innovation Through Tradition: Lessons from Innovative Family Businesses and Directions for Future Research”, por De Massis et al. (2016)

Algunas empresas italianas han utilizado el modelo de innovación a través de la tradición. En la Tabla 2 se evidencian tres ejemplos de este tipo de empresas familiares de larga generación, que son extremadamente innovadoras, dado que mantiene un fuerte vínculo a su tradición. Por ejemplo, el caso de la empresa Aboca, que se dedica a la producción y la comercialización de productos naturales para el cuidado de la salud y la belleza desde el año 1978. En esta empresa investigaron las propiedades de las antiguas hierbas medicinales, pero las combinaron con tecnologías biotecnológicas y crearon nuevos productos que son eficaces y que no presentan efectos secundarios con los productos de su competencia (De Massis et al., 2016).

Tabla 2

Casos ilustrativos de empresas familiares que innovan a través de la tradición

	Aboca	Apreamare	Beretta
Año de Fundación	1978	1849	1526
Fundador	Valentino Mercati	Giovanni Aprea	Bartolomeo Beretta
Giro Anual	€125million	€20 million	€480 million
Número de Empleados	810	185	850
Generación de control familiar	2da Generación	5ta Generación	15ta Generación
Sector	Productos naturales de salud y belleza	Barcos	Armas de fuego
Fuentes de conocimientos pasados	Tradición territorial: Antiguo hierbas del territorio	Tradición territorial: Habilidades de fabricación y signos de productos caracterización antigua artesanía en Sorrento	Tradición empresarial: habilidades artesanales heredado de generación entre generación en el empresa
Innovación de producto	Nuevas funcionalidades: propiedades de los antiguos y en su mayoría hierbas olvidadas combinadas con tecnologías modernas permiten medicamentos eficaces sin los efectos secundarios.	Nuevos significados: Yates de lujo basados en el diseño tradicional de gozzo sorrentino de barcos de pesca en la zona de Sorrento	Nuevas funcionalidades: materiales tradicionales combinados con polímeros innovadores y tecnologías revolucionarias proporcionar armas de fuego de rendimiento superior.
Ejemplos de productos nuevos	GrinTuss, Melilax, Sollievo Bio90, Adiprox, NeoBianacid	Apreamare 40 Don Giovanni	A400 Xcel

Nota: empresas familiares italianas que utilizaron el modelo de la Innovación a través de la tradición. Adaptado de “Innovation through tradition: lessons from innovative family businesses and directions for future research”, por De Massis et al. (2016).

3.3.4 El capital paciente.

Para Lehrer y Celo (2016), el capital paciente en las empresas familiares ha emergido de la crisis financiera de 2008, lo que las ha fortalecido competitivamente frente a las empresas no familiares, que siguieron dependiendo más de la deuda externa y los mercados de valores, y esto aumentó su riesgo financiero. Una de las ventajas competitivas del capital paciente es la capacidad de invertir en proyectos para el largo plazo basado en el monitoreo interno, dado que las empresas familiares, con perspectiva intergeneracional de sus propietarios, tienen un incentivo incorporado para invertir en proyectos a largo plazo.

Estos mismos autores mencionaron que el capital paciente en las empresas familiares abarcó no solo el capital de inversión sino también la acumulación de activos intangibles; además, brinda la capacidad que tiene la familia de invertir en proyectos para el largo plazo. Esto permite a las empresas familiares contar con el capital paciente como una de las principales fuentes de su ventaja competitiva (Lehrer y Celo, 2016).

Las necesidades de la familia conviven con las de la empresa, y las ventajas competitivas de las empresas familiares son potencialmente más dependientes de las relaciones familiares personales, que pueden generar capital, capital de supervivencia y capital paciente (Chrisman et al., 2018). Si bien son las ganancias retenidas y los ahorros personales las fuentes de financiamiento preferidas por las empresas familiares, si se requieren mayores fondos se prefiere la deuda familiar al capital externo, debido a los menores niveles de intrusión y erosión del poder en la toma de decisiones. Es ahí que el capital paciente se convierte en una ventaja para la empresa familiar (Ramalho et al., 2018).

3.3.5 La aversión al riesgo

Las empresas no familiares tienen como objetivo la creación de valor exclusivamente, mientras que las empresas familiares buscan la creación de valor y continuidad transgeneracional. Incluso cuando las empresas familiares y no familiares tengan la misma cantidad de recursos, la empresa familiar destinará algunos recursos adicionales para perseguir sus beneficios orientados al bien de la familia, por lo que estará dispuesta a asumir riesgos para ello (Chua et al., 2018).

Por otra parte, Anderson y Reeb (2004) aseveraron que el bienestar del propietario y el vínculo fuerte con la dirección de la empresa tiene un riesgo específico, debido a que estos

suelen tener una concentración en una sola empresa. Los propietarios familiares tienen incentivos más fuertes para mitigar riesgos firmes en relación con empresas que poseen accionariado diversificado. Su tolerancia al riesgo sugiere que los accionistas familiares, potencialmente, no comparten el mismo objetivo que un accionista bien diversificado.

Es de mencionar que las empresas familiares han mostrado ser adversas al riesgo. De acuerdo con ello, Anderson et al. (2012) analizó que las empresas familiares evitan comprometer sus recursos financieros a las actividades de alto riesgo a largo plazo y es por ello que prefieren evitar diversificar operaciones, pese a que les puede generar pérdidas financieras, pues suelen mantener su participación en una sola empresa. Esto se debe a que en su intento de preservar su riqueza socioemocional podrían influir en la estrategia y las decisiones de las empresas familiares.

Así pues, el enfoque de riqueza socioemocional, la teoría de la agencia y los conocimientos generalmente aceptados en la materia sostienen que las empresas familiares son reacias al riesgo y evitan las decisiones de inversión que exponen la creación de valor de la empresa a un riesgo excesivo y a pérdidas de riqueza socioemocional (Arrondo et al., 2016).

De igual modo, Arrondo et al. (2016) afirmaron que las empresas familiares tratan la aversión al riesgo como una característica que las distingue de las empresas no familiares. Sin embargo, a partir de las diferentes orientaciones de objetivos de las empresas familiares y no familiares se espera que las empresas familiares se comporten asimétricamente, dependiendo del ciclo económico. Asimismo, las empresas familiares se caracterizan por una inversión de “capital paciente” que apoya el crecimiento, las inversiones en la creación de reputación y el refuerzo de la cuota de mercado, de manera que inyectan dinero y asumen riesgos significativos para continuar con el legado de la empresa, aunque el desempeño puede estar por debajo de la media del mercado. Además, debe tenerse en cuenta que la competencia del mercado y los entornos de crisis obligan a la familia a ser más eficiente.

En el trabajo de Anderson et al. (2012), para el cual se estudiaron más de 2 000 grandes empresas estadounidenses cotizadas en bolsa desde 2003 hasta 2007, investigaron el efecto de los accionistas familiares en la política de inversión de las empresas, lo que dio como resultado que la propiedad y/o la presencia de la familia guarda una estrecha relación con la política de inversión de la empresa. Específicamente, observaron que estos accionistas

controladores comprometen menos recursos financieros a la inversión a largo plazo que las empresas no familiares - alrededor del 7,50 % menos (como una fracción de los activos totales).

Asimismo, con respecto a la inversión a largo plazo en gastos de investigación y desarrollo (I+D) y gastos de capital, las empresas familiares dedican mayores recursos financieros (aproximadamente un 15,55 % más como fracción de la inversión total) al capital de gastos que las empresas no familiares; no obstante, los propietarios de la familia parecen restringir el gasto en I+D. En relación con las empresas no familiares, las empresas familiares destinan aproximadamente un 31,05 % menos de capital a inversiones en I+D.

3.4 Desafíos para la competitividad

En el 2020 se presentó la pandemia global a causas de la COVID-19, lo cual representó uno de los mayores desafíos para las economías globales, incluidas las empresas familiares. Muchas empresas tuvieron que reinventarse o desaparecer en el proceso. Con base en ello, se debe mencionar que las empresas que no sean capaces de adaptarse al ecosistema cambiante de la economía estarán condenadas al fracaso (Sheth, 2017).

En ese mismo ámbito, Arrondo et al. (2016) identificaron el desafío para las empresas familiares en el desligarse de la fuerte influencia emocional que estas llevan, pues esto no les permite asumir mayores riesgos durante los periodos de crisis, lo que podría causar que sean reacios a los cambios que estos periodos pueden exigir. También se resaltó que la primera generación solía preferir preservar la continuidad transgeneracional que acciones de cambio.

De acuerdo con Vieira (2018), la estrecha separación de la propiedad y el control puede impedir una aleación correcta de los intereses financieros de la compañía, por lo que contar con un directorio con miembros externos puede ayudar a neutralizar los deseos oportunistas de los gerentes propietarios. Así, se podría aumentar la eficacia del uso de los recursos para lograr los objetivos comunes.

