



TESIS DOCTORAL

CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO PARA EMPRESAS NO COTIZADAS Y DE FAMILIA

Autor:

Pablo Álvarez de Linera Granda

Director/es:

*Francisco Javier Arroyo Romero
Fernando Velasco Fernández*

Programa de Doctorado en Ciencias Sociales y Jurídicas

Escuela Internacional de Doctorado

2023

AGRADECIMIENTOS

La redacción de una Tesis Doctoral es un trabajo intenso y maravilloso. Sin duda merece la pena el esfuerzo de realizarla ya que el proceso de su elaboración permite al doctorando profundizar en una materia de su agrado y poder presentar a la comunidad académica el resultado de su estudio y sus conclusiones acerca de una materia concreta.

Pero, como todas las cosas importantes en la vida, la redacción de una Tesis Doctoral es un trabajo que es consecuencia de la experiencia profesional previa y que se realiza en compañía. En el momento de presentación de la Tesis Doctoral es de justicia agradecer su ayuda a aquellos que han acompañado al doctorando en la ejecución de la misma, tanto desde el punto de vista académico, como profesional y personal.

Nuestro literato más universal, Miguel de Cervantes, nos dejó muchas reflexiones acerca de la gratitud en la eterna novela El ingenioso hidalgo don Quijote de la Mancha. Tras la liberación de los galeotes que se dirigen a su triste destino dice el extraordinario personaje *“De gente bien nacida es agradecer los beneficios que reciben, y uno de los pecados que más a Dios ofende es la ingratitud”*. En la carta que le envía don Quijote a Sancho Panza cuando era gobernador de la ínsula de Barataria expone que *“Escribe a tus señores y muéstrateles agradecido; que la ingratitud es hija de la soberbia y uno de los mayores pecados que se sabe, y la persona que es agradecida a los que bien le han hecho, da indicio que también lo será a Dios, que tantos bienes le hizo y de continuo le hace”*. Cuando unas pastoras invitan a comer a don Quijote y a Sancho Panza, el primero se lo agradece diciendo *“Entre los pecados mayores que los hombres cometen, aunque algunos dicen que es la soberbia, yo digo que es el desagradecimiento, ateniéndome a lo que suele decirse: que de los desagradecidos está lleno el infierno. Este pecado, en cuanto me ha sido posible, he procurado yo huir desde el instante que tuve uso de razón, y si no puedo pagar las buenas obras que me hacen con otras obras, pongo en su lugar los deseos de hacerlas, y cuando estos no bastan, las publico, porque quien dice y publica las buenas obras que recibe, también las recompensará con otras, si pudiera; porque por la mayor parte los que reciben son inferiores a los que dan, y así es Dios sobre todos, porque es dador sobre todos, y no pueden corresponder las dádivas del hombre a las de Dios con igualdad, por infinita distancia, y esta estrechez y cortedad en cierto modo la suple el agradecimiento.”*

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua define la gratitud como el *“Sentimiento que obliga a una persona a estimar el beneficio o favor que otra le ha hecho o ha querido hacer, y a corresponderle de alguna manera”*. Y el agradecimiento como la *“Acción y efecto de agradecer”*. Quiero manifestar mi sentimiento hacia aquellas personas que han estado a mi lado en el desarrollo de esta Tesis Doctoral por el favor que me han hecho, correspondiéndolas con mi agradecimiento.

Debo referirme a mis directores de Tesis Doctoral, los Profesores D. Francisco Javier Arroyo Romero y D. Fernando Velasco Fernández. Ellos han orientado con mano firme mi camino académico, siendo siempre generosos en su esfuerzo y disposición. Sin su ayuda este trabajo no hubiera sido posible.

También a D. Miguel Gordillo Moro, quien, confiando en mi criterio profesional, me abrió las puertas de experiencias internacionales que me permitieron adquirir conocimientos que han quedado reflejados en esta Tesis Doctoral. El mundo que me abrió representó para mí una vivencia profesional y humana por la que siempre le estaré agradecido.

Asimismo, a mi familia, mi esposa Marta, mis hijos Marta y Miguel, mis padres José Ramón y Ángela (q.e.p.d.), y mis suegros José Manuel (q.e.p.d.) y Eloína. Ellos me han impulsado a dar lo mejor de mí y han respetado mis esfuerzos para desarrollar mis sanas ambiciones profesionales y académicas.

Y, como soy católico, doy gracias a Dios por haberme permitido llevar a cabo este trabajo, que tantas satisfacciones personales me ha dado.

ÍNDICE

1.- INTRODUCCIÓN	7
2.- MARCO GENERAL DE LOS CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO PARA EMPRESAS FAMILIARES	10
3.- BUEN GOBIERNO DE EMPRESAS FAMILIARES EN EUROPA	51
3.1. Marco general	51
3.2. Códigos específicos de Buen Gobierno para empresas familiares en Europa	64
3.2.1. España	64
3.2.2. Bélgica	83
3.2.3. Suiza.....	87
3.2.4. Reino Unido.....	92
3.2.5. Italia	102
3.2.6. Alemania	105
3.2.7. Austria	112
3.2.8. Finlandia	115
4.- BUEN GOBIERNO DE EMPRESAS FAMILIARES EN LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE	119
4.1. Marco general	119
4.2. Códigos específicos de Buen Gobierno para empresas familiares en Latinoamérica	127
4.2.1. White Paper para Latinoamérica de la OCDE	127
4.2.2. Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo.....	129
4.2.3. Lineamientos para un Código de Buen Gobierno Corporativo para las PYME y Empresas Familiares	134
4.2.4. Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo.....	138
4.2.5. Colombia.....	142
4.2.6. Perú	158
4.2.7. México	164
4.2.8. Brasil.....	170
4.2.9. Jamaica.....	179
5.- BUEN GOBIERNO DE EMPRESAS FAMILIARES EN ORIENTE MEDIO	184
5.1. Marco general	184
5.2. Códigos específicos de Buen Gobierno para empresas familiares en Oriente Medio	186
5.2.1. Dubai	186
5.2.2. Jordania	189
5.2.3. Arabia Saudí.....	193
5.2.4. Líbano	197
5.2.5. Códigos de alcance general en el área.....	202
6.- BUEN GOBIERNO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN ASIA. EL CASO DE TURQUÍA COMO FRONTERA ENTRE ASIA Y EUROPA. BUEN GOBIERNO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN ÁFRICA.	206
6.1. Marco general de Asia	206
6.2. Turquía	217
6.3. Marco general de África	220
7.- BUEN GOBIERNO DE EMPRESAS FAMILIARES EN AUSTRALIA, EE.UU. Y CANADÁ.....	223

8.- CÓDIGOS ESPECÍFICOS DE ÁMBITO INTERCONTINENTAL	227
8.1. OCDE Gobierno Corporativo para empresas no cotizadas en mercados emergentes.....	227
8.2. Guía de buenas prácticas de gobernanza empresarial para las PYME.....	229
8.3. Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares (Corporación Financiera Internacional - Grupo Banco Mundial).....	235
9.- LOS CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO PARA EMPRESAS FAMILIARES	240
9.1. Códigos de buen gobierno para empresas no cotizadas y empresas familiares	240
9.2. Códigos de buen gobierno y valores en las familias empresarias	246
9.3. Los principios de aplicación de los códigos de buen gobierno para empresas no cotizadas y empresas familiares	264
9.4. La definición de la empresa familiar en los códigos de buen gobierno internacionales.....	266
9.5. Los códigos de buen gobierno para empresas no cotizadas y empresas familiares y los órganos de gobierno de la familia empresarial familiar	270
9.6. Los códigos de buen gobierno para empresas no cotizadas y empresas familiares y el protocolo familiar	276
9.7. Los códigos de buen gobierno para empresas no cotizadas y empresas familiares y la responsabilidad social.	282
9.8. La incorporación de la Inteligencia Económica a los criterios de buen gobierno en el ámbito internacional.	290
10.- CONCLUSIONES, APORTACIONES, LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA	298
10.1 Conclusiones. Aportaciones del trabajo realizado	298
10.2 Alcances y limitaciones de la investigación. Futuras líneas de investigación a desarrollar.....	306
APÉNDICE	308
BIBLIOGRAFÍA	377

1.- INTRODUCCIÓN

En el trabajo con empresas familiares se aprecia un creciente y constante interés en el diseño de una estructura adecuada de gobierno de la empresa familiar que tenga en cuenta las particularidades de la empresa como organización perteneciente a una familia empresaria que debe afrontar los retos de la convivencia inter generacional, de la contingencia y de la sucesión en la dirección.

Este interés se observa en diversos ámbitos geográficos y culturales, siendo necesario abordar un análisis conjunto de las respuestas que los diversos Códigos de Buen Gobierno Corporativo para empresas familiares dan a las cuestiones planteadas. Este análisis comparativo es el que justifica el trabajo que se realiza en esta Tesis Doctoral.

De esta forma, el **objetivo** de esta Tesis es, primeramente, estudiar las diversas respuestas que dan los Códigos de Buen Gobierno Corporativo internacionales a esta cuestión. Tras este estudio, se pretende sistematizar los contenidos básicos que se encuentran en los Códigos de Buen Gobierno Corporativo, así como en encontrar los aspectos comunes en los diferentes Códigos de Buen Gobierno y los aspectos diferenciales. Este análisis debe poder llevar a una conclusión acerca de cuáles son los documentos necesarios para elaborar un sistema de Buen Gobierno en una empresa familiar y cuáles son los contenidos que dichos documentos deben tener para ser eficaces.

La **hipótesis** en la que se asienta esta Tesis Doctoral es que los diversos Códigos de Buen Gobierno Corporativo para empresa familiares que han sido publicados pretenden dar respuesta a los problemas que una empresa familiar debe abordar y que la aplicación de sus principios redundan en el mejor desempeño empresarial de las familias empresarias que los ponen en práctica. No obstante, no todos los Códigos de Buen Gobierno Corporativo para empresas familiares abarcan los mismos asuntos ni, cuando los temas son coincidentes, los tratan de la misma manera. El análisis conjunto de todos ellos permitiría elaborar unos criterios aplicables a diversas áreas geográficas y, dentro de ellas, a multitud de empresas, con criterios uniformes.

Puestos de manifiesto los objetivos y las hipótesis, hay que indicar que el **objeto de estudio** de la presente Tesis Doctoral se establece en los diversos Códigos de Buen Gobierno Corporativo publicados en Latinoamérica, Europa y Oriente Medio, así como Códigos de alcance general para diversas áreas geográficas. Las áreas geográficas básicas a los efectos del presente estudio son Latinoamérica y Europa pero la referencia a Oriente Medio aporta tanto una novedad adicional al trabajo como una perspectiva más amplia ya que acredita que esta cuestión tiene también relevancia en áreas geográficas en las que es común considerar que no existe preocupación acerca de la materia.

En cuanto al **enfoque del estudio**, su carácter es económico, sin perjuicio del análisis de textos jurídicos, en el ámbito concreto de la administración de las empresas. El trabajo sigue el **método inductivo**, discurrendo en el trabajo del análisis particular de los diversos Códigos de Buen Gobierno para empresas familiares a la obtención de un criterio general de documento y contenidos de un Código de Buen Gobierno para empresas familiares que pueda dar respuesta completa a las necesidades que las familias empresarias tienen para garantizar la pervivencia intergeneracional de sus negocios.

A tal efecto, la **aproximación metodológica** será tanto teórica, describiendo y analizando los contenidos de los diferentes Códigos de Buen Gobierno para empresas familiares, así como un modelo común de Código de Buen Gobierno para este tipo de empresas, como empírica, al poner de manifiesto la relevancia de la aplicación de lo establecido en los Códigos de Buen Gobierno en las diversas áreas geográficas para las que fueron redactados. Resulta por tanto importante destacar en el conjunto del trabajo la existencia y el estudio de diversas normas que pretenden regular en Buen Gobierno en las empresas familiares y su diverso ámbito de aplicación. Esta dimensión geográfica del objeto del estudio aporta una visión muy amplia a la oportunidad de la realización de esta Tesis Doctoral.

La metodología de la realización del trabajo de Tesis Doctoral se fundamentaría en el análisis de los Códigos de Buen Gobierno de Europa, Latinoamérica y Oriente Medio que trata sobre materias de Empresa Familiar, bien específicamente o bien de forma complementaria a contenidos más generales. Dicho análisis debería concluir en un estudio comparativo de contenidos y en una propuesta de Código de Buen Gobierno

que pudiera servir para Europa, Latinoamérica y Oriente Medio, teniendo en cuenta las especificidades del Derecho de Civil Law, de Common Law y de Derecho Islámico. El análisis comparativo realizado entre los diversos Códigos de Buen Gobierno corporativo existentes en las zonas geográficas analizadas y la sistematización de ideas comunes es un trabajo que aporta ideas relevantes y establece un marco de referencia que puede ser común para un amplio grupo de empresas de ámbitos económicos diversos.

Acerca de las **fuentes de conocimiento** hay que mencionar los Códigos de Buen Gobierno de Latinoamérica, Europa y Oriente Medio, así como la doctrina científica. Se han utilizado tanto fuentes primarias como fuentes secundarias de información.

Esta Tesis Doctoral presenta tras el estudio las **conclusiones**, analizando si se cumplen las hipótesis que se habían establecido y poniendo de manifiesto los resultados del trabajo realizado.

2.- MARCO GENERAL DE LOS CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO PARA EMPRESAS FAMILIARES

La relevancia de las empresas familiares en la economía mundial es un hecho incuestionable. Numerosos estudios ponen de manifiesto cómo las empresas familiares constituyen la mayor parte de las empresas en todas las economías mundiales. Por ello, organizaciones gubernamentales e instituciones privadas, académicos y profesionales, han dedicado sus esfuerzos al análisis de las características de este tipo de organizaciones. Podemos partir de considerar a una empresa como familiar en la medida en que en la misma se concentre la mayoría de los derechos de voto en una familia, la cual tenga una participación activa en la gestión de la empresa, existiendo además una clara vocación de trascendencia inter generacional de la propiedad de la empresa en manos de la familia, tanto en términos de control accionario como de participación en la gestión.