Otro desafío presente en las empresas familiares es su capacidad para mantener una sólida cadena de suministros activa, dado que en épocas de crisis estas no solo abarcan cambios económicos, sino que afectan el avance de la manufactura y, por lo tanto, que se detengan las operaciones comerciales. Las empresas familiares han sabido crear y sostener relaciones

de largo plazo con sus proveedores, lo que muchas veces les ha permitido una mejora de costos y tratos comerciales, de modo que deben tener presente este factor para no perder competitividad (Sheth, 2020).

4 LAS CRISIS EN LA EMPRESA FAMILIAR

4.2 Los periodos de crisis en la empresa familiar

Las crisis en la empresa familiar pueden experimentar periodos externos e internos; los primeros son eventos cíclicos como por ejemplo crisis económicas, pandemias que afecten el panorama competitivo de las empresas, debido a que genera un cambio en la gestión de la industria, al cual se tiene que adaptar (Cucculelli y Peruzzi, 2020). Mientras tanto, los periodos internos de crisis pueden generarse por conflictos o desacuerdos entre los miembros de la familia o la empresa, los cuales pueden generar inestabilidad en la toma de decisiones, por lo que se recomienda mantener una separación de poder estructurando la funciones a cumplir. Por ejemplo, la concentración de poder puede generar dudas en los inversionistas externos, pues si las decisiones son tomadas de manera arbitraria por los miembros de la familia podría generar riesgos económicos, debido a que sus decisiones son ligadas a su relación familiar y no al bien de la compañía (Aragón e Iturrioz, 2016).

En los periodos de crisis las empresas familiares buscan preservar la reputación de la compañía manteniendo el control. A pesar de que esto puede afectar el desempeño, las familias buscan la supervivencia económica, dado que al estar alineada a la supervivencia de la empresa es posible que estas logren mantener la riqueza socioemocional y la transición generacional (Aldamen et al., 2020).

En este sentido, Ramalho et al. (2018) indicaron que la estructura financiera de las empresas familiares mantiene un orden jerárquico, donde primero se utilizan los recursos internos y solo de ser necesario recurren a la deuda externa. Esto evidencia que las empresas familiares son conservadoras y evitan recursos externos para evitar perder el control familiar; pero al no mantener una diversificación en la obtención de sus recursos puede generar inconvenientes de liquidez y reputación financiera. Por ejemplo, la crisis financiera del 2008 afectó a muchas empresas en general, pero las familiares fueron impactadas significativamente, debido a que los fondos en las instituciones crediticias les fueron restringidos por no contar con historiales de apalancamiento financiero.

Asimismo, Arrondo et al. (2016) mencionaron que las restricciones crediticias durante los periodos de crisis financiera reducen la capacidad de una empresa para emprender nuevos proyectos de inversión. Empero, la orientación a largo plazo de las empresas familiares y su “capital paciente” facilitan la reducción de conflictos de agencia entre acreedores y

accionistas, brindando un mejor acceso al financiamiento de la deuda como resultado. Así pues, en la Tabla 3 se pueden exponer las crisis con mayor relevancia en el mercado internacional y las características principales que mantuvieron en el proceso, en estos casos se apreció el tipo que pese a ser una crisis general presentaron un comportamiento distinto.

Tabla 3

Empresas Familiares en Situación de Crisis

Situaciones de crisis
La crisis financiera del 2008 afectó la economía global, puesto que se redujo el financiamiento bancario, lo que generó problemas de solvencia.
Las empresas italianas mostraron un mejor comportamiento durante el periodo de crisis del 2008, debido a la poca concentración de propiedad
En la crisis asiática de 1997-1998 se pudo observar que el costo de capital se incrementó en las empresas familiares, lo que mostró que las empresas familiares tienen menos probabilidades de incrementar sus dividendos.

Nota: Situaciones de Crisis. Adaptado de “The growth and performance of family businesses during the global financial crisis: The role of the generation in control”, por Arrondo et al. (2016).

Por otro lado, Viera (2018) sostuvo que las empresas controladas por la familia se desempeñan peor durante un periodo de crisis. Los resultados de su estudio mostraron que estas empresas recortaron la inversión y tomaron decisiones que aumentan la probabilidad de que las empresas bajo su control no sobrevivan ante una crisis, incluso a expensas de los accionistas externos. Esto se debe a que, durante una crisis, interna o externa, las familias buscan preservar el control, la reputación y, por lo tanto, su riqueza socioemocional a expensas del desempeño financiero de sus empresas (Aldamen et al., 2020).

4.3 Las ventajas competitivas frente a las crisis

La cohesión social de la familia le proporciona ventajas distintivas a la empresa familiar en las primeras etapas de la industrialización y cuando el entorno jurídico del comercio está

plagado de incertidumbre. Sin embargo, cada vez hay más pruebas de que las empresas familiares conservan sus ventajas en las economías más desarrolladas y en entornos jurídicos muy codificados (Carney, 2005).

Del mismo modo, Ramalho et al. (2018) mencionaron que las empresas familiares tienen características únicas que, en algunas circunstancias, proporcionan ventajas potenciales sobre las empresas no familiares en términos de rendimiento y competitividad, supervivencia y longevidad, actividades empresariales e innovación de producción. No obstante, parece que uno de los principales retos a los que se enfrentan las empresas familiares es el acceso a la financiación en tiempos de crisis.

Las restricciones crediticias durante los períodos de crisis externas pueden reducir la capacidad de una empresa para emprender nuevos proyectos de inversión. Sin embargo, la orientación a largo plazo de las empresas familiares facilita la reducción de los conflictos de agencia entre acreedores y accionistas, además de un mejor acceso a la financiación de la deuda, como resultado (Arrondo et al., 2016).

En este sentido, Ramalho et al. (2018) aseveraron que las empresas familiares pueden aprovechar, en mayor medida, las relaciones personales y establecer relaciones más duraderas con sus comunidades vinculadas en tiempos de crisis; esto les ofrece una ventaja competitiva para crear, desarrollar y asignar recursos. Tal ventaja es especialmente importante en las regiones rurales, que a menudo se caracterizan por la escasez de recursos y donde la financiación se basa, a menudo, en la banca de relaciones.

Por otro lado, Chrisman et al. (2018) señalaron que las ventajas competitivas de las empresas familiares son potencialmente más dependientes de las relaciones familiares personales, que pueden generar capital, capital de supervivencia y capital paciente. Este último es utilizado por las empresas familiares para apalancar su liquidez, tener costos más bajos de deuda, es decir, recursos financieros que pueden invertirse sin amenaza de liquidación, dado que, en momentos como una recesión económica o una crisis financiera, las empresas familiares pueden movilizar mejor sus recursos para mantener sus actividades (Kraus et al., 2020).

Las empresas familiares deben aprender de las experiencias pasadas de las crisis, porque la experiencia podría dejar valiosas lecciones para aplicar en el futuro y constituyen una valiosa fuente de aprendizaje para la generación joven de la empresa familiar. Por ende, las

empresas que enfrentan crisis internas o externa deberían adoptar estrategias preventivas en marcos de crisis posteriores, como resultado del proceso de aprendizaje (Cucculelli y Peruzzi, 2020).

4.4 Gestión de crisis en la empresa familiar

La gestión de crisis abarca diferentes acciones, lo cual se debe a que las empresas no son similares (Chrisman et al., 2018). Una de las diferencias es el hecho de que no todas cotizan en bolsa, lo que lleva a que la propiedad no esté dispersa y que la posesión registrada solo se mantenga un grupo reducido de propietarios o administradores familiares. Esto proporciona estímulos económicos para que los mismos propietarios supervisen el negocio, y ello favorece la disminución de costos de agencia.

De igual manera, Kraus et al. (2020) mencionaron que las empresas familiares mostraron ciertas particularidades con respecto a sus comportamientos y medidas durante las crisis. Se ha demostrado que el aumento de la propiedad familiar reduce la probabilidad de que las empresas sigan procedimientos formales de crisis y que el apego emocional de la familia afecte el desempeño de las empresas familiares durante las crisis. Esto se debe a que las situaciones de crisis vienen acompañadas de desafíos inesperados que normalmente requieren una toma de decisiones estratégica rápida y decisiva, por lo que las empresas familiares siempre han reaccionado de manera rápida, decisiva y creativa a estas situaciones.

Ahora bien, Aldamen et al. (2020) señalaron que el proceso de toma de decisiones para las empresas controladas por la familia es diferente, en comparación con las empresas no controladas por la familia. Las empresas familiares dan gran importancia a la preservación de su control, identidad y dinastía familiar; además, valoran la armonía entre los miembros de la familia, al defender su imagen pública y la sucesión de una generación a la siguiente. Por lo anterior, durante de un periodo de crisis las familias buscan preservar el control y la reputación, de modo que la preservación de la riqueza socioemocional y la riqueza financiera son incentivos alineados durante el choque externo en un evento de turbulencia. Esta alineación se produce debido al vínculo existente entre la familia, el desempeño y la supervivencia de la empresa.