La pervivencia de la empresa familiar en manos de la familia durante generaciones tiene un evidente fundamento, desde una perspectiva familiar, en conservar en manos de una familia un instrumento que garantice a los miembros de la familia bienestar económico y posición social. Pero, desde una perspectiva que trascienda la de la familia, ¿qué fundamento tienen el estudio y la defensa de la supervivencia inter generacional de este tipo de organizaciones?

Para responder a esta pregunta debemos partir de una realidad como es que, en todas las economías, tanto desarrolladas como no desarrolladas, tanto en países occidentales como orientales, las empresas familiares (en manos de una familia que desea que la empresa pase de generación a generación) constituyen la inmensa mayoría del tejido empresarial. Entre muchos otros, manifiesta CADBURY que las familias empresarias son el mayor grupo empresarial en el mundo y son la forma dominante de organización empresarial, representando el 75% de las empresas en Reino Unido y de más de un 95% en países como India o en zonas geográficas como Latinoamérica, Asia y Oriente Medio¹.

Este hecho incuestionable, por sí mismo podría justificar el interés en el estudio y la defensa de la supervivencia inter generacional de las empresas familiares, al considerar

¹ CADBURY, Sir A., *Family Firms and their Governance. Creating Tomorrow's Company from Today's*, Egon Zehnder International, 2000, pág. 5

un bien necesario para el desarrollo económico y la cohesión social el mantener estructuras productivas que constituyen el entramado económico de un determinado país o zona geográfica.

Pero podemos apuntar una idea adicional que justifica el interés en el estudio y defensa de este tipo de organizaciones como es el hecho de que, en el ámbito económico y organizacional, resulta más eficaz el mantenimiento de estructuras exitosas ya existentes que la creación, generación tras generación, de nuevas estructuras que sean tan eficaces como las anteriores. Con independencia de que las empresas familiares nacen y desaparecen de forma continuada, es posible afirmar que favorecer su pervivencia es más eficaz, en términos colectivos, que el esfuerzo que se debería realizar para reconstruir, generación tras generación, un tejido industrial. La importancia económica de las empresas familiares en todas las economías mundiales exige, desde una perspectiva colectiva, organizaciones públicas e instituciones privadas, un esfuerzo encaminado a la pervivencia de este tipo de organizaciones, dado que reconstruir generación tras generación un tejido empresarial es más complejo y económicamente más exigente que tratar de mantener el existente.

Ello justifica que todos los esfuerzos para colaborar en la pervivencia de las empresas familiares deban ser efectuados, trascendiendo el interés de la pervivencia de este tipo de organizaciones del mero interés individual de la familia, en favor o al mismo nivel que el interés de la sociedad en general.

Partiendo de esta premisa, abundante literatura académica se ha escrito acerca de las debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades de las empresas familiares, cara a su supervivencia inter generacional. Dentro del conjunto de ellas desarrollamos en este trabajo el análisis de las reglas de buen gobierno en las empresas familiares, como instrumentos para facilitar la convivencia inter generacional y permitir la ordenada trascendencia inter generacional. Hay que afirmar que una exitosa trascendencia inter generacional de una empresa familiar parte de una adecuada convivencia entre generaciones, Cuando las diversas generaciones que han convivido en la propiedad y la gestión de una empresa familiar han podido gestionar adecuadamente la situación de vivir juntos, se produce de manera sencilla el relevo generacional. Y debemos considerar que la convivencia en el seno de una empresa familiar se produce simultáneamente tanto entre miembros de la misma generación (convivencia horizontal)

como entre miembros de generaciones distintas (convivencia vertical), bien sea considerando primeramente la generación más antigua (convivencia vertical descendente) bien sea considerando primeramente la generación más joven (convivencia vertical ascendente).

Y, ¿por qué deben desarrollar las familias empresarias reglas de buen gobierno para conseguir el objetivo de lograr la pervivencia de la empresa familiar de generación en generación? Porque una empresa familiar, como todo colectivo de personas, conforma un bloque social. Y un bloque social, para que funcione armoniosamente, debe estar reglado. Las reglas pueden ser explícitas o tácitas, y en muchos casos ambas conviven, tanto en las sociedades amplias como en las sociedades de reducido tamaño, como son las empresas familiares. El establecimiento de reglas determina la creación de instituciones, entendidas, como expone NORTH, como las restricciones desarrolladas por los hombres que estructuran las interacciones políticas, económicas y sociales, de manera tanto informal, tradiciones y códigos implícitos de conducta, como formal ².

Ello no obsta para que, cuanto más explícitas sean las reglas, mayor será el conocimiento de las mismas, más fácil su interpretación, más sencilla su transmisión de generación en generación y, muy especialmente, más limitada será la aparición de conflictos en el seno de organizaciones. El establecimiento de reglas de buen gobierno en las empresas familiares deberá permitir la reducción de los conflictos en el seno de las mismas y, caso de que los conflictos lleguen finalmente a producirse, una solución de los mismos que permita conseguir el objetivo, relevante en términos individuales de la familia y colectivos de la sociedad, de permitir la trascendencia de la empresa familiar de generación en generación.

La relevancia en términos colectivos del establecimiento de reglas en el seno de las empresas familiares es reconocida por CADBURY, que resalta cómo la forma en que las empresas familiares se gobiernan, es decir, se dirigen y controlan, es crucial para establecer su contribución tanto a las economías nacionales como a las de las familias propietarias ³. Una vez que la empresa familiar ha superado un cierto tamaño y ha alcanzado la posición en la que comienzan a diferenciarse los accionistas y los gestores, se hace necesaria en este tipo de empresas la implantación de un sistema que divida la

² NORTH, D., *Institutions*, Journal of Economic Perspectives, Vol. 5, N. 1, Winter, 1991, pág. 97

³ CADBURY, Sir A., op. cit., pág. 5

toma de decisiones en la empresa y las deliberaciones de la familia, en un marco de formalidad e institucionalización de las relaciones, potenciando la creación de órganos específicos que faciliten la comunicación entre la familia y la empresa y que permitan la diferenciación de los roles de familiar - accionista - gestor, sin interferencia en la gestión pero con capacidad de transmitir ideas e influir en un ámbito consultivo, definiendo los órganos de gestión de la empresa y estableciendo sus límites de actuación y reporte a los accionistas, en un marco que permita el tránsito adecuado de la empresa, en el ámbito del accionariado y la gestión, de generación en generación ⁴.

Ello no es óbice para que puedan surgir conflictos en el seno de la familia y de la empresa. La aparición de conflictos en el seno de las empresas familiares, como en toda organización de personas, es inevitable. Lo relevante es diseñar reglas que minimicen dichos conflictos y que, caso de producirse, permitan resolverlos de manera ordenada. El mayor enemigo de las empresas familiares es conflicto en la convivencia, sea esta horizontal o vertical. Una inadecuada gestión del conflicto afectará a la empresa familiar y a los miembros de la familia no en su posición económica como en su posición social. Asimismo, la falta de solución de un conflicto en una empresa familiar podrá tener trascendencia social al ser capaz de provocar la desaparición de una fuente de riqueza en una sociedad determinada, siendo siempre compleja y costosa la reconstrucción de ese elemento de generación de riqueza tanto por parte de la familia como por parte de terceros.

El establecimiento de reglas de buen gobierno en las empresas familiares debe permitir crear estructuras formales en el seno de la empresa familiar que cumplan el objetivo antedicho. Es muy frecuente en las empresas familiares, especialmente en los casos de primera y segunda generación de empresarios, que las relaciones familiares en el seno de la empresa sean informales. A medida que el número de miembros de la familia en la empresa familiar aumenta suele aumentar también la formalización de las relaciones entre los miembros de aquella, como es natural en todo tipo de organizaciones. La necesidad de formalización se incrementa a medida que los roles de los diferentes miembros de la familia van siendo distintos, de tal forma que de las situaciones de familiar - accionista - ejecutivo, se pase a situaciones familiar accionista - ejecutivo conviviendo con familiar - accionista - no ejecutivo, así como a casos de

⁴ CADBURY, Sir A., op. cit., págs. 23 - 26

simplemente familiar - accionista. Y estas categorías, interactuando en el seno de la empresa familiar con ejecutivos y no ejecutivos ajenos a la familia, incrementan la necesidad de formalización de las relaciones. El incremento de los actores que intervienen en el desarrollo de las relaciones dentro de la empresa familiar aumenta los riesgos de problemas de agencia y de arbitrariedad, así como, a falta de regulación, aumenta las dificultades de los miembros para llevar a cabo una colaboración eficaz, al carecer todos ellos de la misma información.

La formalización de las relaciones en el seno de la empresa familiar permite aumentar la posibilidad de cooperación de los miembros de la familia en la búsqueda de un objetivo común, al facilitar a todos ellos el disponer de la misma información cara a una toma de decisiones individual que forme la conciencia colectiva en beneficio propio y común. ALI, CHEN y RADHADRISHNAN, al estudiar los problemas de agencia en empresas familiares diferencian dos tipologías: una entre accionistas y gestores; otra entre accionistas mayoritarios y minoritarios. Ambos problemas contribuyen negativamente al incremento de valor de la compañía familiar ⁵. Esta formalización resulta necesaria, aunque los problemas de agencia puedan minorarse en empresas de primera generación por la coincidencia de intereses entre accionistas y gestores, y ello tanto por la necesidad de dotar de un grado suficiente de especialización a los directivos, lo que solamente se consigue mediante su diferenciación al menos parcial de los accionistas, como por la protección de accionistas minoritarios, como apunta SORARRAIN ALTUNA y DEL ORDEN OLASATEGUI ⁶. Debemos tener en cuenta que el tránsito entre las diferentes generaciones de la empresa familiar aumentará en todo caso los problemas de agencia, lo que hará más necesaria la implantación de estos sistemas.

El establecimiento de estas reglas formales no es, sin embargo, tarea sencilla. Las estructuras familiares, actuando en un entorno empresarial, crean relaciones humanas especialmente complejas. Ello, como manifiesta CARBURY, hace que crear un sistema de buen gobierno en el seno de empresas familiares pueda llegar a ser más complejo

⁵ ALI, A., CHEN, T., RADHADRISHNANAI, S., *Corporate Disclosures by Family Firms*, Journal of Accounting & Economics 44, 2007, págs. 238–86.

⁶ SORARRAIN ALTUNA, A. y DEL ORDEN OLASATEGUI, O., *Relación de agencia, gobierno corporativo y costes de agencia en las empresas españolas*, Revista de Derecho, Empresa y Sociedad (REDS), ISSN-e 2340-4647, N.º. 2, 2013, págs. 120

que hacer lo propio en empresas no familiares, al haber en las primeras un mayor número y complejidad de relaciones humanas a regular ⁷.

Crear un sistema de buen gobierno en empresas familiares no deben entender desligado o materia no relacionada con la implantación de sistemas de buen gobierno en empresas no familiares. Tradicionalmente se considera a BERLE y MEANS ⁸ como los autores que dieron comienzo al estudio de las materias relacionadas con el gobierno corporativo. Actualmente, autores como SUBRAMANIAN ponen de relieve que esta materia, cuyo estudio cobra auge en la década de los años 70 del siglo XX, va conformando su contenido mediante un sistema mixto en el que intervienen tanto agentes públicos como privados y que todavía carece de unas definiciones específicas que permitan evaluar cuando un determinado sistema de gobierno corporativo implantado en una organización constituye o no un sistema adecuado ⁹. Este hecho podremos apreciarlo a lo largo de este trabajo, en el que se podrá comprobar cómo tanto organizaciones públicas como privadas han redactado propuestas concretas de reglas de buen gobierno para empresas familiares a lo largo de años distintos, sin que se pueda apreciar en dichos documentos un contenido estandarizado y la existencia de unas reglas que permitan evaluar la existencia de criterios óptimos de buen gobierno corporativo en una determinada empresa familiar. No obstante, a pesar de esta realidad, trataremos en el desarrollo del trabajo de identificar conceptos comunes a todas las propuestas de reglas de buen gobierno, tanto públicas, como privadas, efectuadas.

En todo caso, es de destacar que han sido muy numerosas las organizaciones públicas y privadas que han centrado sus esfuerzos en desarrollar esta materia. Ello sin contar con los académicos y profesionales que se han ocupado de la misma, lo que hace apreciar el interés por la misma, derivado de su innegable importancia.

Es importante dedicar unas líneas a las cuestiones terminológicas. A lo largo de este trabajo se hablará tanto de gobierno corporativo como de reglas de buen gobierno. Debemos entender que el concepto Gobierno Corporativo se desarrolla a través de reglas concretas de Buen Gobierno. Así, estamos ante una misma realidad analizada

⁷ CADBURY, Sir A., op. cit., pág. 5

⁸ BERLE, A., MEANS, G., *The Modern Corporation and Private Property*, Transaction Publishers, 1932

⁹ SUBRAMANIAN, G., *Corporate Governance 2.0*, Harvard Business Review, March 2015 Issue, <https://hbr.org/2015/03/corporate-governance-2-0>

en dos momentos diferentes: como categoría y como mecanismos de aplicación práctica de la determinación conceptual.

Resulta de interés, por ello para abordar el estudio de la materia, recoger algunas definiciones que se hayan podido aportar al concepto de gobierno corporativo. Desde la perspectiva académica, CORNELIUS parte de la existencia de unos objetivos y estrategias de una empresa, cuya implementación y supervisión de cumplimiento recae sobre los directores corporativos. El gobierno corporativo se constituye como una tarea concreta de administración, la cual se desarrolla mediante la redacción de reglas de buen gobierno que concreten cómo debe ser el comportamiento de los accionistas, las corporaciones y sus administradores, que respondan al carácter propio de cada empresa y que permitan conocer las reglas de comportamiento de los citados actores en todo caso, incluso en aquellos supuestos en los que las instituciones públicas con las que las citadas empresas se relacionan tengan un carácter débil. Se hace objetiva y conocida a través de las reglas una pauta de comportamiento en el seno de la empresa, que marcará un camino fiable incluso ante la debilidad institucional u operativa de los poderes públicos. Las reglas podrán versar sobre estructura de propiedad de las corporaciones; configuración de juntas directivas; y también sobre asuntos específicos como la transparencia financiera y la transmisión de información tanto dentro de los grupos de interés como hacia el público en general ¹⁰.

Autores como KNIGHT enfatizan en la definición de gobierno corporativo su carácter de elemento integrador de los elementos de la organización en la búsqueda de objetivos comunes, partiendo de la existencia de riesgos organizacionales que deben ser identificados en la búsqueda de los objetivos. Ello lleva a la necesidad del establecimiento de criterios de gestión de dichos riesgos, así como de evaluación del cumplimiento de los objetivos tendentes a la minimización o eliminación de los mismos ¹¹.

La importancia de la evaluación del cumplimiento de los objetivos es puesta de manifiesto también por otros autores como GANGA y VERA, los cuales identifican el gobierno corporativo con el establecimiento por parte de la organización de una filosofía

¹⁰ CORNELIUS, P., *Corporate Practices and National Governance Systems: What do Country Rankings Tell Us?*, German Law Journal, ISSN-e 2071-8322, Vol. 6, Nº. 3, 2005, págs. 583-604

¹¹ KNIGHT, K.W., *De las decisiones correctas a los resultados satisfactorios*, ISO management systems: Revista internacional de las normas ISO 9000 e ISO 14000, ISSN 1681-6552, Vol. 4, Nº. 6, 2004, págs. 13-17

corporativa y de unos procesos de evaluación de su cumplimiento, identificando riesgos y oportunidades ¹².

La idea de considerar el gobierno corporativo como el sistema de determinación de objetivos derivados de los riesgos detectados, acompañado de unos criterios de evaluación del desempeño es común en la literatura sobre la materia. Se da así un carácter integral al concepto y no se olvida la trascendencia práctica que debe tener toda estructura social teórica al enfatizar la necesidad de evaluación. Todo concepto de trascendencia social requiere verse acompañado de un análisis de su eficacia, lo que solamente puede realizarse con evaluación periódica.

Pero, sin perjuicio de la existencia de diversos grupos cuyos intereses quedan regulados por el sistema de gobierno corporativo (los accionistas, las corporaciones y sus administradores) una parte de la literatura sobre la materia identifica a los accionistas como el grupo de principal interés en que se establezcan sistemas de buen gobierno y se recojan reglas específicas que regulen su desarrollo. SHLEIFER y VISHNY hacen especial énfasis en la identificación del gobierno corporativo con el sistema que permite a los accionistas asegurar el retorno de su inversión ¹³. La misma línea siguen ROBBINS y COULTER, que consideran el gobierno corporativo como un sistema de gobierno cuya misión principal debe ser proteger los intereses de los accionistas ¹⁴.

Desde la perspectiva institucional, los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) ¹⁵ de 2004 recogen la finalidad y los principios de buen gobierno corporativo. Centran su definición de la finalidad en la aportación de estabilidad a los mercados financieros y a la inversión, lo que da a entender que se enfocan especialmente en la protección de los intereses de los accionistas, manifestando asimismo que la aplicación de criterios de buen gobierno

¹² GANGA, F., VERA, J., *El gobierno corporativo: Consideraciones y cimientos teóricos*, Cuadernos de Administración, 21(35), 2008, pág. 101, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503505>

¹³ SHLEIFER, A., VISHNY, R.W., *A survey of corporate governance*, The Journal of Finance, Vol. LII, n°2, 1977, págs. 737 y ss.

¹⁴ ROBBINS, S., COULTER, M., *Administración*, Pearson, México, 2005, pág. 482

¹⁵ En virtud del artículo 1.º de la Convención firmada el 14 de diciembre de 1960, en París, y que entró en vigor el 30 de septiembre de 1961, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) tiene como objetivo promover las políticas destinadas: a lograr la más fuerte expansión posible de la economía y del empleo y a aumentar el nivel de vida en los países miembros manteniendo la estabilidad financiera y contribuyendo así al desarrollo de la economía mundial; a contribuir a una sana expansión económica en los países miembros y en los no miembros en vías de desarrollo económico; a contribuir a la expansión del comercio mundial sobre una base multilateral y no discriminatoria conforme a las obligaciones internacionales

corporativo en las empresas deben contribuir al crecimiento económico, lo que va en la línea ya señalada de recalcar y explicar la trascendencia de las organizaciones empresariales del ámbito particular de cada una de ellas a un ámbito colectivo o social. Y ello bajo principios de transparencia y eficacia, protección de derechos de accionistas, con aplicación de criterios de equidad, en un marco de cooperación con otras organizaciones (lo que abunda en la trascendencia social de las empresas) y con aplicación de criterios de vigilancia sobre los órganos de administración ¹⁶. Este documento alerta acerca de las incidencias que pueden tener, en los sistemas de buen gobierno, las cuestiones relacionadas con la presencia de los miembros de la familia en la empresa, especialmente en el ámbito de los conflictos de intereses.

Y los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. de 2016 se hacen eco de la importancia que va cobrando en la economía mundial la implantación de sistemas de buen gobierno, habiendo sido reforzada la aplicación de principios y valores de *“transparencia, rendición de cuentas, supervisión y respeto a los derechos de los accionistas, así como al papel de los principales actores interesados”* y destacando su utilidad tanto para empresas cotizadas como no cotizadas, con independencia del tamaño de las mismas ¹⁷. Los Principios recogidos en este documento son seis:

- 1) Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo.
- 2) Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave.
- 3) Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios.
- 4) El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo.
- 5) Divulgación de información y transparencia.
- 6) Las responsabilidades del consejo de administración.

Aspectos relacionados con cuestiones de interés para las empresas familiares se incluyen entre los Principios. Así, en el Principio relativo a los Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave se contempla que *“Los*

¹⁶ Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE), *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*, París, 2004

¹⁷ Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE), *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*, Éditions OCDE, París, 2016, pág. 3 y 9, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>

miembros del Consejo de Administración, los altos directivos y, en algunos países, los accionistas mayoritarios tienen la obligación de informar a aquél cuando tengan alguna relación empresarial, familiar u especial de otro tipo al margen de la sociedad que pueda influir en su juicio respecto a determinada operación o asunto que afecte a la empresa ... Existe especial riesgo de abuso cuando los sistemas jurídicos permiten y el mercado acepta que los accionistas mayoritarios ejerzan un grado de control que no se corresponde con el nivel de riesgo que asumen en calidad de titulares al aprovecharse de mecanismos jurídicos para separar la propiedad del control, tales como las estructuras piramidales o los derechos de voto múltiples. Este abuso puede adoptar diferentes formas, entre otras, la obtención de beneficios privados directos mediante elevadas retribuciones y primas a familiares o socios en plantilla, operaciones inadecuadas con partes vinculadas, un sesgo sistemático en las decisiones empresariales y cambios en la estructura del capital a través de una emisión especial de acciones que favorezca al accionista mayoritario”¹⁸.

En el Principio relativo a Divulgación de información y transparencia se recoge que “Para asegurar que una empresa se está gestionando teniendo debidamente en cuenta los intereses de todos sus inversores, resulta esencial que comunique al mercado por separado todos los detalles relativos a cada una de sus operaciones materiales con partes vinculadas y las condiciones de las mismas. De hecho, existen normas que lo exigen en muchos países. En los casos en que las disposiciones legales no definan lo que se entiende por «material», las sociedades harán públicas también las políticas o criterios que han adoptado para clasificar como tales las operaciones con partes vinculadas. Entre las partes vinculadas se incluirán, al menos, las entidades que controlen la empresa o que se encuentren bajo control común con ésta; los accionistas significativos y sus familiares; y los altos directivos. Aunque la definición de «partes vinculadas» que figura en normas de contabilidad internacionalmente aceptadas constituye una referencia útil, el marco de gobierno corporativo garantizará que todas las partes vinculadas se identifiquen adecuadamente y que, en los casos en que éstas tengan intereses concretos, se divulguen las operaciones materiales con filiales consolidadas”¹⁹.

¹⁸ OCDE (2016), op. cit., pág. 28

¹⁹ OCDE (2016), op. cit., pág. 45

Y en el Principio relativo a Las responsabilidades del consejo de administración se manifiesta que *“la diversidad de estructuras que pueden asumir el Consejo, los modelos de propiedad y las prácticas en cada país exigirán abordar la cuestión de la objetividad desde distintos enfoques. En muchos casos, requerirá que un número suficiente de consejeros no trabaje ni en la empresa ni en sus afiliadas, y que no mantenga una relación estrecha ni con ella ni con la dirección por razón de vínculos económicos, familiares o de otro tipo, lo que no obsta para que los accionistas puedan acceder a él. En otros casos, debe recalcarse la independencia de los accionistas mayoritarios u otros órganos de control, en concreto, si los derechos ex ante de los accionistas minoritarios están debilitados y las oportunidades de obtener reparación son limitadas. En la mayoría de los países, esta situación ha llevado a que tanto los códigos como la legislación impongan la inclusión de consejeros independientes de los accionistas dominantes, independencia que se extiende a su incapacidad para actuar como representantes o mantener vínculos comerciales estrechos con ellos. En otros casos, otros interesados tales como acreedores particulares pueden ejercer también una influencia significativa. Cuando una parte goza de una posición específica que le permite influir en la empresa, deben realizarse comprobaciones rigurosas para garantizar la capacidad de juicio objetivo del Consejo”*²⁰.

También desde una perspectiva institucional, acreditando con su intervención en esta materia la importancia pública de la misma, la Corporación Andina de Fomento, banco de desarrollo constituido en 1970 y conformado por diez y siete países de América Latina y el Caribe, así como España y Portugal, junto con trece bancos privados de la región, teniendo el carácter de persona jurídica de derecho internacional público ²¹, publicó los Lineamientos para un Código andino de gobierno Corporativo, los Lineamientos para un Código de Buen Gobierno Corporativo para las PYME y Empresas Familiares y los Lineamientos para un Código Latinoamericano de Buen Gobierno Corporativo. En estos documentos se recoge la consideración de que el gobierno corporativo está constituido por principios (estructura conceptual) y prácticas (reglas de aplicación) destinados a regir la organización y funcionamiento de las empresas, permitiendo que sean estables y eficientes mediante la delimitación y asignación de funciones y responsabilidades a cada uno de los actores que tienen intereses en las

²⁰ OCDE (2016), op. cit., págs. 58 - 59

²¹ <https://www.caf.com/>

mismas. En particular en los Lineamientos para un Código Latinoamericano de Buen Gobierno Corporativo se hace referencia a la caracterización del sistema de gobierno corporativo como un sistema de control recíproco entre accionistas y gestores, en el ámbito de funcionamiento de la empresa ²².

La mención específica a la estabilidad empresarial debe entenderse nuevamente como una forma de destacar el hecho de que la supervivencia de cada empresa, individualmente considerada, tiene interés y repercusión social. Un marco económico donde las empresas sean estables será un marco económico más sólido y eficaz, en beneficio de todos aquellos que forman parte de la sociedad en la que dicha empresa se integra. Autores como VINTHILÁ y GHERGHINA ²³ han puesto de manifiesto la importancia del gobierno corporativo para dar estabilidad a una organización y proteger a sus accionistas. En esta línea se manifiesta también PORTALANZA, para el que la perdurabilidad de las organizaciones pasa por dotarlas de estabilidad, gestionando de forma adecuada los intereses de los diferentes actores que intervienen en la empresa, especialmente accionistas y equipo de dirección ²⁴.

Desde las crisis financieras de la última década del siglo XX, como pone de manifiesto MOSTACCI, se ha evidenciado la necesidad de implantar en las empresas sistemas de buen gobierno corporativo que eviten situaciones en las que los administradores de las compañías actúen contra los intereses de sus accionistas así como en contra de los de los diversos grupos de interés que tienen relación con ella, al igual que ocurre en el ámbito internacional con las recomendaciones que efectúan las organizaciones internacionales a los Estados, que sugieren llevar a cabo actuaciones y que tienen una importante fuerza moral, al haber sido adoptadas colectivamente. ²⁵.

Las normas de Buen Gobierno han seguido, desde la publicación del conocido como Código Cadbury en 1992, el denominado principio de cumplir o explicar, definido como

²² Corporación Andina de Fomento, *Lineamientos para un Código Latinoamericano de Buen Gobierno Corporativo*, 2013, pág. 116

²³ VINTHILÁ, G., GHERGHINA, S., *An Empirical Investigation of the Relationship between Corporate Governance Mechanisms, CEO Characteristics and Listed Companies Performance*. *International Business Research*, 5 (10), 2012, págs. 175-191.

²⁴ PORTALANZA, A., *Gobierno corporativo una aproximación teórica*, Saber, ciencia y libertad, ISSN 1794-7154, Vol. 8, Nº. 1, 2013, pág. 122.

²⁵ MOSTACCI, E., *La soft law nel sistema delle fonti: uno studio comparato*, Wolters Kluwer Italia Srl, 2008, págs. 59 y 167.

aquél por el que se debe “indicar si están cumpliendo con el Código y dar razones para cualquier área de incumplimiento”²⁶. Y han sido consideradas habitualmente como soft law, término acuñado por LORD McNAIR, que lo definió como “instrumentos con efecto vinculante extralegal”²⁷. El concepto de soft law puede apreciarse, por ejemplo, en la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible de la ONU, aprobada en 2015, que cuenta con diez y siete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que se considera que no son jurídicamente obligatorios pero que exigen a los gobiernos establecer indicadores nacionales que permitan el seguimiento y la evaluación del cumplimiento de los objetivos, con 300 indicadores, que podrán ser reducidos en algunos casos, y que darán lugar a un informe anual de cumplimiento²⁸.

Estos instrumentos jurídicamente no vinculantes, se han convertido en extraordinariamente utilizados para construir una regulación internacional, como indica VEGA GARCÍA, muy especialmente en el ámbito empresarial y en el desarrollo del concepto y reglas de aplicación del buen gobierno corporativo²⁹. No hay duda de que la aceptación colectiva de una regulación no vinculante, como podremos observar que ocurre con el buen gobierno corporativo, acaba influyendo de forma decisiva en la formación, bien de una conciencia común que exige su cumplimiento, bien incluso en norma legal, en la línea apuntada por KLABBERS³⁰. En este sentido podemos considerar, como señala WEIL, GOTSHAL & MANGES LLP “un “código de gobierno corporativo” se define generalmente como un conjunto no vinculante de principios, estándares o mejores prácticas, emitido por un organismo colectivo y relacionado con el gobierno interno de las corporaciones”³¹.