Igualmente, Vieira (2018) utilizó una muestra de empresas de 35 países para investigar si el control de la familia afectó las decisiones empresariales o la valoración durante la crisis financiera de 2008-2009. En dicha muestra se encontraron que las empresas controladas por

la familia tuvieron peores resultados que las demás durante la crisis. Los resultados dejan ver que estas empresas recortaron la inversión más que las demás, y estos recortes de estaban relacionados con un menor rendimiento. Así, concluyeron que las familias tomaban decisiones que aumentaban la probabilidad de que las empresas bajo su control sobrevivieran a la crisis, incluso a expensas de accionistas externos. De la misma forma, en un estudio de instituciones financieras encontraron que el gobierno corporativo tiene un impacto significativo en el desempeño de las empresas durante un período de crisis y concluyeron que la baja proporción de los directores ejecutivos desempeñaron un papel importante en los orígenes de la crisis de 2007.

De tal manera, se espera que el impacto de la gobernanza se afiance en las épocas de crisis con una mejor supervisión para la toma de decisiones en las evaluaciones de riesgo, debido a que con una mejora de acciones en gobierno corporativo es posible que las empresas familiares se puedan desempeñar mejor en periodos de crisis, por el mejor consenso, el enfoque sistémico sobre el riesgo y la reducción de las trabas burocráticas (Aldamen et al., 2020).

4.5 Previsión anticipada de las crisis

Sobre este punto, Cucculelli y Peruzzi (2020) indicaron que es probable que las empresas experimenten varias crisis durante su vida. Por lo tanto, debería ser fundamental aprender de experiencias negativas anteriores prevenir anticipadamente los siguientes *shocks*. Aprender de crisis anteriores a menudo significa rediseñar el modelo de negocio de la empresa; no obstante, algunas empresas no quieren o no pueden cambiar su enfoque del mercado, lo que aumenta drásticamente su probabilidad de incumplimiento

Por su parte, Vieira (2018) aseguró que las empresas familiares suelen actuar de manera errática en periodos de crisis, en algunas de las cuales sus directorios cuentan con una mayor cantidad de miembros de la familia. Sin embargo, en periodos de crisis la toma de decisiones por parte de los miembros externos es decisiva, pues tienen una mirada distinta para prever lo que pueda suceder.

Asimismo, Cucculelli y Peruzzi (2020) señalaron que la capacidad de aprender de crisis anteriores también puede depender de las características específicas de las empresas y, en particular, de su estructura de propiedad y localización industrial. Las peculiaridades de las empresas familiares, como son: (i) la orientación a largo plazo, (ii) el capital social familiar;

y (iii) las preocupaciones de supervivencia y reputación pueden inducir a las empresas familiares a adaptarse al entorno cambiante que caracteriza el marco de crisis, además de apalancarse en sus experiencias anteriores.

5 GOBIERNO CORPORATIVO PARA LA EMPRESA FAMILIAR

5.1 El gobierno corporativo

Según Chrisman et al. (2018), el gobierno corporativo se considera la consecuencia de un conjunto de decisiones formales tomadas internamente por los propietarios, el directorio y la alta gerencia de una empresa para dirigir y controlar el comportamiento de los miembros de una organización.

En esa misma línea, Aragón e Iturrioz (2016) señalaron que la gobernanza se define como el conjunto de factores internos y externos, mecanismos finales que llevan al comportamiento de un gerente a responder a los intereses del equipo de *stakeholders*. Estos mecanismos consisten en reglas, prácticas y procesos formales e informales que emanan de dentro y fuera de una empresa, para dirigir y controlar el comportamiento de la empresa de una manera que equilibra y alinea los intereses de sus partes interesadas, incluyendo propietarios, gerentes, clientes, proveedores, gobiernos y comunidades.

La aplicación de lineamientos de gobierno corporativo es importante en las empresas, dado que su diseño en los mecanismos de gobernanza se centra, en gran medida, en mitigar o resolver los conflictos entre los administradores y los accionistas (Aguilera y Crespi-Cladera, 2016).

Según Brenes et al. (2011), el gobierno corporativo brinda la estructura para organizar la propiedad y la administración del negocio, donde el principal desafío es poder mantener alineado las estrategias de negocio con los intereses de los accionistas; esto se debe a que a menudo el bienestar de la familia es prioridad, lo que podría afectar el crecimiento de la empresa.

En ese orden de ideas, Hussain et al. (2018) mencionaron que un buen gobierno corporativo mejora la relación entre empresa-accionista, mediante el fomento de la sostenibilidad empresarial, al afirmar que la buena gobernanza y la sostenibilidad son mecanismos complementarios para una mejor gestión de las partes interesadas. Además, la teoría de las partes interesadas proporciona un vínculo entre los mecanismos de gobernanza y las iniciativas de sostenibilidad, a fin de alinear la gestión a largo plazo de las metas de la empresa-accionista.

Así pues, la gobernanza abarca dos responsabilidades principales: (i) establecer la dirección estratégica de la organización y (ii) lograr un equilibrio dinámico entre los intereses de la coalición dominante de la empresa y los de las demás partes interesadas que proporcionan recursos esenciales para el negocio. Para lograr esto último, la organización debe decidir dónde estará el equilibrio, los tipos de mecanismos de gobierno que se utilizarán para facilitar ese equilibrio, y cómo serán aplicados (Chrisman et al., 2018).

Para comprender mejor el gobierno corporativo es conveniente abordar la Teoría de Agencia, que describe la relación entre dos partes, el principal y el agente, al abordar la relación desde una perspectiva de comportamiento y gobernanza. Adam Smith (1976), en su libro “La riqueza de las naciones”, mostró indicios de los problemas originados entre la propiedad y la administración en las empresas. Asimismo, Jensen y Meckling (1976) plantearon los costos de supervisión como mecanismos de gobernanza para dicha relación.

De ese modo, la teoría de la agencia se está convirtiendo en un paradigma líder para el estudio de temas de gobierno familiar, sus temas principales hacen eco de una tradición sociológica más antigua que veía el control familiar de la empresa como un lastre para el desarrollo económico (Carney, 2005).

Según Madison et al. (2016), la relación principal-agente describe cualquier tipo de relación donde el trabajo se delega desde un director (principal) a un gerente (agente), independientemente de la posición real. La teoría de la agencia sugiere que los gerentes elegirán la autogestión oportunista en lugar de un comportamiento dirigido a maximizar el interés del principal. Por ello, los directores deben promulgar mecanismos de gobernanza para monitorear el comportamiento del gerente, con la intención de frustrar el comportamiento no alineado con el interés del principal. A su vez, los intereses se alinearán y el desempeño de la empresa aumentará.

Las relaciones familiares tienden a crear problemas de agencia asociados con la propiedad privada y la gestión de propietarios, lo cual es más difícil de resolver debido al autocontrol y otros problemas engendrados por el altruismo asimétrico (Schulze et al., 2001). El altruismo asimétrico también puede crear problemas de agencia de selección adversas cuando las empresas familiares contratan a miembros de la familia en lugar de no familiares, sin importar si son los más calificados o capacitados para el puesto (Madison et al., 2016).

Esto dependiendo del grado de reciprocidad y el autocontrol de los propietarios de la familia, el altruismo puede reducir o aumentar los costos de agencia. (Chrisman et al., 2018).

De acuerdo con Hussain et al. (2018), el gobierno corporativo mejora la capacidad de la empresa para hacer frente a los desafíos emergentes y reducir los conflictos de agencia. Asimismo, señalaron que el mecanismo de gobierno interno debe actuar eficazmente para retener a los agentes responsables de sus acciones, a través de directorios más independientes que equilibran la representación de la familia y, en consecuencia, suelen tener un mejor desempeño. Además, alinea y organiza la propiedad y la gestión, a través de diferentes mecanismos, tales como reuniones, directorios, comités de apoyo y gestión equipos (Briano y Poletti, 2017).

Por su parte, Chrisman et al. (2018) afirmaron que los mecanismos de gobernanza pueden originarse dentro (interno) o fuera (externo) de la empresa. Los mecanismos internos típicamente asociados con la teoría de la agencia son el monitoreo y la compensación de incentivos. Sin embargo, los mecanismos externos como el mercado para el control corporativo y el sistema legal también son importantes. Estos mecanismos formales están codificados por leyes, reglamentos, normas y políticas, mientras que los mecanismos informales, aunque no están codificados, están representados por presiones para conformarse, acomodarse o adaptarse a las normas y valores de la sociedad y/o los intereses de los principales interesados.

La Teoría de Mayordomía es otro mecanismo del gobierno corporativo que describe la relación entre dos partes: el principal (propiedad) y el mayordomo (administrador). Debido a sus raíces en la sociología y la psicología, esta teoría describe una teoría más humanista. Retrata a los gerentes como administradores, cuyo comportamiento se basa en un deseo intrínseco de servir a la empresa, por lo que se alinean naturalmente a los intereses del propietario (principal), lo que resulta proorganizacional y un mayor rendimiento de la empresa (Madison et al., 2016).