²⁶ The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd., *Report of the Committee on the Financial aspects of Corporate Governance*, Londres, 1992, pág. 11.

²⁷ LORD McNAIR, *The Law of Treaties*, Cambridge University Press on behalf of the British Institute of International and Comparative Law, 1986.

²⁸ ONU, *Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible*, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

²⁹ VEGA GARCÍA, A., *El soft law en la fiscalidad internacional*, Tesis Doctoral, Directora Agulló Agüero, Antonia, Universitat Pompeu Fabra, Departament de Dret, 2014, pág. 19, págs. 65 y 66.

³⁰ KLABBERS, J., *The Underisability of Soft Law*, *Nordic Journal of International Law*, vol. 67, núm. 4, 1998, pág. 391.

³¹ WEIL, GOTSHAL & MANGES LLP, *Comparative Study Of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union And Its Member States*, On behalf of the EUROPEAN COMMISSION, Internal Market Directorate General FINAL REPORT & ANNEXES I-III In consultation with EASD - EUROPEAN ASSOCIATION OF SECURITIES DEALERS & ECGN - EUROPEAN CORPORATE GOVERNANCE NETWORK, January 2002, http://www.odce.ie/Portals/0/Documents/Company%20law%20and%20you/Corporate%20Governance/corp-gov-codes-rpt-part1_en.pdf, pág. 1.

La aparición de los códigos de buen gobierno corporativo se ha integrado en el surgimiento de los denominados códigos de conducta, que afectan tanto a entidades públicas como privadas, así como a cuestiones y sectores diversos de actividad, no siendo en muchos casos fácil su correcta clasificación, que puede ir desde su concepción como normas, aunque sean derivadas de la costumbre, hasta meros ejercicios de la autonomía de la voluntad, como destaca VIGIL DE QUIÑOÑES OTERO³².

Sin perjuicio de que el gobierno corporativo pueda ser considerado una regulación autónoma, hay algunos autores como FERNÁNDEZ MARTÍN para los que la regulación del gobierno corporativo por parte de una empresa constituye una parte de una regulación más amplia que se integra dentro del concepto de Responsabilidad Social Corporativa, de manera que el gobierno corporativo desarrollaría criterios de Responsabilidad Social Corporativa en materia de gestión económica, existiendo en este ámbito la necesidad de que las empresas desarrollen además criterios en materia social y medioambiental. Estas tres partes (económica, social y medioambiental) serían los pilares del desarrollo sostenible, en el carácter dado al mismo por los poderes públicos, en concreto por la Unión Europea. Resulta razonable considerar que el ámbito del gobierno corporativo se corresponde con las cuestiones de naturaleza económica de la Responsabilidad Social Corporativa, así como su integración en un concepto más amplio de desarrollo sostenible. Y, sin perjuicio de que la intervención pública se haya centrado especialmente en el ámbito de las compañías cotizadas, comprobaremos como también se ha extendido a las compañías no cotizadas, en su inmensa mayor parte familiares³³.

La importancia de las agendas de responsabilidad social corporativa viene acreditada, por ejemplo, por la Directiva 2014/95/UE por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos, tiene como objetivo *“mejorar la divulgación de información de contenido social y*

³² VIGIL DE QUIÑOÑES OTERO, D., *Los códigos de conducta y el derecho registral e inmobiliario*. Tesis doctoral dirigida por Alicia Real Pérez (dir. tes.). Universidad Complutense de Madrid (2016), pág. 9.

³³ FERNÁNDEZ MARTÍN, R.M., *Gobernanza corporativa en la Unión Europea: oportunidades de cambio para un desarrollo sostenible*, Cuadernos Europeos de Deusto, ISSN: 30 - 8354, Núm. 45/2011, Bilbao, págs. 106 y 111.

medioambiental por parte de las empresas”³⁴. En España la transposición de la Directiva 2014/95/UE ha sido llevada a cabo por la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad, en particular el artículo 49.6 del Código de Comercio³⁵.

Siendo razonable esta consideración de la aplicación de políticas de buen gobierno dentro del concepto más amplio de responsabilidad social corporativa, es destacable que ciertos estudios han puesto de manifiesto que las empresas familiares se encuentran en los niveles bajos de los indicadores de responsabilidad social corporativa. A esa conclusión llegan los estudios de REES y RODIONOVA en un trabajo que cubre 46 países y 3.893 firmas³⁶.

A la misma conclusión en relación las empresas familiares y su posicionamiento en los niveles de responsabilidad social corporativa llegan HIRIGOYEN y POULAIN - REHM, en un estudio sobre 363 firmas situadas en tres zonas geográficas, Europa, Norteamérica y Asia - Pacífico³⁷.

El concepto de gobierno corporativo ha experimentado un desarrollo en diversas áreas geográficas que permite establecer distintos criterios o énfasis en su aplicación. Partiendo de la existencia de diversos actores que actúan en el marco de la empresa,

³⁴ DIRECTIVA 2014/95/UE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 22 de octubre de 2014, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095>

³⁵ En este artículo, tras la modificación referida, se regula que “*El estado de información no financiera consolidado incluirá la información necesaria para comprender la evolución, los resultados y la situación del grupo, y el impacto de su actividad respecto, al menos, a cuestiones medioambientales y sociales, al respeto de los derechos humanos y a la lucha contra la corrupción y el soborno, así como relativas al personal, incluidas las medidas que, en su caso, se hayan adoptado para favorecer el principio de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, la no discriminación e inclusión de las personas con discapacidad y la accesibilidad universal*”. Ello afectará, a tenor el artículo 49.5 del Código de Comercio, a “*Las sociedades que formulen cuentas consolidadas ... siempre que concurran los siguientes requisitos: Que el número medio de trabajadores empleados por las sociedades del grupo durante el ejercicio sea superior a 500; Que o bien, tengan la consideración de entidades de interés público de conformidad con la legislación de auditoría de cuentas, o bien, durante dos ejercicios consecutivos reúnan, a la fecha de cierre de cada uno de ellos, al menos dos de las circunstancias siguientes: 1.º Que el total de las partidas del activo consolidado sea superior a 20.000.000 de euros; 2.º Que el importe neto de la cifra anual de negocios consolidada supere los 40.000.000 de euros; 3.º Que el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio sea superior a doscientos cincuenta*”.

³⁶ REES, W., RODIONOVA, T., *The influence of family ownership on corporate social responsibility: : An international analysis of publicly listed companies*, Corporate Governance: An International Review, ISSN-e 1467-8683, Vol. 23, Nº. 3, 2015, págs. 184-202.

³⁷ HIRIGOYEN, G., POULAIN - REHM, T., *The Corporate Social Responsibility of Family Businesses: An International Approach*, Int. J. Financial Stud. 2014, 2, 240–265; doi:10.3390/ijfs2030240 International Journal of Financial Studies ISSN 2227-7072, pág. 246 - 254 - 257, www.mdpi.com/journal/ijfs

podemos comprobar cómo algunos sistemas de gobierno corporativo hacen mayor énfasis en la protección de los accionistas, mientras que otros sistemas protegen más a algún otro de los actores, estando ciertos sistemas en un punto intermedio donde no se enfatiza la protección ni de accionistas en particular ni de otros agentes en concreto. Algunos autores, como AGOSÍN y PASTEN, manifiestan que existirían cuatro familias o grupos en esta materia, como son el de carácter anglosajón, influido por el derecho inglés y centrado en la protección de los accionistas; el de carácter francés, que otorga un grado menor de protección a los accionistas; y los denominados sistemas alemán y escandinavo, que tratan de situarse entre el anglosajón y el francés ³⁸.

LA PORTA, LÓPEZ DE SILANES, SCHLEIFER y VISHNY siguen este criterio y significan cómo existen diferencias entre los sistemas de gobierno corporativo que aplican diferentes países del mundo, siendo su estudio realizado sobre cuarenta y nueve países distintos. La diferencia entre cada sistema se centra, básicamente, en el foco de protección. De esta manera, corresponde al grupo de países que han implantado un sistema anglosajón el otorgar una mayor protección a los accionistas, mientras que al grupo de países que han aplicado el sistema francés otorgan a los accionistas un menor grado de protección que en los países de influencia anglosajona, manteniéndose los sistemas alemán y escandinavo entre ambos. La concentración del accionariado en una empresa se apunta como la causa de que unos países adopten uno u otro sistema. La mayor o menor concentración del accionariado trae causa en el desarrollo de los mercados de capitales y de deuda de cada uno de los países. De tal manera, a menor concentración del accionariado en las empresas de un país determinado se corresponde la adopción de un sistema más anglosajón, mientras que a mayor concentración del accionariado se corresponde la adopción de los sistemas francés, alemán o escandinavo ³⁹.

³⁸ AGOSÍN, M.R., PASTEN, E., *Corporate Governance in Chile*, Documentos de Trabajo (Banco Central de Chile), ISSN-e 0717-4411, N°. 209, 2003, pág. 5.

³⁹ LA PORTA, R., LÓPEZ DE SILANES, F., SCHLEIFER, A., VISHNY, R., *Law and Finance*, NBER Working Paper 5661, 1998, pág. 1.151 - 1.152.

Otros autores como CASTRO RUIZ hacen referencia a tres modelos de gobierno corporativo, que son el anglosajón, el denominado modelo continental europeo y el modelo emergente ⁴⁰:

- a) El modelo anglosajón se caracteriza, al igual que hemos expuesto en párrafos precedentes, por una protección especial otorgada en favor del inversor - accionista, siendo el consejo de administración el encargado de que dicha protección sea eficaz. La dispersión del accionariado y el desarrollo de los mercados financieros, junto con el mayor tamaño de las empresas, vuelven a ser considerados determinantes para la aplicación de este sistema anglosajón de gobierno corporativo.
- b) El modelo continental europeo cambia el foco de especial protección, orientándolo a los denominados stakeholders, esto es, grupos de interés más amplios que el de los meros accionistas, como pueden ser empleados, proveedores o clientes. La motivación de la aplicación de sistemas de gobierno corporativo de protección más amplia que la que otorga a los accionistas el modelo anglosajón se fundamenta en el menor tamaño de las empresas, el menor desarrollo de los mercados de capitales y la mayor concentración del capital, que se puede observar en los países que aplican este sistema.
- c) Las economías emergentes ⁴¹ aplican el denominado modelo emergente o institucional, entendiendo por economías emergentes las de ciertos países de Latinoamérica, Europa del Este y Asia. La influencia del derecho anglosajón en el desarrollo normativo de estos países ha hecho que los mismos se inclinen por la aplicación de sistema de gobierno corporativo cercanos al modelo anglosajón descrito anteriormente. No obstante, la implementación de políticas de buen gobierno en estos países presenta escaso apoyo institucional y vuelve a estar influenciada por la concentración de la propiedad empresarial, por el escaso desarrollo de los mercados de capitales y, muy especialmente, por la escasa

⁴⁰ CASTRO RUIZ, S., *Estructura de capital y gobierno corporativo en empresas de América Latina. Casos de Brasil, Chile y México*, Tesis doctoral dirigida por José López Gracia (dir. tes.), María Reyes Mestre Barbera(codir. tes.). Universitat de València, 2017, págs. 29 - 32 y 56.

⁴¹ Antoine W. Van Agtmael, vicedirector del departamento de mercados de capitales de la Corporación Financiera Internacional (CFI), del Banco Mundial, usó por primera vez el término mercados emergentes en 1981, proponiendo utilizar esta denominación para estos países en lugar de otras como países en vías de desarrollo. Se caracterizan por tener un rápido desarrollo económico, riqueza en materias primas, gobiernos e instituciones no plenamente consolidados, baja renta per cápita, alta inversión extranjera

aplicación de políticas formales, lo que siempre representa una falta de solidez institucional.

El énfasis en el grado de dispersión del accionariado en las empresas de un determinado país para aplicar un sistema u otro de gobierno corporativo también es puesto de manifiesto por GIMÉNEZ ZURIAGA ⁴². El modelo anglosajón, centrado en la protección de los inversores - accionistas, es el que corresponde a un mercado de accionariado muy disperso y con un gran desarrollo de los mercados de capitales. El modelo europeo o el aplicado por los países denominados emergentes requiere una más amplia cobertura de intereses en juego por parte de los sistemas de gobierno corporativo por cuanto el accionariado se encuentra más concentrado y el grado de desarrollo de los mercados de capitales es menor.

Diversos autores han destacado que lo poco estudiado que se encuentra el gobierno corporativo de las empresas familiares en los países emergentes, a pesar de los numerosos estudios que se han realizado sobre empresas familiares, dada la importancia que las mismas tienen en las economías mundiales. CLAESSENS y YURTOGLU han señalado que, en los mercados emergentes, la implantación de sistemas de buen gobierno en todo tipo de empresas beneficia el acceso a los mercados de capitales y el tratamiento de los accionistas minoritarios, si bien en los países emergentes se aprecia la necesidad de que la adopción de medidas de buen gobierno se vea acompañada de la existencia de un sistema administrativo fuerte en las naciones, siendo necesario profundizar en los estudios sobre la aplicación de los sistemas de buen gobierno en las empresas familiares de estos países ⁴³. FAN, WEI y XU hacen también énfasis en la importancia de la fortaleza administrativa y gubernamental de los países emergentes para que las empresas puedan implantar sistemas eficaces de buen gobierno corporativo e incide asimismo en la necesidad de estudiar académicamente el efecto de la implantación de políticas de buen gobierno en las empresas familiares ⁴⁴. Por su parte KEARNEY recalca la importancia del estudio

⁴² GIMÉNEZ ZURIAGA, I., *El Gobierno corporativo, el control de las empresas y la defensa de los derechos de los accionistas minoritarios*, Análisis Financiero, ISSN 0210-2358, N° Extra 90, 2003 (Ejemplar dedicado a: Corporate Governance), pág. 93

⁴³ CLAESSENS, S. y YURTOGLU, B., *Corporate governance in emerging markets: A survey*, Emerging Markets Review, 15(1), 2013, págs. 1–33.

⁴⁴ FAN, J., WEI, K. y XI, X., *Corporate finance and governance in emerging markets: a selective review and an agenda for future research*, Journal of Corporate Finance, 17(2), 2011, págs. 207–217.

de la puesta en marcha de medidas de buen gobierno en todas las empresas y organizaciones de países emergentes ⁴⁵.

Si bien, como hemos señalado anteriormente, en todas las economías mundiales resulta especialmente relevante la empresa familiar, es quizás en el mundo anglosajón donde, siguiéndose la misma pauta, más influencia económica ejercen las empresas anónimas, entendido este término en el sentido lato de la palabra, lo que hace que el foco de protección que pretende el gobierno corporativo se concentre, en estas zonas geográficas y económicas, en el inversor - accionista. También se aprecia en el modelo anglosajón una mayor separación entre los directivos y los accionistas, figura que coincide mayoritariamente en los mercados que aplican el sistema europeo y el de los países emergentes, y que caracteriza a las empresas familiares. El foco principal que tienen los sistemas de corte anglosajón en evitar problemas de agencia entre directivos y accionistas tiene también esta causa.

El nivel de aplicación de criterios de buen gobierno es un país determinado, en relación con la protección de inversores, es relevante para que ese país sea destino de inversión por parte de empresas familiares, manifestando CHUNG, CHO y KIM que las empresas familiares tienden a instalarse mayoritariamente en países con menores obligaciones de gobierno corporativo hacia los inversores minoritarios, fundamentado también en menores costos de cumplimiento normativo ⁴⁶.

Autores como COOLS ponen de manifiesto que la fortaleza que las diferentes legislaciones nacionales otorgan a la actuación de los consejos de administración es la que determina la aplicación de un sistema de gobierno corporativo más centrado o menos en la defensa de los inversores. Así, la diferencia de enfoque entre los sistemas de gobierno corporativo estadounidense y europeo, parte de que en el primero predomina la fortaleza del consejo de administración y en el segundo predomina la fortaleza de los accionistas, por tanto, recae en la distribución de poderes en el seno de una empresa. Los sistemas legales europeos otorgan una mayor capacidad de decisión a los accionistas en relación con la marcha de la empresa que los sistemas anglosajones y de ahí se deriva que los sistemas anglosajones de gobierno corporativo otorguen una

⁴⁵ KEARNEY, C., *Emerging markets research: trends, issues and future directions.*, Emerging Markets Review, 13(2), 2012, págs.159-183.

⁴⁶ CHUNG, J., CHO, H., KIM, W., *Is cross-listing a commitment mechanism? : The choice of destinations and family ownership*, Corporate Governance: An International Review, ISSN-e 1467-8683, Vol. 23, N°. 4, 2015, págs. 307-330.

mayor protección a los inversores, sobre otros grupos de interés de la empresa. También apunta el hecho de que en los sistemas legales europeos se contempla un concepto concreto como es el de interés de la empresa, que se encuentra por encima del interés de sus accionistas. Ello hace que la orientación de los sistemas de gobierno corporativo de corte europeo sea más amplia que la de los de corte anglosajón, al equiparar la protección de los accionistas a la que deben tener otros grupos que actúan con la empresa, y todo ello en el marco de la defensa del interés social ⁴⁷.

Este mismo criterio de diferenciación se observa en el trabajo de HOPT, que considera la mayor o menor dispersión del accionariado en una empresa como el elemento que hará adoptar un sistema u otro de gobierno corporativo, estableciendo el conflicto a gestionar bien entre accionistas mayoritarios y minoritarios, bien entre accionistas y gestores, entendido el sistema con un instrumento de soft law pero que cada vez con más fuerza penetra en el sistema legislativo y adopta fuerza más allá del mero principio de cumplir o explicar ⁴⁸.

La diferenciación entre los sistemas de gobierno corporativo de corte anglosajón y europeo también se sustenta en el origen del impulso que se produce a su implantación en las diferentes empresas. En el ámbito anglosajón, con sistemas de common law y capital disperso, el impulso a la implantación de sistemas de buen gobierno viene frecuentemente dado por los mercados, mientras que en los sistemas donde se produce mayor concentración de la propiedad, como en el caso europeo, son fundamentalmente las entidades financieras financiadoras de las empresas las que con más fuerza reclaman la implantación de este tipo de sistemas, extremo éste que acreditan SORARRAIN ALTUNA y DEL ORDEN OLASATEGUI ⁴⁹.

La distinción entre dos modelos de gobierno corporativo, el de protección de accionistas que se da en sistemas donde existe una gran diversidad de accionistas en una compañía, y el de protección de las diversas partes interesadas en la marcha de la empresa, aplicado en sistemas económicos de concentración del accionariado en pocas manos, se observa también en el trabajo de ALLEN y GALE, si bien acompañado de

⁴⁷ COOLS, S., *The Real Difference in Corporate Law between the United States and Continental Europe: Distribution of Powers*, Delaware Journal of Corporate Law, 2005, págs.. 698 - 704 - 736 - 751 - 763 - 765 - 766.

⁴⁸ HOPT, K.J., *Comparative corporate governance: The state of the art and international regulation*, American journal of comparative law, ISSN 0002-919X, N°. 1, 2011, págs. 12 y 74.

⁴⁹ SORARRAIN ALTUNA, A. y DEL ORDEN OLASATEGUI, O., *op. cit.*, pág. 127.

una explicación adicional basada en la imperfección en la aplicación de las reglas del mercado. En opinión de los autores, dado que en los mercados se aplican las reglas de la mano invisible de Adam Smith de manera imperfecta, es necesario construir criterios de buen gobierno que protejan la totalidad de los intereses en juego en el ámbito de una empresa y no solamente aquellos que corresponden a los inversores - accionistas. Una posible propuesta de regulación del gobierno corporativo, dado en anterior razonamiento, sería la búsqueda del interés conjunto de empleados y accionistas⁵⁰. REQUEJO PUERTO destaca la importancia del buen gobierno en empresas familiares especialmente en aquellos países en los que los sistemas legales resultan menos fuertes para la protección de los accionistas⁵¹.

Ello debe ser complementado con las particularidades que se dan en el sistema de propiedad de las empresas familiares⁵². En particular en relación con la implicación de los miembros de las empresas familiares en los consejos de administración, que demuestran cómo la mayor implicación puede ser beneficiosa para alcanzar buenos resultados financieros, pero resulta negativa en el momento en el que surgen conflictos, lo cual ha sido estudiado por ZANETTI, GNAN Y HUSE⁵³.

No obstante, ello, se sigue actualmente estando lejos de una convergencia en los modelos de gobierno corporativo entre los diferentes países. Apunta ORTIZ FANDIÑO que, como consecuencia de la globalización de la economía, existe una tendencia hacia la armonización de las prácticas de gobierno corporativo, siendo el marco de armonización el del sistema de gobierno anglosajón, centrado en la protección del inversor - accionistas. No obstante, dicha armonización no podrá prosperar al no resultar posible obviar factores económicos, culturales, políticos y legales, así como incluso religiosos, que influyen en el establecimiento de políticas generales de buen gobierno y también en su aplicación a casos concretos. Ello hace muy difícil la armonización de los sistemas de buen gobierno en torno al modelo anglosajón, si bien

⁵⁰ ALLEN, F., GALE, D., *A comparative theory of Corporate governance*. The Wharton Financial Institutions Center, 2002, págs. 1-27.

⁵¹ REQUEJO PUERTO, I., *Corporate governance in family firms: effects of family control on firm value and corporate financial decisions*, Tesis doctoral dirigida por Julio Pindado García (dir. tes.), Chabela de la Torre (dir. tes.). Universidad de Salamanca (2010), pág. 274.

⁵² THE CONFERENCE BOARD, *Corporate Governance Best Practices. A Blue Print for the Post-Enron Era*, The Conference Board, New York, 2003, pág. 2.

⁵³ ZANETTI, A., GNAN, L., HUSE, M., *Does family involvement influence firm performance? Exploring the mediating effects of board processes and tasks*, Journal of Management, ISSN-e 1557-1211, Vol. 41, N° 4, 2015, págs. 1214-1243.

resulta razonable predecir la existencia de modelos conceptualmente más semejantes⁵⁴.

Un análisis global fue realizado por LA PORTA, LÓPEZ DE SILANES y SHLEIFER, cuyas conclusiones apuntan a que sistemas de gobierno corporativo caracterizados por la protección de inversor - accionista, modelo anglosajón, solamente se implantarán en aquellos países en los que se aprecie la existencia de un fuerte mercado de capitales y, especialmente, de un potente espíritu emprendedor que fomente la creación de nuevas empresas que requieran realizar rondas de financiación para dotar de recursos económicos al desarrollo de sus proyectos. La diferencia que se produce en los diferentes países entre los distintos mercados de capitales hace que la convergencia de sistemas de gobierno corporativo sea compleja⁵⁵.

Las dificultades para llevar a cabo la convergencia de los sistemas de gobierno corporativo quedan también puesta de manifiesto GEOFFRON, el cual pondera la asimetría existentes entre las economías que aplican modelos de gobierno corporativo de carácter anglosajón y las que aplican otros modelos, fundamentada en numerosas ocasiones en la presencia de agentes poderosos como los fondos institucionales de inversión en ciertas economías, cuyo interés se centra más en la maximización del retorno de la inversión que en el control de la propiedad, concluyendo con la consideración de que la preocupación por la convergencia de sistemas de bien gobierno debe ser superada por el análisis de la estabilidad y adaptabilidad de los sistemas de buen gobierno implantados en las empresas de los diferentes países⁵⁶.

Las dificultades que presenta la armonización de sistemas de buen gobierno nos conducen a la pregunta de si alguno de los sistemas existentes puede considerarse mejor, objetivamente, que otro, o, enfocado de otra manera, si hay sistemas buenos y malos de buen gobierno corporativo. FERNÁNDEZ - ALBOR BALTAR responde a esa pregunta negando que sea posible efectuar esa diferenciación, en la medida en que, al igual que opinan otros autores que hemos mencionado, no es conveniente aplicar

⁵⁴ ORTIZ FANDIÑO, V.A., ¿Hacia la convergencia de los sistemas nacionales de gobierno corporativo? Lejos de ser una realidad, Revista e-mercatoria, ISSN 1692-3960, Vol. 5, N°. 1, 2006, págs. 154-157.

⁵⁵ LA PORTA, R., LÓPEZ DE SILANES, F. y SHLEIFER, A., *Corporate ownership around the world*, Journal of Finance 54 (2):1999, págs. 471-517.

⁵⁶ GEOFFRON, P., *Financière - Quelles limites à la convergence des modèles de corporate governance ?*, Revue d'économie industrielle, ISSN 0154-3229, N°. 90, 1999, pág. 88

parámetros o estándares idénticos a cualquier empresa ni a cualquier ámbito geográfico. Las prácticas de buen gobierno se adaptan a las especiales características que reúnen las economías de cada zona geográfica del mundo. También se adaptan a la tipología de las empresas, según éstas sean o no cotizadas; y dentro de esta últimas según sean o no familiares. Incluso se diferencian las prácticas de buen gobierno en función del sector de actividad en el que cada empresa desarrolla su negocio ⁵⁷.

La eventual armonización de los sistemas de buen gobierno parece lejana. Sin perjuicio de que los sistemas de buen gobierno tengan raíz anglosajona y que la extensión en su aplicación venga de la mano de la influencia que las economías anglosajonas ejercen en el mundo, las características de cada economía, su sesgo ideológico, su influencia religiosa, su grado de desarrollo, hacen que sea preciso adaptar y diferenciar la orientación y el grado de aplicación de cada sistema en las diversas economías mundiales. Un sistema unificado solamente se podrá aplicar en el marco de una economía mundial con simetría de la información, lo que dista de ser cercano en el tiempo, incluso posible en el largo plazo.

En el ámbito de las empresas familiares, no es el estudio del gobierno corporativo en las empresas familiares uno de los más desarrollados entre las diferentes áreas de análisis académico de este tipo de empresas, como recogen DEBICKI, B.J., CURTIS, F., MATHERNE III, KELLERMANN, F.W. y CHRISMAN, J.J. ⁵⁸.

Y cuando dichos estudios han sido llevados a cabo, la mayoría se han centrado en los casos de una familia - una empresa, sin analizar adecuadamente como debe llevarse a cabo la implantación de reglas de buen gobierno en empresas en las que trabajan diversas familias o en supuestos de diversas familias que gestionan conjuntamente negocios en sectores diversos de actividad, lo que implica un nivel de complejidad mayor y una mayor heterogeneidad en las soluciones ofrecidas ⁵⁹.

⁵⁷ FERNÁNDEZ - ALBOR BALTAR, A., ELENA F. PÉREZ CARRILLO (Coord.), E.F., *Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*, Marcial Pons, Madrid | Barcelona | Buenos Aires, 2009 pág. 24

⁵⁸ DEBICKI, B.J., CURTIS, F., MATHERNE III, KELLERMANN, F.W. y CHRISMAN, J.J., *Family business research in the new millennium: an overview of the who, the where, the what and the why*, Family Business Review 22 (2), 2009, págs. 151-166.

⁵⁹ STEIER, L.P., CHRISMAN, J.J., CHUA, J.A., *Governance Challenges in Family Businesses and Business Families*, Baylor University, 2015, pág. 1266

No obstante, es indiscutible actualmente la importancia que tienen el buen gobierno corporativo en el ámbito de las empresas familiares, cara a su supervivencia, siendo necesarias normas específicas para este tipo de empresas, que tengan en cuenta sus especiales característicos. En esta línea se pronuncia CHINER ⁶⁰, así como también ANISH y REJIE ⁶¹. Hay que tener en cuenta que, a la hora de tratar de implantar radicas de buen gobierno en las empresas familiares existe una clara diferencia entre las empresas familiares y las empresas no familiares, que se fundamentan en numerosas ocasiones en diferencias inter generacionales que plantean problemas de convivencia en los órganos de gestión, así como eventuales problemas de agencia, tal como apuntan CASILLAS BUENO y MORENO MENÉNDEZ ⁶².

Partiendo de las premisas anteriores, hay que indicar que el estudio de la aplicación de reglas de buen gobierno en las empresas familiares debe partir de un antecedente conceptual como es que su implantación trata de suplir deficiencias derivadas de los sistemas informales que se aplican de manera sistemática en este tipo de empresas, especialmente durante la gestión de las mismas por la primera generación y en el tránsito de la primera a la segunda generación.