De la misma forma, Hirigoyen y Basly (2019) expusieron que, durante la crisis de 2008, las empresas familiares prefirieron sistemáticamente proteger los lugares de trabajo cercanos a la sede de la empresa, en comparación con otras plantas. Esto debido a que es probable que los propietarios de negocios tengan una preferencia por una estrategia de salida basada en la mayordomía, en lugar de una estrategia basada en la recompensa financiera o el cese de

actividades. La estrategia de salida basada en la mayordomía se refiere a una estrategia desarrollada a partir de un "sentido continuo de obligación o deber para con los demás y, generalmente, prevé la continuidad y el cuidado del negocio, la familia y los empleados. La orientación hacia la mayordomía también podría reflejarse en el capital de supervivencia de las empresas familiares, que representa los recursos personales mancomunados que los miembros de la familia están dispuestos a prestar, contribuir o compartir en beneficio de la empresa familiar.

En ese sentido, Madison et al. (2016) consideraron que la teoría de mayordomía, dentro del contexto de la empresa familiar, presenta factores psicológicos, como la motivación intrínseca y la identificación de los empleados con la empresa familiar. A diferencia de los mecanismos tradicionales orientados al control que se observan en la teoría de la agencia, la teoría de la mayordomía fomenta la cooperación, empodera y motiva a los empleados, lo que permite comportamientos favorables a la organización y, en última instancia, mejora el desempeño de las empresas. Finalmente, un mayor compromiso entre los empleados y propietarios logra crear una ventaja competitiva en las empresas familiares, en comparación a las empresas no familiares. En la siguiente tabla se resumen los principios básicos de ambas teorías:

Tabla 4

Resumen de las Teoría de la Agencia y de la Mayordomía

	Teoría de la agencia	Teoría de la mayordomía
Trabajo fundacional	Jensen y Meckling (1976)	Davis et al. (1997)
Relación	Basado en la relación director-gerente: describe los comportamientos de los agentes a nivel individual y los mecanismos de gobierno de la agencia a nivel de empresa que son implementado en respuesta	Basado en la relación director-gerente: Describe el administrador a nivel individual comportamientos y la mayordomía a nivel de empresa mecanismos de gobernanza que son implementado en respuesta
Suposición	Modelo económico del hombre	Modelo humanista del hombre
Comportamiento	Oportunista: individual / egoísta	Proorganizacional: Colectivo / servicio a otros
Gobernanza	Sistemas de seguimiento e incentivos: mecanismos para frenar el comportamiento oportunista alineando los intereses del gerente con los del director	Sistemas de confianza: mecanismos para fomentar cooperación e implicación para facilitar la alineación natural de intereses entre los gerente y director
Salir	Resultados proorganizacionales; Desempeño de la empresa por forma de minimización de costos	Resultados proorganizacionales; Firma rendimiento mediante la maximización de la riqueza

Nota: Resumen sobre las teorías de la agencia y de la mayordomía. Adaptado de “Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories”, por Madison et al. (2016).

5.2 El sistema de gobierno corporativo en la empresa familiar

En cuanto a esta temática, Briano y Poletti (2017) indicaron que las empresas familiares suelen conservar su riqueza durante varias generaciones, al reinvertir recursos económicos y permitir perseguir sus intereses. Por lo tanto, para salvaguardar la confianza de los inversores y como señal de protección contra la expropiación a los posibles nuevos inversores, las empresas familiares podrían ser alentadas a una mayor el cumplimiento de las recomendaciones del gobierno corporativo.

Según Brenes et al. (2011), el gobierno corporativo ha permitido que las familias logren un equilibrio entre el bienestar financiero y el familiar, pues muchas veces se ha priorizado los intereses de la familia, afectando la necesidad de la empresa. Es por ello que los miembros familiares y externos del directorio deben mantener este equilibrio, lograr sobrellevar las dificultades de una organización familiar.

El gobierno corporativo llega a brindar una estructura que permite alinear la gestión de la propiedad y la administración, por lo que esta abarca tres elementos diferentes: la junta de accionistas, el directorio y la alta gerencia. La junta de accionistas tiene la autoridad final sobre las decisiones de la empresa, sin embargo, las cuestiones relativas al gobierno corporativo recaen sobre el directorio, y todos esos factores, a su vez, afectan las funciones y responsabilidades de la alta gerencia (Brenes et al., 2011).

Es usual observar que las empresas familiares en primera generación no cuenten con un directorio cuando el propietario gestiona la empresa de manera directa, debido a que este suele decidir todo, pero en las empresas familiares en segunda generación se comienza a organizar directorios para poder sobrellevar los conflictos inherentes a ellas (Brenes et al., 2011). No obstante, para lograr directorios más eficientes será importante que la estructura de gobierno corporativo considere la participación de miembros independientes en sus órganos de gobierno (Vieira, 2018).

Asimismo, Brenes et al. (2011) sostuvieron que el gobierno corporativo intuye tres elementos diferentes: la junta de accionistas, el directorio y el equipo de alta gerencia. La estructura de los consejos varía en función de las características de cada empresa y de cada país; estas particularidades incluyen factores políticos, históricos, legales y económicos, así como la cultura empresarial, y son primordiales para definir la estructura del consejo y la selección de los miembros. Por ejemplo:

1. En Alemania, por lo general, varios miembros del sindicato se sientan en los directorios de la empresa.
2. En Japón se puede encontrar ejecutivos leales que sirven como miembros del directorio.
3. En China los miembros del Partido Comunista, generalmente, se sientan en los directorios de las empresas.

4. En los Estados Unidos están compuestos estrictamente en accionistas, principalmente los que tienen el mayor número de acciones, con una mayoría de accionistas idealmente incluida a efectos de control.

Tabla 5

Tres niveles de responsabilidad.

Accionistas
Debería...
Influir en la composición del directorio
Crea canales de comunicación
Participar en la toma de decisiones estratégicas
Directorio
Debería...
Ser de tamaño mediano a grande
No centrarse en el estado independiente
Mejorar la comunicación y la resolución de conflictos
Participar activamente
Tener términos limitados / no predeterminados
Realizar evaluaciones individuales de miembros de la junta
Permitir el rol de Gerente / Presidente
Compensar de manera equivalente a la Gerencia
Supervisar la empresa y hacerla responsable
Gerencia
Debería...
Ser monitoreado por el Directorio
Ejecuta a la misión, la visión y los indicadores a largo plazo. Aclarar las expectativas de las evaluaciones

Nota: Detalle de las responsabilidades de los equipos en las empresas familiares. Adaptado de “Generic models for family business boards of directors”, por Astrachan et al. (2006).

Las estructuras de gobierno deben ser útiles para regular el altruismo no asimétrico que está presente en las empresas familiares -a quien se ayuda, a qué se ayuda y cómo se ayuda- lo que puede generar daño, pues al no haber necesariamente reciprocidad se generan conflictos internos, debido a que los miembros de la familia pueden tener tratos especiales que pueden causar riesgo moral. Esto debido a que el nepotismo puede desbordar de manera negativa, generando inestabilidad para los miembros no familiares (Madison et al., 2016).

En las empresas familiares la comunicación entre los accionistas tiene gran importancia, porque ayuda a mantener un mejor panorama de la situación financiera de la empresa, por lo que se debe de ser transparente en cuanto las necesidades de los accionistas y la empresa (Astrachan et al., 2006). Esto es mucho más necesario cuando en la empresa familiar existen

miembros no familiares, puesto que podrían sentirse amenazados debido a que generalmente las empresas familiares se persiguen objetivos no económicos que buscan el bienestar de la familia (Madison et al., 2016).

Asimismo, Hussain et al. (2018) mencionaron que la presencia de mujeres en los órganos de gobierno se ha asociado positivamente como medida de la diversidad. El aumento de su presencia ha orientado la capacidad de respuesta social, debido a que se conectan mejor con la sensibilidad humana, a la filosofía de iniciativas filantrópicas, a la Responsabilidad Social Empresarial en general y a las diferencias en los comportamientos inducidos por desigualdades sexuales en el entorno laboral.

Por otro lado, Astrachan et al. (2006) señalaron que el directorio representa el gobierno de la empresa familiar y, como tal, se ubica directamente entre la propiedad y la gestión. Para lograr la rendición de cuentas se necesita un directorio basado en la competencia que se centre en equilibrar las cantidades adecuadas de supervisión y colaboración, para que la empresa familiar opere siempre bajo el modelo de control típico.

Las empresas familiares se pueden alejar del Modelo de Control Típico, dado que el número de miembros activos de la familia disminuye y la propiedad se generaliza, pasando así al Modelo de Mercado, en este modelo las empresas familiares necesitan mecanismos de control, como la independencia, disciplina y objetividad para sostener el negocio. Existen dos formas adicionales en que las empresas familiares migran del Modelo de Control Tipifico:

- Una es cuando la familia se vuelve menos activa en la gestión, debido al alejamiento o falta de interés por las generaciones posteriores, migrando así al Modelo Portafolio. En este escenario, los accionistas familiares se convierten en inversores pasivos que ven el negocio como una inversión de cartera.
- Otra forma es cuando la familia participa activa en la administración o en la junta de accionistas, a medida que el negocio se mueve a través de generaciones, pero la familia se expande y se unifica menos, como resultado de las diferentes ideas sobre cómo se debe dirigir el negocio. El Modelo de Gobernanza migra al Modelo Dinástico, que es considerablemente inestable, donde la falta de unidad puede crear una comercialización de acciones de la empresa.



Figura 3. Cuatro cuadrantes del gobierno de la empresa familiar: dimensiones de mercado y control. Adaptado de “Generic models for family business boards of directors”, por Astrachan et al. (2006).

5.3 Prácticas de gobierno corporativo a nivel global en empresas familiares

De acuerdo con Astrachan et al. (2006), la gran parte de prácticas de gobierno corporativo están basadas en los modelos de Estados Unidos y Reino Unido, los cuales, por lo general, involucran empresas con accionariado disperso y directorios con miembros independientes. Sin embargo, muchas empresas familiares no se encuentran estructuradas de esa forma, lo que generará que algunas prácticas de gobierno corporativo puedan ser perjudiciales a largo plazo.

De igual modo, Chrisman et al. (2018) evidenciaron que entre las prácticas de gobierno existen mecanismos de gobernanza que pueden ser formales e informales. Los mecanismos formales están sustentados bajo leyes, regulaciones y normas políticas; mientras tanto, los

mecanismos informales son aquellos adaptados a las normas y valores de la sociedad y están ligado a los intereses de las partes.

Las prácticas de gobernanza están sujetas a las leyes del país en que operen las empresas familiares, además, dependerán de la concentración de la propiedad y el tipo de propietario, puesto que este último tienen gran influencia en el directorio. Así como de la participación de la familia en el control de las operaciones (Aguilera y Crespi-Cladera, 2016). Entre las prácticas de gobierno corporativo que adoptan las empresas familiares se observó que mantener acuerdos de votación brinda un mejor control en la gestión de la organización, pues esto evita que los fundadores y sus familias entren en conflicto por los mecanismos utilizados para los derechos de control y flujo de caja. De esta manera, se mitiga de manera preventiva el riesgo de continuidad, a consecuencia de conflictos internos (Villalonga y Amit, 2009).

Según Brenes et al. (2011), contar con un directorio balanceado, compuesto por miembros de la familia propietaria y por miembros externos, puede brindar un equilibrio dinámico para las funciones de la empresa familiar. Esto tomando en cuenta que se ha evidenciado que ambos tipos de miembros del directorio se complementan para un mejor proceso de toma de decisiones. Esto se da porque la familia mantiene el conocimiento y la experiencia del negocio, mientras que los miembros externos brindan una visión objetiva, independiente y profesional.

Una buena práctica de gobierno corporativo que se debe incentivar aun más en épocas de crisis es el mantener la comunicación entre accionistas minoritarios y mayoritarios. Siendo importante que la comunicación sea clara y transparente, dado que el directorio debe entender las necesidades de los accionistas para satisfacerlas dentro de un criterio de razonabilidad. Por ello, la comunicación es necesaria para poder mantener un mejor panorama de la situación financiera de la empresa, por lo que las empresas familiares deben desarrollar mejores canales de comunicación con los accionistas, con el fin de no afectar el control sobre la decisión de la empresa (Astrachan et al., 2006).

A continuación, se detallan mecanismos de gobierno corporativo que ayudan en el control de la gestión en las empresas familiares. Estos mecanismos son eficaces, pues facilitan a las empresas a cumplir metas de desarrollo generacional.

- **Tamaño del directorio**

Para Hussain et al. (2018), el tamaño del directorio se tiene en cuenta principalmente desde la vista de la teoría de la agencia, como una particularidad que induce una supervisión óptima en la gobernanza de la empresa, a medida que crece el tamaño del directorio es perjudicial para la eficiencia de la gobernanza. Asimismo, Sáenz y García (2014) mencionaron que si el tamaño del directorio es muy pequeño la supervisión al equipo de gestión es mínimo.

Tabla 6

Tamaño del directorio

	Hong Kong	Latinoamérica (Brasil, México y Chile)
Tamaño del directorio	Encontraron una relación negativa entre el tamaño del directorio, concluyendo que en un directorio más numeroso menos son las prácticas manipuladoras hechas por la dirección de las empresas	Encontraron una relación positiva entre el tamaño del directorio. Esto indica que la baja separación entre propiedad y control que existe en las empresas latinoamericanas supone que con un mayor tamaño del directorio los niveles de monitoreo del equipo de gestión disminuyen

Nota: El tamaño de juntas en las empresas familiares. Adaptado de “Does Corporate Governance Influence Earnings Management in Latin American Markets”, por Sáenz y García (2014).

- **Independencia del directorio**

La teoría de la agencia propone que un directorio que incluye miembros independientes puede controlar y monitorear las operaciones de los agentes de manera seria. Además, los directores independientes representan una mayor transparencia que conduce a la mejora del valor a largo plazo (Hussain et al., 2018). Asimismo, la presencia de miembros independientes en el directorio fortalece el gobierno corporativo, mejora la capacidad organizativa y comprime la asimetría de la información entre los accionistas, especialmente en el contexto de los mercados emergentes o en crisis donde las instituciones son débiles (Briano y Poletti, 2017).

Por su parte, Sáenz y García (2014) señalaron que un mayor nivel de independencia del directorio permite ejercer una mayor revisión sobre el desarrollo de las actividades de las

empresas y una mejor protección de la cuestión de la información, como mecanismo para llevar a cabo procesos de rendición de cuentas a los diferentes grupos de empresas interés, porque los directivos externos no están vinculados a la gestión de la entidad.

- Dualidad del chief executive officer (CEO) o gerente general

En consonancia con Hussain et al. (2018), la dualidad del CEO simboliza que el gerente general también ocupa el cargo de presidente del directorio; entonces, cuando los dos roles se asignan a un solo individuo puede implicar un monitoreo débil. La presencia del CEO, como presidente del directorio, reduce la autonomía de este órgano de gobierno, lo que a su vez disminuye la rendición de cuentas y la transparencia en la empresa. La separación de ambos puestos podría trasladar a un mejor desempeño empresarial al lograr un equilibrio adecuado de poder y supervisión, lo que optimizaría la toma de decisiones (Briano y Poletti, 2017).

Tabla 7

Dualidad del CEO

	Chile	México	Brasil	Argentina
Dualidad del CEO	Una muestra de 120 empresas cotizadas, señalando que sólo en el 21 % de las empresas es el presidente del directorio es independiente, es decir, no hay duplicación de funciones entre el presidente-CEO.	Encontraron que el 85 % de las empresas mexicanas cotizadas en la Bolsa de Valores de Nueva York los propietarios mayoritarios presiden el directorio y también ejercen el papel de CEO	Una muestra de 400 empresas que cotizan en bolsa se documentó que el 36 % de las empresas tienen un poder concentrado en la misma persona.	Una muestra de 100 firmas cotizadas, encuentran que en el 75 % de las corporaciones el presidente y el CEO son la misma persona

Nota: Dualidad de los CEO en Latinoamérica. Fuente: Adaptado de “Does Corporate Governance Influence Earnings Management in Latin American Markets”, por Sáenz y García (2014).

- Mujeres en el directorio

Según Hussain et al. (2018), la estructura de los directorios se ha interpretado de varias maneras que suelen relacionarse con el tamaño y la diversidad entre los componentes en términos de género y porcentaje de afiliados frente a personas ajenas. La presencia de

mujeres en el directorio como medida de la diversidad se ha asociado positivamente con una mayor alineación hacia la capacidad de respuesta social.

- Actividad del directorio

Para Sáenz y García (2014), una característica relacionada al directorio es su actividad, medida por el número de reuniones, por lo que sugiere que el número de reuniones es un buen indicador del esfuerzo de supervisión de los directores, lo que demuestra prácticamente la existencia de una relación directa entre la actividad del directorio y la rentabilidad de la empresa.

- Comité de sostenibilidad

Sobre esto, Hussain et al. (2018) señalaron que la existencia de un Comité de Responsabilidad Social Empresarial representa la orientación y el compromiso del directorio hacia el desarrollo sostenible. Además, la existencia de este comité es un símbolo del compromiso de una empresa con la sostenibilidad, como una asignación de recursos productivos para una mejor gestión de las partes interesadas, mediante el fomento de prácticas de sostenibilidad en la planificación estratégica de la empresa.