CENTENO CAFFARENA ⁶³ advierte de los peligros que, en relación con la supervivencia de las empresas familiares, se derivan de la falta de formalidad en las relaciones en el seno de la familia empresaria y de la empresa familiar, resultando sin duda imprescindible llevar a cabo dicha formalización en el momento en el que empieza a adquirir presencia en la familia y en la empresa la segunda generación.

Las dificultades que plantea el disponer, en el ámbito de la empresa familiar, exclusivamente de estructuras informales también es puesta de manifiesto por CHAKRAVARTY para el que el crecimiento de cualquier empresa familiar pasa por el acceso a los mercados de capitales, en los que es imposible replicar los criterios de buen gobierno informales que se utilizan para gestionar las relaciones entre los

⁶⁰ CHINER, A., *Empresa familiar y Gobierno Corporativo*, Revista de Contabilidad y Dirección, Vol. 25, 2017, pág. 111-124

⁶¹ ANISH, S., REJIE, G., *The influence of governance infrastructure and corporate governance on profit shifting*, Journal of International Business Studies, ISSN-e 14786990, Vol. 46, N° 8, 2015, págs. 886-916

⁶² CASILLAS BUENO, J.C. y MORENO MENÉNDEZ, A.M., *International business & family business: Potential dialogue between disciplines*, European Journal of Family Business, ISSN-e 2444-877X, Vol. 7, N° 1-2, 2017, pág. 30

⁶³ CENTENO CAFFARENA, L., *Developing corporate governance practices in the family business: From informal to formal institutional factors*, Sociedad y utopía: Revista de ciencias sociales, ISSN 1133-6706, N° 44, 2014, págs. 230 y ss.

miembros de la familia empresaria. Teniendo en cuenta la diversidad de factores que influyen en la configuración de un sistema de gobierno de una empresa familiar, la formalización del mismo se constituye elemento clave para permitir el acceso a los mercados de capitales, de manera que se incentive la defensa que el equipo gestor debe realizar de los intereses de los inversores cuando estos son ajenos a la familia o cuando, siendo de la familia, no ocupan puestos de gestión en la empresa familiar ⁶⁴.

La importancia del análisis de la aplicación de criterios no formales de gobierno corporativo por parte de empresas familiares es también realizada por JANSOON y LARSSON, los cuales ponen de manifiesto la importancia de las políticas informales de gestión en el seno de este tipo de empresas que, cuando llegan a resultar lesivas para los intereses de los socios minoritarios, afectan al desempeño de las empresas familiares. Ello lleva a la necesidad de que las políticas formales de gobierno corporativo tengan en cuenta la existencia previa de políticas informales que pueden afectar a su puesta en marcha en el seno de la empresa familiar y a su desarrollo posterior ⁶⁵.

La evolución de las prácticas de gobierno corporativo de las empresas familiares, desde prácticas completamente informales a prácticas formales, pasando por estadios intermedios donde ambas conviven, es una realidad acreditada en este tipo de organizaciones. Recoge YASSER la evolución de la informalidad a la formalidad, evidenciando que las empresas familiares pasan por una primera fase en la que priman las relaciones informales y en la que, caso de haber alguna formalización, ésta se circunscribe al enunciado general de visión, misión y valores de la familia empresaria. La segunda fase de formalización suele concretarse en el establecimiento de reglas de acceso, promoción y salida de los miembros de la familia que quieran trabajar en la empresa, así como, en ciertos casos, en reglas que determinan la relación profesional entre los miembros de la familia empresaria que trabajan en la empresa y otras personas que desarrollan su actividad profesional en la misma, sin vínculo familiar. La tercera fase de formalización suele concretarse en el momento en el que se incorporan miembros de la tercera generación a la empresa familiar, momento en el cual se ponen en marcha en el seno de la empresa y de la familia instituciones de gobierno, así como

⁶⁴ CHAKRAVARTY, S.P., *Issues in corporate governance*, Serie estudios - Instituto Universitario de la Empresa, ISSN 1139-4501, N.º. 30, 1996, págs. 1-23.

⁶⁵ JANSOON, A., LARSSON, U., *I heard it through the grapevine:: Market control of controlling family shareholders*, Corporate Governance: An International Review, ISSN-e 1467-8683, Vol. 23, N.º. 6, 2015, págs. 504-518.

se consolida la regulación de aspectos como el desarrollo de justas de accionistas, el funcionamiento del consejo de administración, las políticas de dividendos o la posición de los accionistas que no son gestores ⁶⁶.

Esta misma línea es seguida por KAUR y SINGH ⁶⁷ que apuntan además la necesidad de que la formalización de los principios de gobierno corporativo en una empresa familiar responda a los principios de incremento de la transparencia en el seno de las empresas, especialmente en relación con los inversores, así como al reconocimiento de la necesidad de cumplir con principios éticos, muy en particular con el ánimo de evitar potenciales conflictos de intereses en el seno de la empresa familiar,

Es interesante detenerse brevemente en la importancia de la definición de los valores de la familia empresaria y su proyección en la empresa familiar. Como veremos, su definición se recoge en numerosos códigos de buen gobierno que estudiaremos a continuación. A este respecto, STEVENS, KIDWELL y SPRAGUE ⁶⁸ analizan, en relación a la protección de los accionistas minoritarios en empresas familiares la importancia que no solamente tienen las instituciones legales del país en el que están situadas las respectivas empresas familiares, sino los valores que prevalecen en la cultura del país donde se encuentran, así como impacto cada vez mayor que la experiencia internacional de los miembros de la familia empresaria tiene en la definición de sus valores culturales.

La creación de un sistema de buen gobierno en las empresas familiares deberá permitir a las familias empresarias disponer de un instrumento que consolide una visión empresarial y familiar de largo plazo, en cumplimiento de la misión de la familia empresaria desarrollada de su visión, potenciando las indudables ventajas competitivas que caracterizan a este tipo de empresas. En esta línea de pronuncia CHINER ⁶⁹. No

⁶⁶ YASSER, Q.R., *Challenges in Corporate Governance – A Family Controlled Business Prospective*, International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 2, No. 1, February, 2011, pág. 76, ISSN: 2010-0248.

⁶⁷ KAUR, R., SINGH, H., *Corporate Governance in Family Businesses – A Review*, Pacific Business Review International Volume 11 Issue 5, November 2018.

⁶⁸ STEVENS, C.E., KIDWELL, R.E., SPRAGUE, R., *Bound by laws, or by values? A multi-level and cross-national approach to understanding the protection of minority owners in family firms*, Corporate Governance: An International Review, ISSN-e 1467-8683, Vol. 23, N°. 3, 2015, págs. 203-215.

⁶⁹ CHINER, A., *La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares*, Universia Business Review, N°. 32, 2011, pág. 109.

podemos, por tanto, compartir la afirmación de BARRIOS y MACCIOCCHI ⁷⁰, recogida en ABELLÓ GAMAZO ⁷¹, acerca de que *“las estructuras de gobierno corporativo más extendidas están diseñadas para atender las demandas de las grandes empresas públicas con sistemas de propiedad dispersos, además la mayoría de estas prácticas fueron formuladas en Estados Unidos e Inglaterra y no son fácilmente exportables a las pequeñas y medianas empresas familiares de Europa continental, Latinoamérica y Asia, que agrupan empresas de accionistas con base familiar y miembros familiares «internos» activos en la gestión y el gobierno de las empresas”*.

Sin perjuicio de esta evolución hacia la formalidad que presentan las empresas familiares en su adopción de prácticas de buen gobierno, no puede olvidar que las empresas familiares siempre tendrán aspectos emocionales que afectarán a su desempeño, con independencia del tamaño de las mismas.

Así, PONOMAREVA y AHLBERG ⁷² recomiendan incluir en la formalización de las prácticas de buen gobierno en el seno de las empresas familiares aspectos que no tienen un carácter exclusivo de gestión económica, en la medida en que en este tipo de empresas se tomarán frecuentemente decisiones formales que vendrán precedidas de decisiones informales, lo que podrá afectar a la responsabilidad que se pueda exigir a los órganos de dirección de este tipo de empresas. Ello exigirá un especial esfuerzo en recalcar la necesidad de la transparencia en la toma de decisiones y en la independencia de los órganos gestores, cuya consecuencia será la responsabilidad directa por las decisiones empresariales que adopten. Sin duda, en las empresas familiares las decisiones se toman por motivos no exclusivamente económicos, debiendo cualquier sistema de gobierno que se implante tener en cuenta que, junto a la consecución de objetivos económicos, las empresas familiares también deben alcanzar objetivos emocionales, lo que hace que un sistema de gobierno corporativo para este tipo de empresas deba hacer un especial énfasis en los aspectos de propiedad y gestión,

⁷⁰ BARRIOS, J.M., MACCIOCCHI, D., CEO Turnover & Earnings Management: Do Family Ties Matter? (October 10, 2014). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2268214> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2268214>.

⁷¹ ABELLÓ GAMAZO, J.C., *Análisis de la continuidad de la empresa familiar. Una aplicación a los grandes patrimonios españoles*, Tesis doctoral dirigida por Susana María García Moreno (dir. tes.), Marta Beatriz García Moreno (codir. tes.). Universidad Rey Juan Carlos (2016), pág. 151.

⁷² PONOMAREVA, Y., AHLBERG, J., *Bad governance of family firms: The adoption of good governance on the boards of directors in family firms*, Ephemera Journal, volume 16(1), 2016, pág. 69.

como apuntan KURUPUGGE y EKANAYAKE ⁷³. Se ha demostrado empíricamente que la implantación de sistemas de buen gobierno corporativo potencia la posibilidad de alcanzar objetivos socio - emocionales por parte de las familias empresarias, favoreciendo asimismo el emprendimiento, como ha quedado acreditado con el trabajo de CHEN, HOU, LI, WILSON y WU ⁷⁴.

Este especial esfuerzo por aquellos aspectos no exclusivamente económicos específicos de las empresas familiares es imprescindible que sea adoptado en empresas familiares, pero muy especialmente deben ser tenidos en cuenta en empresas con diversas familias en la propiedad y en la gestión, al resultar mayor la complejidad por ser más numerosas las relaciones humanas familiares a gestionar, tal como destaca el documento *A Primer en Governance of the Familia Enterprise*, extendiéndose esta circunstancia no solamente a la definición de los criterios y de las reglas de buen gobierno o a su aplicación práctica, sino a la creación de instituciones específicas en el seno de la familia a resultas de la aplicación de las reglas de buen gobierno, como podrían ser los consejos de familia ⁷⁵.

También ARONOFF y WARD recuerdan que no es infrecuente que familias con empresas exitosas tomen un momento determinado de su existencia decisiones destructivas contra sus propios intereses, lo que pone de manifiesto que estas empresas necesitan establecer reglas de funcionamiento de buen gobierno, a semejanza de las reglas sociales. Una empresa es una pequeña sociedad y una empresa familiar es una sociedad específica. Para que una sociedad sea exitosa necesita reglas que conforman un estado de derecho y ello ocurre igualmente con las empresas familiares. De ello han sido y son conscientes tanto los gobiernos nacionales como las organizaciones gubernamentales nacionales e internacionales, así como organizaciones privadas, que trabajan por ofrecer a las empresas familiares criterios que permitan la elaboración de sistemas de toma ordenada de decisiones que limiten o reduzcan significativamente los riesgos de la toma de decisiones contrarias a la familia y al negocio, tan propias de

⁷³ KURUPUGGE, R.H., EKANAYAKE, A., *An Analytical Model to Explain the Governance of Family Owned Businesses*, Journal of Intercultural Management Vol. 8, No. 1, January 2016, págs. 65 - 66.

⁷⁴ CHEN, Q., HOU, W., LI, W., WILSON, C., WU, Z., *Family control, regulatory environment, and the growth of entrepreneurial firms: : international evidence*, Corporate Governance: An International Review, ISSN-e 1467-8683, Vol. 22, Nº. 2, 2014, págs. 132-144.

⁷⁵ Wharton School of the University of Pennsylvania and the Leonard N. Stern School of Business of New York University, *A Primer on Governance of the Familia Enterprise*, June 2013, pág. 26.

empresas familiares. En este sentido, un sistema sólido de buen gobierno en las empresas familiares exige construir reglas que cohesionen la empresa y la familia, así como procedimientos de resolución de conflictos para las situaciones que pudieran afectar a la empresa y la familia ⁷⁶.

La consideración de la puesta en marcha de reglas de buen gobierno en las empresas familiares como medio para evitar conflictos en un elemento conceptual decisivo, dadas las implicaciones emocionales que se dan en este tipo de empresas. La consecuencia es la necesidad de incorporar reglas de resolución de los mismos, si llegaran a producirse, lo que tendrá siempre un efecto beneficioso para la empresa familiar y para la familia, a veces incluso un efecto disuasorio de que lleguen a producirse, e incluso es un medio para atraer y retener talento en las compañías familiares, como apuntan FERNÁNDEZ - ARAOZ, IQBAL, RITTER y SADOWSKI ⁷⁷. En este sentido, la existencia de sistemas de buen gobierno y la implantación en la empresa familiar y en la familia empresaria de reglas de resolución de conflictos tienen un carácter preventivo, muy especialmente en las primeras generaciones en las que se ha llevado la implantación, pudiendo descender en generaciones sucesivas, como apuntan BLANCO MAZAGATOS, QUEVEDO PUENTE y DELGADO GARCÍA ⁷⁸, lo que exigirá un esfuerzo de revisión y renovación de las directrices marcadas por las reglas de buen gobierno de una empresa familiar y una familia determinada.

La implantación de reglas de resolución de conflictos permite sin duda evitarlos, pero la eficacia de las reglas aumenta si la familia empresaria realiza revisiones periódicas del documento, para adaptarlo a los ciclos de su existencia. Estas revisiones periódicas del documento, que le dan un carácter vivo al mismo, deben ser un elemento de recomendación en los códigos de buen gobierno que se proponen para este tipo de empresas, como indica ZABALETA DÍAZ ⁷⁹.