5.4 Eficacia en la adopción de prácticas de gobierno corporativo

Mantener una adecuada estructura de gobierno puede contribuir a la alineación de los intereses de los accionistas mayoritarios y minoritarios, a través de mecanismos de control como reuniones, directorios y gestiones de equipo. Contar con miembros independientes en el directorio equilibra la representación familiar, favoreciendo a tener un mejor desempeño Briano y Poletti (2017). Una empresa familiar con una adecuada estructura de gobierno tendrá mayor posibilidad de éxito al adoptar prácticas de gobierno corporativo de manera eficaz.

En periodos de dificultades no financieras, la gobernanza bien estructurada en el alto nivel puede significar un menor control familiar, puesto que presenta un monitoreo y control distinto en el comportamiento gerencial, lo cual ejerce presión sobre la riqueza socioemocional. Por otro lado, en periodos de crisis financiera, la gobernanza puede incrementar las posibilidades de supervivencia de la empresa familiar, debido a que suele aumentar el coeficiente de ganancias (Aldamen et al., 2020).

De esa forma, se espera que el impacto que puede aportar una buena estructura de gobernanza sea mayor cuando ocurra una crisis global, debido a que su estructura brindará una supervisión transparente que ayude a mejorar el proceso de toma de decisiones con una mejor evaluación de riesgos. Así, las empresas familiares, pese a sus particularidades, estarán en mejor posición para hacer frente a la crisis que otras empresas, según Aldamen et al. (2020).

Entonces, al adoptar prácticas de gobierno corporativo se debe tener en cuenta que algunos propietarios-gerentes pueden generar conflictos de autocontrol debido a que se oponen a las prácticas de gobernanza, dado que estos pueden considerar que limitarán sus capacidades para disponer recursos de la empresa y tomar acciones de manera arbitraria (Schulze et al., 2001). Por tal razón, es importante contar con estructuras de gobernanza balanceada para mantener un equilibrio y fomentar positivamente el desempeño de la empresa. De acuerdo con lo anterior, en sus estudios, Anderson y Reeb (2004) evidenciaron que cuando el directorio es controlado por la mayoría familiar el desempeño disminuye. Seguidamente, se detallan empresas familiares que adoptaron los mecanismos de gobierno corporativo:

Tabla 8

Transición de Mejoras de Gobierno Corporativo

Transición de mejoras de gobierno corporativo			
Empresa	Antes	Mejoras de GC	Actual
Buena ventura	Pérdidas económicas, con altos niveles de endeudamiento	Implementación de un directorio independiente	Incremento de capitalización del mercado
	Inestabilidad para los inversionistas	Implementación de un comité de información pública	Incremento de ingresos netos
	Conflictos entre el grupo controlador por tomas de poder	Cambio las acciones a clase única	Reconocimiento de buenas prácticas en el mercado bursátil
Ultrapar	Antes Conflictos por intereses opuestos entre miembros de la familia	Mejoras de GC Implementación de código de ética	Actual Líder del mercado brasileño
	Toma de decisiones incierta	Junta de directorio independiente	Incremento de ingresos netos
	Incertidumbre para accionistas minoritarios	Igualdad del manejo de dividendos entre accionistas comunes y los preferenciales	Propietarios, accionistas y ejecutivos bajo un mismo objetivo

Nota: Empresas que adoptaron los mecanismos de GC. Adaptado de “Estudio de Casos de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo”, por Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo (2006).

6 GOBIERNO CORPORATIVO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE CRISIS

De acuerdo con Chrisman et al. (2018), la gobernanza es la determinación del uso de los recursos organizacionales para la solución de conflictos entre los miembros de la organización. La función de la gobernanza abarca el hecho de mantener los intereses de las partes en un equilibrio objetivo y establecer las estrategias de la empresa. De esta manera, las organizaciones pueden ser más competitivas y sostenibles a largo plazo.

6.1 Variables que facilitan la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo

Las variables que, en su mayoría, han favorecido a las empresas familiares fueron: a) La propiedad, b) la estructura de gobierno y c) la riqueza socioemocional, dado que estas tres relaciones, como punto clave al propietario, involucran su participación de manera constante pero adecuada, y generan un valor positivo en la organización (Schulze et al., 2001). Aunado a ello, se puede ver que mientras el propietario utilice su autonomía, para poder evitar trabas burocráticas que perjudiquen la toma de decisión en situaciones de crisis logra producir un control adecuado para la compañía (Carney, 2005).

- La propiedad

Considerando que la gobernanza familiar no se distingue por la separación sino por la unificación de la propiedad y el control, una de las principales variables al momento de adoptar buenas prácticas de gobierno corporativo es el grado y naturaleza de la propiedad, pues ambos son necesarios para establecer el control efectivo de la empresa. En algunos contextos, el grado de control efectivo puede requerir una mayoría absoluta de acciones con derecho a voto para ser concentrado en manos de la familia. En otros contextos, la naturaleza de las acciones (con o sin derecho a voto) puede permitir un control efectivo sin la necesidad de una mayoría absoluta de propiedad de capital (Carney, 2005).

Además, la propiedad privada reduce el costo de agencia porque los derechos de propiedad están protegidos, lo que asegura que los gerentes no pueden expropiar a los accionistas. Esto protege la toma de decisiones y el control de la empresa (Schulze et al., 2001).

- La estructura de gobernanza

Otra variable importante es la estructura de la gobernanza, pues esta debe ayudar a los propietarios a lograr la reducción de los costos de agencia, porque es natural que estas se alineen a los intereses particulares de la familia sobre las oportunidades de crecimiento. Una estructura de gobernanza balanceada reduce el incentivo de oportunismo, logrando separar el control y la toma de decisiones de la gestión y las operaciones. Una estructura de gobernanza eficaz debería reducir los costos de agencia, dado que las acciones estarán en manos de agentes decisorios que permiten controlar los problemas de agencia, separando el control de la gestión (Schulze et al., 2001).

- La riqueza socioemocional

La riqueza socioemocional es otra variable que ayuda a explicar el resultado para las empresas familiares durante los periodos de crisis financiera o no financiera, tomando en cuenta que dotan de capacidad para la continuidad única que comprende incluso sacrificios con el objetivo de preservar un legado. En tiempos de crisis la riqueza socioemocional puede llegar a tener una influencia fuerte en la toma de decisiones que aumente las posibilidades de supervivencia de las empresas familiares (Aldamen et al., 2020).

Tabla 9

Variables que facilitan la adopción de prácticas de Gobierno Corporativo

VARIABLES	BENEFICIO
Propiedad	La mayoría absoluta brinda poder en la toma de decisión final para implementar medidas de gobierno corporativo
Estructura de gobierno	Permite alinear los intereses entre los propietarios y accionistas, salvaguardando la propiedad
Riqueza socioemocional	Facilita la implementación del GC, debido a su búsqueda de la preservación transgeneracional

Nota: Resumen de variables que facilitan la adopción de prácticas de GC. Adaptado de “Agency relationships in family firms: Theory and evidence”, “Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firm’s” y

“Corporate governance and family firm performance during the Global Financial Crisis”, por Schulze et al. (2001), Carney (2005) y Aldamen et al. (2020).

6.2 Mejores prácticas de gobierno corporativo para la gestión de crisis.

En la Tabla 10, a continuación, se detallan las principales prácticas de gobierno corporativo adoptadas por las empresas familiares:

Tabla 10

Práctica de gobierno corporativo

Tipos de practica	Características
Tamaño del directorio	Mantener un tamaño óptimo de directorio favorece a mantener una mejor toma de decisiones.
Independencia de directorio	Mejora las decesiones del directorio evitando sesgo por apego emocional.
Dualidad del chief executive officer (CEO) o gerente general	Teniendo una dualidad mejora la transparencia en la toma de decisiones.
Mujeres en el directorio	La diversidad de género permite un enfoque social frente al mercado.
Actividad del directorio	Un mayor número de reuniones del directorio tiene efectos positivos en el desempeño de la empresa.
Comité de Sostenibilidad	Permite una orientación ligada a la sostenibilidad.

Nota: Resumen de las prácticas de gobierno corporativo. Fuente: de “Does Corporate Governance Influence Earnings Management in Latin American Markets?” y “Corporate Governance and Sustainability Performance: Analysis of Triple Bottom Line Performance”, por Sáenz y García (2014) y Hussain et al. (2018).

Asimismo, se seleccionaron las prácticas de gobierno corporativo que ayudan a las empresas familiares en la gestión de crisis.

Tabla 11

Práctica de Gobierno Corporativo en situaciones de Crisis

Tipos de práctica	Crisis externas (crisis financieras y pandemias)	Crisis internas (sucesiones y conflictos en la toma de decisiones)
Tamaño del directorio	Facilita al análisis colegiado de los problemas.	Permite mejorar la gestión interna Permite balancear la toma de decisiones racionales.
Independencia de directorio	Permite balancear la toma de decisiones racionales. Facilita el desapego emocional, buscando prevalecer el bienestar financiero	Reduce los conflictos entre accionistas y propietarios Un adecuado número de reuniones del directorio brinda información clara y transparente a los accionistas y propietarios
Actividad del directorio	Un adecuado número de reuniones del directorio brinda una mejor orientación sobre la toma de decisiones	Protege la independencia en la toma de decisiones y fortalece los controles internos.
Dualidad del chief executive officer (CEO) o gerente general	Protege la independencia en la toma de decisiones	Ayuda a que los acuerdos de votación mejoren la gestión de la organización
Consejo de familia	Ayuda a contar con acuerdos de familia para mejorar el control sobre el uso de los recursos de la empresa en periodos de crisis	

Nota: Resumen de las prácticas de gobierno corporativo. Fuente: “Does Corporate Governance Influence Earnings Management in Latin American Markets?” y “Corporate Governance and Sustainability Performance: Analysis of Triple Bottom Line Performance”, por Sáenz y García (2014) y Hussain et al. (2018).

Es de mencionar que el gobierno corporativo bien ejecutado puede ayudar a mantener un equilibrio entre el bienestar de la empresa y el de los miembros de la familia. De acuerdo con Brenes et al. (2006), las estructuras de gobierno deben de ser balanceadas, por lo que la composición de los miembros del directorio debe incluir a miembros externos además de los miembros de la familia. De esta manera, habrá una mayor probabilidad de que se puedan

respetar los códigos de conducta que logren la resolución de dificultades derivadas de las crisis.

La incorporación de miembros no familiares en los directorios es útil por que sirven de asesores para la familia y la empresa, así se provee de un asesoramiento objetivo que fortalece el proceso de toma de decisiones. Además, facilita y ordena la transición del control de acciones y la sucesión, sobre todo en épocas de crisis (Brenes et al., 2011).

A medida que las empresas familiares maduran en el manejo de sus directorios, la junta de accionistas (la propiedad) asume un papel catalizador entre la familia y la empresa. Por tanto, se requiere la configuración de otro órgano de gobierno para manejar la relación familia / empresa, que aseguren una fluidez en la comunicación con la familia sobre temas del negocio relevantes; protegiendo los intereses de la empresa y de los accionistas y, por ende, los familiares. Este otro órgano de gobierno está representado en el Consejo de Familia (Brenes et al., 2011).

El consejo de familia está compuesto por accionistas actuales y pertenecientes a la familia. Este grupo se reúne al menos una vez al año para comunicar ideas y propuestas y analizar inconvenientes relacionados con los compromisos familiares con la empresa. Por otro lado, el directorio incluye solo a los miembros de la familia activos en la empresa familiar y que sean competentes para cumplir la función. El directorio informa al consejo de familia sobre el desarrollo de la empresa familiar y analiza las expectativas de la familia para la empresa (por ejemplo, nuevas ideas de negocio, nuevos proyectos y nuevas inversiones) y los canaliza al directorio y a la gerencia (Brenes et al., 2011).

Así pues, contar con un órgano de gobierno familiar ayuda a que los acuerdos de votación mejoren la gestión de la organización, puesto que cuando intervienen los fundadores o sus familias pueden generarse brechas entre el flujo de caja y los derechos de control que pueden afectar el valor de la empresa. Por ello, se observó que una buena práctica de gobierno sea contar con acuerdos de familia para mejorar el control sobre el uso de los recursos de la empresa en periodos de crisis (Villalonga y Amit, 2009). A continuación, se exponen empresas que implementaron las prácticas de gobierno corporativo y los beneficios que obtuvieron:

Tabla 12

Empresas que implementaron prácticas de Gobierno Corporativo

	Implementación de GC	Beneficios de implementación
	Libre flujo de información	Incremento del valor de las acciones
Cementos Argos (Colombia)	Fortalecimiento de la estructura del directorio Código de ética	Fortalecimiento del valor capital
CPFL energía (Brasil)	Alineación de los estatutos al cumplimiento de objetivos Creación de comités para apoyo de los directivos	Revirtieron pérdidas que venían atravesando Crecimiento sostenido con resultados positivos
NET (Brasil)	Implementación de auditoría interna Libre flujo de información	Posición financiera estable con una adecuada estructura de capital Mayor inversión pública Accionistas comprometidos con la implementación de GC

Nota: Empresas que adoptaron los mecanismos de GC. Adaptado de Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo (2006)

Una vez la familia profesionaliza la empresa, el directorio asegura una buena administración y funcionamiento; además, lleva a cabo evaluaciones estrictas de los mercados en los que invierte la empresa, así como sus rentabilidades; evalúa el análisis y los supuestos presentados por los gerentes; establece estándares para metas y decisiones de inversión; y apoya las ideas creativas de la dirección (Brenes et al., 2011)

6.3 Adopción e implementación de prácticas de gobierno corporativo

Según Aldamen et al. (2020), durante un periodo de crisis las empresas familiares deberán adoptar prácticas de gobierno corporativo, con el objetivo de evitar pérdidas, puesto que ayudan a la supervisión transparente, una excelente toma de decisiones financieras y una mejor evaluación de riesgos.

En los últimos años, cada vez más empresas familiares adoptan requisitos y normas internacionales de gobierno corporativo. En muchos casos, lo han hecho como requisito para acceder al capital de los mercados internacionales. Otros han dado este paso como resultado de su convicción de que el buen gobierno corporativo proporciona en ellos una ventaja competitiva (Brenes et al., 2011).

La adopción de prácticas de gobierno corporativo debe contar con el compromiso del fundador y los miembros de la familia, pues la gobernanza brindará un impacto positivo logrando que en época de crisis la empresa pueda superar sus dificultades. No obstante, el compromiso no solo es suficiente si es que no se ejecuta de manera disciplinada (Aldamen et al., 2020).

Luego del análisis del presente trabajo se ha considerado cinco prácticas de gobierno corporativo que aportan mejores rendimientos a las empresas familiares en periodos de crisis brindando una mejor posibilidad de adaptarse a la dinámica del entorno en esa situación:

- La estructura de los órganos de gobierno

Las empresas familiares deben contar con estructuras de gobierno a nivel de la familia y la empresa. A nivel de la familia es importante implementar un Consejo de la Familia, dado que es un mecanismo que puede utilizarse en temas relacionadas específicamente con la familia; por ejemplo, procedimientos para definir el uso de recursos de los beneficios provenientes de la empresa. El consejo de familia por lo general se regula con la elaboración de un protocolo o constitución familiares, nombrar miembros familiares o no familiares en el directorio, políticas de dividendos, dispositivos para comprar y vender acciones (Brenes et al., 2011).

A nivel de empresa, conviene contar con un directorio. Este órgano de gobierno ayuda a mejorar las actividades de dirección y control en las empresas familiares, sobre todo cuando hay mucha injerencia de la cultura familiar en la empresarial. El directorio ayuda como canal de comunicación bidireccional entre la familia y la empresa, y permite a las nuevas generaciones tomar conciencia de los valores empresariales familiares, antes de que se incorporen a la empresa familiar (Brenes et al., 2006).

El hecho de adoptar las prácticas de gobierno corporativo implica que en las empresas familiares sus directores externos sigan siendo una de las primeras líneas de defensa para los accionistas minoritarios y los no familiares. A través de ellos, estos podrán emplearlos en la protección de sus derechos contra la influencia y el poder de grandes accionistas controladores. Al implementar las prácticas recomendadas el beneficio recibido es que los directores externos potencialmente impiden que las familias propietarias utilicen ineficientemente los recursos de la empresa a través de una compensación excesiva, el otorgamiento de dividendos especiales o gratificaciones injustificadas. Así, se preserva el

capital y los recursos para que las empresas puedan responder en mejor forma en épocas de crisis (Anderson y Reeb, 2004).

- La independencia del directorio

Mantener la independencia de poderes y la adecuada estructura de un directorio independiente o externo, logra mantener el equilibrio. Diversos estudios revelaron que mantener un directorio con mayoría de miembros familiares resultó ser negativa, debido a que estos pueden seguir su propia agenda generando incertidumbre para los accionistas externos. Además de ello, el beneficio que ha podido observar mediante esta práctica es el favorecimiento en el incremento de capital de las compañías que llegan a cotizar en bolsa, pues se vuelven más atractivas para inversionistas externos (Anderson y Reeb, 2004).

- La actividad del directorio

Se debe establecer un número de sesiones mínimas anuales del directorio, dado que ayuda a la planificación estratégica de las empresas, al proceso de toma de decisiones, a la rendición de cuentas y a la distribución de recursos (Hussain et al., 2018). Además, existe una relación directa entre la actividad del directorio y la rentabilidad de la empresa, debido a que dicho grupo se encuentra comprometido en sus funciones y adoptan una postura más activa, a fin de proteger la calidad de la información financiera (Sáenz y García, 2014).