⁷⁶ ARONOFF, C.E., WARD, J.L., *Family Business Governance*, Family Business Consulting Group Publication - Palgrave MacMillan, 2011, págs. 2 - 6 - 85.

⁷⁷ FERNÁNDEZ - ARAOZ, C., IQBAL, S., RITTER, J., SADOWSKI, R., *6 Traits of Strong Family Businesses*, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2019/06/6-traits-of-strong-family-businesses>

⁷⁸ BLANCO MAZAGATOS, V., QUEVEDO PUENTE, E. y DELGADO GARCÍA, J.B. *How generational stage affects agency conflict between family managers and family owners*, Documentos de Trabajo FUNCAS, ISSN-e 1988-8767, Nº. 743, 2014, pág.20.

⁷⁹ ZABALETA DÍAZ, M., *La experiencia comparada de Gobierno Corporativo en sociedad no cotizada*, Capítulo en la obra colectiva *Gobierno Corporativo en Sociedades no cotizadas* (HIERRO ANIBARRO, S., (Dir.), Marcial Pons, 2014, págs. 120 y ss.

La falta de formalización en el diseño y aplicación de las reglas de buen gobierno por parte de las empresas familiares no es la única característica que diferencia a este tipo de empresas de las no familiares. Existen aspectos adicionales que deben ser tenidos en cuenta al analizar el diseño y la aplicación de reglas de buen gobierno por parte de las empresas familiares y que traen causa tanto en la composición del accionariado como en la formación de los órganos de administración. GALLO y KENYON - ROUVINEZ⁸⁰ recuerdan que en las empresas familiares se confunden habitualmente los roles de familia, propiedad y gestión, siendo el establecimiento de reglas formales de buen gobierno una exigencia para que estos roles queden claramente definidos en base a los principios, misión y valores de la familia empresaria, al objeto de consolidar el desempeño de la familia en el seno de la empresa familiar y mejorar la posición de ésta en el mercado, cimentando la transparencia y confianza que este tipo de empresas reclaman de forma muy especial entre los miembros de la familia empresaria. Efectivamente, la transparencia, acompañada de control y evaluación, se constituye en elemento clave en el éxito de las empresas familiares tanto en el corto plazo como en relación con su supervivencia, como apuntan CORBETTA y SALVATO⁸¹.

Estas circunstancias hacen que, en el ámbito de la aplicación de los Códigos de Buen Gobierno Corporativo a las empresas familiares, aunque se siga la misma pauta que para las empresas no familiares, siendo las diferencias notables, por la necesidad de tener en cuenta los elementos antes descritos, el resultado puede ser más enriquecedor que en el supuesto de las empresas no familiares, al exigir un foco más amplio el desarrollo de las políticas, como destacan FERRUZ AGUDO, MARCO SANJUÁN y ACERO FRAILE⁸².

Junto con la falta de formalización de las reglas de buen gobierno, las empresas familiares presentan dificultades para la implantación de las mismas por las dificultades para gestionar la continuidad derivadas, entre otras razones, de la incorrecta distinción

⁸⁰ GALLO M.A., KENYON-ROUVINEZ, D., *The Importance of Family and Business Governance. In: Family Business. A Family Business Publication.* Palgrave Macmillan, London, 2005, pág. 45.

⁸¹ CORBETTA, G., SALVATO, C., *The board of directors in family firms: One size fits all?* Family Business Review, XVII(2), 2004, pág. 6.

⁸² FERRUZ AGUDO, L., MARCO SANJUÁN, I. y ACERO FRAILE, I., *Códigos de Buen Gobierno: un análisis comparativo. Especial incidencia en el caso español*, APOSTA, revista de ciencias sociales, nº 46, Julio, Agosto y Septiembre 2010, ISSN 1696 - 7348, <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/sanjuan2.pdf>, pág. 65.

de las funciones de socio y gestor. CARNEY⁸³ destaca que las empresas familiares presentan dificultades para implantar sistemas de gobierno corporativo como consecuencia de sus dificultades para crear valor agregado y gestionar la continuidad. Asimismo, las dificultades que tienen las empresas familiares para distinguir las funciones de socio y gestor, aplicado correctamente principios de buen gobierno corporativo, las ha acreditado MUSTAKALLIO⁸⁴. También es de interés en este apartado el trabajo de ANDERSON y REEB⁸⁵. Asimismo, el de BRAUN y SHARMA⁸⁶.

La transparencia es uno de los resultados más destacados de la aplicación de los códigos de buen gobierno a las empresas familiares. Diversos autores han descrito la relación inversa entre la posición accionarial de la familia en la empresa y el nivel de transparencia: a mayor posición accionarial menor nivel de transparencia. En este sentido se han manifestado CHAU y GRAY⁸⁷, HO y WONG⁸⁸, HOSSAIN, LIN y ADAMS⁸⁹, HANIFFA y COOKE⁹⁰, BARAKO, HANCOCK e IZAN⁹¹, VANDER BAUWHEDE y WILLEKENS⁹², MAKHIJA y PATTON⁹³. Asimismo, VILLALONGA, AMIT, TRUJILLO y

⁸³ CARNEY, M., *Corporate Governance and Competitive Advantage in Family Controlled Firms*, Entrepreneurship Theory and Practice, Volume 29, Issue 3, 2005, págs. 249–265.

⁸⁴ MUSTAKALLIO, M. et al. *Relational and contractual governance in family firms: effects on strategic decision making*. Family Business Review, v. 15, 2002, págs. 205-227.

⁸⁵ ANDERSON, C.R., REEB, M.D., *Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P500*. Journal of Finance, 58, 2003, págs. 1301–1328.

⁸⁶ BRAUN, M., SHARMA, A., *Should the CEO also be chair of the board? An empirical examination of family-controlled firms*. Family Business Review, 20, 2007, págs. 111–126.

⁸⁷ CHAU, G.K. y GRAY, S. J., *Ownership structure and corporate voluntary disclosure in Hong Kong and Singapore*, The International Journal of Accounting, 37(2), 2002, [http://dx.doi.org/10.1016/S0020-7063\(02\)00153-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0020-7063(02)00153-X), págs. 247 - 265.

⁸⁸ HO, S., WONG, K., *A Study of the Relationship Between Corporate Governance Structures and the Extent of Voluntary Disclosure*, Journal of International Accounting, Auditing and Taxation, vol. 10, n. 2, 2001, págs. 139-159. [http://dx.doi.org/10.1016/S1061-9518\(01\)00041-6](http://dx.doi.org/10.1016/S1061-9518(01)00041-6)

⁸⁹ HOSSAIN, M., LIN, M., ADAMS, M., *Voluntary Disclosure in an Emerging Capital Market: Some Empirical Evidence From Companies Listed on 32 the Kuala Lumpur Stock Exchange*”, The International Journal of Accounting, vol. 29, 1994, págs. 334-351. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-646X.1995.tb00050.x>

⁹⁰ HANIFFA, R., COOKE, T., *Culture, Corporate Governance and Disclosure in Malaysian Corporations*, ABACUS: A Journal of Accounting, Finance and Business Studies, vol. 38, n.3: 2002, págs. 317-349.

⁹¹ BARAKO, D. G., HANCOCK, P., IZAN, H., *Factors Influencing Voluntary Corporate Disclosure by Kenyan Companies*, Corporate Governance: An International Review, vol. 14, n. 2, 2006, págs. 107-126. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00491.x>

⁹² VANDER BAUWHEDE, H., WILLEKENS, M. *Disclosure on Corporate Governance in the European Union*, Corporate Governance: An International Review, vol. 16, n. 2, 2008, págs. 101-115. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8683.2008.00671.x>

⁹³ MAKHIJA, A.; PATTON, J., *The Impact of Firm Ownership Structure on Voluntary Disclosure: Empirical Evidence from Czech Annual Reports*, Journal of Business, vol. 77, n. 3, 2004, págs. 457-491. <http://dx.doi.org/10.1086/386526>

GUZMÁN ⁹⁴ han estudiado cómo en las empresas familiares se produce una retención del voto mayoritario por parte de la familia aun existiendo socios minoritarios relevantes, lo cual tiene especial incidencia negativa en la aplicación de criterios de buen gobierno corporativo. Para TEMIÑO AGUIRRE y PUEBLA los riesgos de la empresa familiar, derivados de su especial idiosincrasia en la mezcla de roles, pueden afectar a la armonía familiar y perjudicar severamente el negocio, lo que exige la puesta en marcha de normas de control interno que permitan la mayor transparencia en la toma de decisiones, de forma tal que *“todas las que perduran en el tiempo tienen modelos de gobierno corporativo potentes”*⁹⁵. Esta relevancia de la transparencia en los códigos de buen gobierno corporativo de empresas familiares es también defendida por BARACALDO LOZANO ⁹⁶ el cual hace especial énfasis en el enfoque ético que representa la implantación de estos sistemas, así como en la implantación de un sistema de evaluación periódica de la eficacia de las reglas de transparencia implantadas.

Las empresas familiares tienen presencia en las economías de todo el mundo. Siendo necesaria la implantación de sistemas de buen gobierno en las empresas familiares, cabe preguntarse si resulta razonable pensar en establecer un único modelo de buen gobierno de carácter global o podemos admitir la existencia de varios modelos distintos de carácter regional, aplicables de forma distinta en función de las características propias de cada zona geográfica donde se encuentra la familia empresaria y la empresa familiar.

La literatura académica en materia de buen gobierno se ha inclinado generalmente por justificar la necesidad de aplicar criterios distintos en esta materia en función de criterios tales como las zonas geográficas donde se encuentra implantada la empresa y la estructura de la propiedad accionarial.

Resulta razonable considerar que los criterios de buen gobierno corporativo y las reglas de su aplicación puedan diferir entre diferentes zonas económicas y geográficas, debiendo tener en cuenta las especificidades social y políticas del lugar donde se

⁹⁴ VILLALONGA, B., AMIR, R., TRUJILLO, M. A., GUZMÁN, A., *Governance of Family Firms*, Annual Review of Financial Economics, 7, 2015, págs. 635-654.

⁹⁵ TEMIÑO AGUIRRE, I., PUEBLA, I., *Aspectos relevantes en la Empresa Familiar en España. Caso particular del emprendimiento*, Sociedad y utopía: Revista de ciencias sociales, ISSN 1133-6706, N° 44, 2014, pág. 215.

⁹⁶ BARACALDO LOZANO, N.A., *Diagnóstico de gobierno corporativo como mecanismo en la prevención del fraude en empresas familiares** (Aplicación de método de casos), Cuadernos de Contabilidad, ISSN-e 0123-1472, Vol. 14, N°. 35, 2013, págs. 611 - 612.

encuentren, tal como defienden DIHN y CALABRO ⁹⁷. La necesidad de regionalizar los modelos de buen gobierno es también defendida por LANE, ASTRACHAN y McMILLAN ⁹⁸.

Dentro de los criterios económicos para establecer sistemas diversos de gobierno corporativo en las empresas familiares podemos realizar una clasificación en función de los sistemas de control del accionariado:

1. Tendríamos de esta forma un sistema específico para aquellas compañías familiares que tuvieran un accionariado con acceso a los mercados de valores, que adoptarían un sistema de gobierno de tipo anglosajón, como ocurre en el caso de empresas sitas en los Estados Unidos y Reino Unido.
1. Las empresas familiares europeas y japonesas suelen acceder a los mercados de capitales a través de las entidades financieras en lugar de a través de los mercados de valores, por lo que podrían adoptar modelos de buen gobierno centrados en los actores de interés más que en los accionistas, por tanto, distinto del sistema que adoptarían las empresas más vinculadas con los mercados de valores.
2. Incluso podríamos hablar con un tercer sistema propio de empresas asiáticas, donde tiene una fuerte importancia el vínculo personal en la toma de decisiones empresariales dentro de la empresa familiar y que tienen una menor dependencia de los mercados de capitales y de las entidades financieras, que darían lugar a la aplicación de un tercer sistema de buen gobierno, tal como manifiesta el trabajo de KHAN ⁹⁹.

Otros autores como CLARKE ¹⁰⁰ manifiestan acerca de los estudios sobre el gobierno corporativo de las organizaciones empresariales que los mismos varían en función de la estructura de propiedad, según su accionariado sea disperso, como en Estados Unidos y Reino Unido; compañías familiares dueñas de conglomerados empresariales, como

⁹⁷ DIHN, T.Q., CALABRO, A., *Asian Family Firms through Corporate Governance and Institutions: A Systematic Review of the Literature and Agenda for Future Research*, International Journal of Management Reviews, Vol. 21, 2019, págs. 65 - 66, DOI: 10.1111/ijmr.12176

⁹⁸ LANE, S., ASTRACHAN, J., McMILLAN, K., *Guidelines for Family Business Boards of Directors*, FAMILY BUSINESS REVIEW, vol. XIX, no. 2, June 2006.

⁹⁹ KHAN, H.A., *Corporate Governance of Family Businesses in Asia: What's right and what's wrong?* ADBI Working Paper no. 3, 1999, pág. 4, <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/157212/adbi-rp3.pdf>

¹⁰⁰ CLARKE, D.C., *Nothing but wind"? The past and the future of comparative corporate governance*, American journal of comparative law, ISSN 0002-919X, N°. 1, 2011, pág. 92.

puede ocurrir en Corea del Sur, Europa y Japón; y compañías familiares de menor tamaño, como podemos encontrar en Canadá, Italia o Hong Kong. La importancia de la estructura de propiedad en el ámbito del buen gobierno por parte de empresas familiares queda acreditada por PINDADO, REQUEJO y DE LA TORRE ¹⁰¹, que llegan a la conclusión de que las empresas familiares utilizan los criterios de reparto de dividendos para evitar intentos de toma de control por accionistas mayoritarios.