- El tamaño del directorio

Se debe mantener un adecuado número de integrantes en el directorio, debido a que ofrece mayores beneficios para la empresa. No obstante, los autores no especifican un número exacto recomendable, pero asegura que tener identificado el número óptimo brinda un mejor control, permitiendo una toma de decisiones clara y seguridad frente los accionistas.

- La dualidad del CEO

Es necesario balancear la dualidad del gerente general, que consiste en separar las funciones del presidente del directorio y gerente general de la compañía, dado que como mencionó Hussain et al. (2018), cuando estas funciones recaen sobre una misma persona puede generar debilidad en la toma de decisiones, debido a que las decisiones del directorio pueden ser influenciadas, por el contrario de cuando existe una dualidad donde el gerente es guiado por las decisiones del directorio que se mantendrá autónomo.

Tabla 13

Prácticas de Gobierno Corporativo para la Gestión de Crisis

Práctica	Beneficio
La estructura de los órganos de gobierno para la familia y la empresa.	Protege los recursos de la empresa frente a las necesidades de familia, salvaguardando el objetivo de la compañía.
La independencia del directorio	Elimina las decisiones basadas en el apego emocional y brinda seguridad para los accionistas.
La actividad del directorio	Brinda una clara orientación de los objetivos de la organización, bajo un monitoreo y control.
El tamaño del directorio	Brinda un análisis claro de la situación, mejorando la gestión de la toma de decisiones
La dualidad del CEO	Brinda un equilibrio en la toma de decisiones protegiendo la independencia de los poderes.

Nota: Resumen de las prácticas de gobierno corporativo. Adaptado de “Does Corporate Governance Influence Earnings Management in Latin American Markets, “Corporate Governance and Sustainability Performance: Analysis of Triple Bottom Line Performance” y “Family business structure and succession: Critical topics in Latin American experience”, por Sáenz y García (2014), Hussain et al., (2018) y Brenes et al. (2006).

7 CONCLUSIONES

En este punto, se puede concluir que dentro de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo que ayudarían a las empresas familiares en situación de crisis se hallan la siguientes:

- Estructura de los órganos de gobierno para la familia de la empresa, dado que protege los recursos de la empresa frente a las necesidades de la familia, a fin de salvaguardar el objetivo de la compañía.
- Independencia del directorio, puesto que elimina las necesidades basadas en el apego emocional de los propietarios y brinda seguridad a todos los accionistas de la empresa.
- Dualidad del CEO, debido a que brinda un equilibrio dentro de las decisiones, al tiempo que protege la independencia de poderes.

8 REFERENCIAS

- Aguilera, R. V., y Crespi-Cladera, R. (2016). Global corporate governance: On the relevance of firms' ownership structure. *Journal of World Business*, 51(1), 50-57. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.003>
- Aldamen, H., Duncan, K., Kelly, S., y McNamara, R. (2020). Corporate governance and family firm performance during the Global Financial Crisis. *Accounting and Finance*, 60(2), 1673-1701. doi:<https://doi.org/10.1111/acfi.12508>
- Anderson, R. C., y Reeb, D. M. (2004). Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 209-237. doi:<https://doi.org/10.2307/4131472>
- Anderson, R. C., Duru, A., y Reeb, D. M. (2012). Investment policy in family controlled firms. *Journal of Banking and Finance*, 36(6), 1744-1758. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2012.01.018>
- Aragón, C., y Iturrioz, C. (2016). Responsible family ownership in small- and medium-sized family enterprises: An exploratory study. *Business Ethics*, 25(1), 75-93. doi:<https://doi.org/10.1111/beer.12078>
- Arrondo, R., Fernández, C., y Menéndez, S. (2016). The growth and performance of family businesses during the global financial crisis: The role of the generation in control. *Journal of Family Business Strategy*, 7(4), 227-237. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.11.003>
- Astrachan, J. H., Keyt, A., Lane, S., y McMillan, K. (2006). Generic models for family business boards of directors. *Handbook of Research on Family Business*, 19(2), 317-342. doi:<https://doi.org/10.4337/9781847204394.00028>
- Bastos, L. M., Vásquez, E. F., y López, Y. O. (2016). Factores que determinan la dinámica de las empresas familiares y su reto con la internacionalización. *Revista Lebre*(8), 59-74.
- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Perez-Gonzalez, F., y Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647-691. doi:<https://doi.org/10.1162/qjec.122.2.647>

- Brenes, E. R., Madrigal, K., y Molina-Navarro, G. E. (2006). Family business structure and succession: Critical topics in Latin American experience. *Journal of Business Research*, 59(3), 372–374. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.09.011>
- Brenes, E. R., Madrigal, K., y Requena, B. (2011). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 64(3), 280-285. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.013>
- Briano, G. D., y Poletti, J. (2017). Corporate governance compliance of family and non-family listed firms in emerging markets: Evidence from Latin America. *Journal of Family Business Strategy*, 8(4), 237–247. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.10.001>
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Le Breton-Miller, I., Miller, D., y Steier, L. P. (2018). Governance mechanisms and family firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 42(2), 171-186. doi:<https://doi.org/10.1177/1042258717748650>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., De Massis, A., y Wang, H. (2018). Reflections on family firm goals and the assessment of performance. *Journal of Family Business Strategy*, 9(2), 107–113. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.02.001>
- Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo. (2006). *Estudio de Casos de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo*. International Finance Corporation - World Bank Group - OECD.
- Cruz, C., y Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33-49. doi:<https://doi.org/10.1007/s11187-010-9265-8>
- Cucculelli, M., y Peruzzi, V. (2020). Post-crisis firm survival, business model changes, and learning: evidence from the Italian manufacturing industry. *Small Business Economics*, 54(2), 459–474. doi:<https://doi.org/10.1007/s11187-018-0044-2>

- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Messeni, A., y Wright, M. (2016). Innovation Through Tradition: Lessons From Innovative Family Businesses And Directions For Future Research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93-116.
- Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., y Larraza, M. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223–252. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00889.x>
- Hirigoyen, G., y Basly, S. (2019). The 2008 financial and economic crisis and the family business sale intention: A study of a French SMEs sample. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(4), 571-594. doi:<https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2018-0115>
- Hussain, N., Rigoni, U., y Orij, R. P. (2018). Corporate Governance and Sustainability Performance: Analysis of Triple Bottom Line Performance. *Journal of Business Ethics*, 149(2), 411–432. doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3099-5>
- Jaskiewicz, P., y Dyer, W. G. (2017). Addressing the Elephant in the Room: Disentangling Family Heterogeneity to Advance Family Business Research. *Family Business Review*, 30(2), 111-118. doi:<https://doi.org/10.1177/0894486517700469>
- Jensen, M., y Mekling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., y Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 1067-1092. doi:<https://doi.org/10.1108/IJEBr-04-2020-0214>
- Lehrer, M., y Celo, S. (2016). German family capitalism in the 21st century: Patient capital between bifurcation and symbiosis. *Socio-Economic Review*, 14(4), 729–750. doi:<https://doi.org/10.1093/ser/mww023>
- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., y Ranft, A. L. (2016). Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories. *Family Business Review*, 29(1), 65–93. doi:<https://doi.org/10.1177/0894486515594292>

- Nordqvist, M. (2016). Socio-symbolic ownership: extending the socio-emotional wealth perspective. *Management Research*, 14(3), 244-257. doi:<https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2016-0676>
- Ramalho, J. S., Rita, R., y da Silva, J. (2018). The impact of family ownership on capital structure of firms: Exploring the role of zero-leverage, size, location and the global financial crisis. *International Small Business Journal*, 36(5), 574-604. doi:<https://doi.org/10.1177%2F0266242617753050>
- Ratten, V., y Jones, P. (2020). Enhancing policies and measurements of family business: macro, meso or micro analysis. *Journal of Family Business Management*. doi:<https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2020-0062>
- Sáenz, J., y García, E. (2014). Does Corporate Governance Influence Earnings Management in Latin American Markets? *Journal of Business Ethics*, 12(13), 419-440. doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1700-8>
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., y Buchholtz, A. K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116. doi:<https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.99.10114>
- Sheth, J. (2020). Business of business is more than business: Managing during the Covid crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 261-264. doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.028>
- Smith, A. (1976). *La riqueza de las naciones*. Oxford University Press.
- Strike, V. M., Michel, A., y Kammerlander, N. (2018). Unpacking the Black Box of Family Business Advising: Insights From Psychology. *Family Business Review*, 31(1), 80-124. doi:<https://doi.org/10.1177/0894486517735169>
- Vieira, E. S. (2018). Board of directors characteristics and performance in family firms and under the crisis. *Corporate Governance (Bingley)*, 18(1), 119-142. doi:<https://doi.org/10.1108/CG-01-2017-0010>
- Villalonga, B., y Amit, R. (2009). How are U.S. family firms controlled. *Review of Financial Studies*, 22(8), 3047-3091. doi:<https://doi.org/10.1093/rfs/hhn080>