Sin embargo, algunas organizaciones como el International Corporate Governance Network han promovido Principios de Gobierno Corporativo que aspiran a tener carácter internacional. En ellos se sigue el principio de que los principios tengan carácter general, con independencia de que existan circunstancias locales que pudieran influir en dichos principios. No obstante, su aplicación sería flexible bajo el principio de explicar la motivación de las diferencias existentes en la aplicación de estos principios generales, cuando lo sean en una empresa y región determinada. Este documento contiene una primera parte, en la que se recogen los Global Governance Principles, referidos al consejo de administración de las compañías, el cual debe enfocar sus esfuerzos hacia los intereses de la sociedad a largo plazo, protegiendo los intereses de los accionistas minoritarios, con independencia y diligencia profesional, desde una perspectiva ética, evitando los riesgos de negocio, adecuando sus remuneraciones con el reparto de dividendos y la perspectiva de sostenimiento de la compañía a largo plazo, y aplicando políticas de transparencia. El documento contiene asimismo los denominados Global Stewardship Principles para mejor protección de los intereses de partes relacionadas con la compañía, que deben ser aplicados tanto en países desarrollados como en países en vías de desarrollo, pudiendo servir de marco de referencia homogéneo para compañías multinacionales que operan en entornos económicos muy diversos y que, sustentados en el principio de cumplir o explicar, pueden coordinarse con la aplicación de regulación de los códigos de buen gobierno específicos de cada uno de dichos países, pudiendo servir también en ocasiones para actualizar prácticas de buen gobierno corporativo recogidas en los códigos internos de cada país, desde una perspectiva de transparencia en la información y visión al largo plazo ¹⁰².

¹⁰¹ PINDADO, J., REQUEJO, I., C. DE LA TORRE, C., *Do Family Firms Use Dividend Policy as a Governance Mechanism? Evidence from the Euro Zone*. Corporate Governance: An International Review, 20(5), 2012, págs. 413-431.

¹⁰² International Corporate Governance Network, *Global Governance Principles*, 2017. 5th Edition.

La aplicación de principios de buen gobierno corporativo a las empresas familiares se convierte hoy en una exigencia para un óptimo desempeño de las mismas, preservando adecuadamente los intereses de accionistas mayoritarios y minoritarios, así como de otros grupos de interés relacionados con la empresa familiar. La caracterización de la empresa como familiar para su inclusión en el ámbito de aplicación de los códigos de buen gobierno correspondiente se hace de manera diversa, pudiendo sostenerse en la falta de cotización de los títulos representativos de su capital, en el tamaño de la compañía o en vínculos familiares entre los accionistas y los gestores. En suma, en criterios tanto cuantitativos como cualitativos, como apunta HIERRO ANIBARRO ¹⁰³. La adopción por parte de este tipo de empresas de criterios y prácticas estandarizados de buen gobierno facilita su posicionamiento en el mercado frente a la competencia y permite, en su caso, la atracción de inversores en el capital. La autorregulación que la empresa familiar hace de su comportamiento en el mercado a través de la implantación de forma voluntaria de mecanismos de buen gobierno corporativo permite prevenir, a través de la transparencia, eventuales problemas, en beneficio de accionistas y de grupos de interés, extremos éstos compartidos por GANGA y VERA ¹⁰⁴, así como por TABRA ¹⁰⁵.

Pero la necesaria implantación de sistemas de gobierno corporativo presenta sin duda retos que la empresa familiar debe superar. BARBOSA RAMÍREZ, PIÑEROS ESPINOSA y NOGUERA HIDALGO ¹⁰⁶ definen tres grandes retos en el desarrollo del Gobierno Corporativo, a saber, la creación de valor para los accionistas y los grupos de interés; y la implantación de estándares internacionales de buen gobierno que puedan ser compatibles con regulaciones locales, así como susceptibles de evaluación en su implantación. El aspecto de la evaluación debe ser un elemento relevante en el momento de la implantación de un sistema de buen gobierno en una empresa familiar ya que lo que no mide su eficacia normalmente acaba perdiendo eficacia a lo largo del tiempo.

¹⁰³ HIERRO ANIBARRO, S., *Gobierno Corporativo sin mercado de valores*. En Hierro Anibarro, S. (Dir.): *Gobierno corporativo en sociedades no cotizadas*, (pp. 19-35), Marcial Pons, Madrid, 2014, págs. 22 y 25.

¹⁰⁴ GANGA, F., VERA, J., op. cit., pág. 104.

¹⁰⁵ TABRA, E.P., *El aporte del gobierno corporativo en las soluciones de los problemas actuales de la empresa moderna*, *Revista de Derecho*, ISSN 1993-4505, ISSN-e 2409-1685, N.º. 23, 2017, pág. 21.

¹⁰⁶ BARBOSA RAMÍREZ, D.H., PIÑEROS ESPINOSA, R.A., NOGUERA HIDALGO, A.L., *Retos actuales del gobierno corporativo en torno a la creación de valor*, *Criterio Libre*, ISSN 1900-0642, Vol. 11, N.º. 19, 2013, pág. 202.

LICHT, GOLDSCHMIDT y SCHWARTZ ¹⁰⁷, así como JACOBI ¹⁰⁸ han puesto de relieve las peculiaridades de cada cultura a la hora de establecer sus sistemas de valores y, por ello, las dificultades de unificación universal de criterios de buen gobierno. Sin perjuicio de ello, la opción más viable de implantación de sistemas de buen gobierno en empresas familiares a lo largo del mundo parece la de disponer de un estándar internacional de lo que se consideran prácticas óptimas de buen gobierno, que permitan la aplicación de modelos locales bajo el criterio de cumplir o explicar. De esta forma, se podría establecer un marco general de carácter universal cuya aplicación se contrastará con los estándares de cada región económica del mundo y la empresa familiar debiera hacer el ejercicio de manifestar las discrepancias y justificarlas, siendo sin duda válida la justificación por motivaciones de naturaleza cultural o social. Resulta razonable pensar que un sistema de esta naturaleza, que podemos llamar dual, haría más exigente la aplicación de los criterios de buen gobierno, en beneficio de accionistas y grupos de interés, permitiendo asimismo una evolución más rápida de los sistemas de buen gobierno de zonas geográficas o países que tuvieran estándares menos exigentes que los del marco general internacional.

En esta línea, ORTIZ FANDIÑO alude a la posible existencia de formatos híbridos de códigos de buen gobierno que combinen las características específicas de los códigos de buen gobierno de cada zona geográfica o país como las reglas anglosajonas, al entender éstas como las más desarrolladas en esta materia ¹⁰⁹. Dar prevalencia a las reglas anglosajonas es otorgar preeminencia, como hemos visto, a la protección de los accionistas. Considerando que existen diversos modelos conceptuales sobre el contenido que deben tener los códigos de buen gobierno, las líneas de un código internacional no podrán dejar de contener y cubrir los criterios de protección tanto de accionistas como de grupos de interés.

En el ámbito de la protección de los grupos de interés pueden jugar un papel destacado elementos externos a la familia empresaria como son los consejeros independientes. Así, un grupo bien formado de consejeros independientes puede ser beneficioso para la

¹⁰⁷ LICHT, A., GOLDSCHMIDT, C., SCHWARTZ, S., *Culture, Law and Corporate Governance*, International Review and Economics, (25), 2005, págs. 229-255.

¹⁰⁸ JACOBY, S., *Corporate Governance in Comparative Perspective: Prospects for Convergence*, Comparative Labour Law and Policy, Vol. 2, 2002, págs..5-32.

¹⁰⁹ ORTIZ FANDIÑO, V.A., op. cit., pág. 8.

transparencia de una empresa familiar y la mejora de sus resultados económicos, como apuntan las conclusiones del trabajo de DOU, SAHGAL, ZHANG ¹¹⁰ acerca de los consejeros independientes y la aplicación de las reglas de buen gobierno. Y, particularizando este asunto, algunos estudios como en el FRANCIS, HASAN y WU ¹¹¹, que recomiendan específicamente consejeros independientes que tengan una amplia experiencia académica. Asimismo, es conveniente destacar cómo la implantación de sistemas de buen gobierno corporativo en las empresas familiares está directamente relacionada con la presencia de consejeros, independientes, que potencian su implantación, como apunta el trabajo de GUNETILLEKE, ¹¹². Esta potenciación de la implantación de criterios de buen gobierno por parte de consejeros independientes también se puede observar ante la presencia de altos ejecutivos que no tengan condición familiar, en el seno de las empresas familiares, cuya actuación puede también colaborar en la gestión de la agenda socio - emocional de la familia, como apunta KURAK ¹¹³. El carácter familiar o multi familiar de la empresa en el cumplimiento de reglas específicas de gobierno corporativo, específicamente en la materia de nombramiento de consejeros, tiene relevancia, no siendo las decisiones adoptadas por unas y otras familias idénticas sino muy influenciadas por la existencia de más de una familia en el control de la compañía, que hace tender al nombramiento de más consejeros y de más de ello independiente, como se aprecia en el trabajo de SUR S. LVINA y MAGNAN ¹¹⁴

La implantación de sistemas de buen gobierno corporativo en las empresas familiares acerca a este tipo de empresas a las empresas cotizadas. Los problemas de agencia y las cuestiones emocionales a las que antes hemos aludido hacen que las empresas familiares suelen ser más reacias a la salida a bolsa que las empresas no familiares, lo

¹¹⁰ DOU, Y., SAHGAL, S., ZHANG, E.J., *Should independent directors have term limits? The role of experience in corporate governance*, Financial management, ISSN 0046-3892, Vol. 44, N° 3, 2015, págs. 583-621.

¹¹¹ FRANCIS, B., HASAN, I., WU, Q., *Professors in the boardroom and their impact on corporate governance and firm performance*, Financial management, ISSN 0046-3892, Vol. 44, N° 3, 2015, págs. 547-581.

¹¹² GUNETILLEKE, H.W., *Strengthening the Non Executive Directors (NEDs) within a 'good and an effective' Corporate Governance mechanism*, International journal of the computer, the internet and management, ISSN 0858-7027, Vol. 13, N° 2 (OCT), 2005 (Ejemplar dedicado a: Suplemento 2: eIndustry 2005. Proceedings of the International Conference on Computer and Industrial Management), págs. 34-34.

¹¹³ KURAK, M., *Three essays on innovation in family firms and corporate governance*, Tesis doctoral dirigida por Teresa García Marco (dir. tes.). Universitat Autònoma de Barcelona (2017), pág. 17.

¹¹⁴ SUR S. LVINA, E., MAGNAN, M., *Why do boards differ? Because owners do: Assessing ownership impact on board composition*. Corporate Governance: An International Review, 21(4), 2013, págs. 373-389. doi:10.1111/corg.12021

que pone de manifiesto la relación inversa entre la estructura de propiedad y los beneficios de salir a bolsa, como señalan JAIN y SHAO ¹¹⁵.

La aplicación criterios de buen gobierno tiene eficacia directa y positiva sobre los resultados de las empresas. Si bien los resultados dependen de las variables que se utilicen para los estudios, las conclusiones generales van en esa dirección, como apunta el análisis del impacto de variables relativas al gobierno corporativo sobre los resultados de las empresas, mediante la revisión de códigos e buen gobierno europeos y de EE.UU., utilizando datos de dieciséis países de la OCDE, de los cuales dieciséis europeos y uno de los EE.UU., realizado por NANKA BRUCE ¹¹⁶. En el mismo sentido concluye el realizado por WANG ¹¹⁷.

El estudio de las implicaciones para empresas familiares de la aplicación de reglas de buen gobierno corporativo para un mejor desempeño ha encontrado también campo en el análisis del mantenimiento del empleo durante períodos de crisis económica general. Así VAN ESSEN, STRIKE, CARNEY y SAPP han acreditado cómo las empresas familiares son más reacias a modificar sus políticas salariales y su masa laboral en tiempos de crisis en la medida en que hayan desarrollado sistemas de buen gobierno que protejan los intereses de los diversos actores que forman parte de la empresa familiar ¹¹⁸. En este mismo sentido, el trabajo de KAPPES y SCHMID acredita que la visión a largo plazo de la familia empresaria, puesta de manifiesto en las reglas informales y formales que se implanten como criterios de buen gobierno en la empresa familiar, mejora el desempeño de la empresa familiar y potencia su condición de fuentes de estabilidad en las respectivas comunidades de negocios ¹¹⁹. Conclusiones

¹¹⁵ JAIN, B.A., SHAO, Y., *Family firm governance and financial policy choices in newly public firms*, Corporate Governance: An International Review, ISSN-e 1467-8683, Vol. 23, Nº. 5, 2015, págs. 452-468.

¹¹⁶ NANKA BRUCE, D., *Corporate governance and multi-dimensional performance*, Tesis doctoral dirigida por Diego Prior Jiménez (dir. tes.). Universitat Autònoma de Barcelona (2009).

¹¹⁷ WANG, D. *Founding family ownership and earnings quality*. Journal of Accounting Research, 44, 2006, págs. 619–656.

¹¹⁸ VAN ESSEN, M., STRIKE, V.M., CARNEY, M., SAPP, S., *The resilient family firm: : Stakeholder outcomes and institutional effects*, Corporate Governance: An International Review, ISSN-e 1467-8683, Vol. 23, Nº. 3, 2015, págs. 167-183.

¹¹⁹ KAPPES, J., SCHMID, T., *The Effect of Family Governance on Corporate Time Horizons*, Corporate Governance: An International Review, ISSN-e 1467-8683, Vol. 21, Nº. 6, 2013, págs. 547-566.

semejantes alcanza el trabajo de GAMA y GALVÃO ¹²⁰. Y, asimismo, el de LE BRETON-MILLER y MILLER¹²¹.

La implantación de sistemas de buen gobierno también permite el incremento de valor en las empresas familiares en la medida en que puede potenciar la entrada en las mismas de grupos de inversores que incrementen el valor de la empresa familiar, sirviendo de contrapeso a potenciales riesgos asociados a la propiedad única por parte de una familia y permitiendo que la familia empresaria retenga el control de la compañía, como recogen SACRISTÁN NAVARRO, CABEZA GARCÍA y GÓMEZ ANSÓN ¹²². Esta circunstancia hace que las empresas familiares que han implantado sistemas de buen gobierno corporativo puedan acceder con más facilidad al crédito en momentos de crisis que las empresas no familiares, extremo compartido por CRESPI RAMIS y MARTÍN OLIVER ¹²³, entre otros motivos por su mayor nivel de transparencia en la información de riesgos, lo que se produce especialmente en el mundo anglosajón, de acuerdo con el trabajo realizado por ELSHANDIDY y NERI ¹²⁴. Autores como ratifican la importancia de la adopción de criterios de buen gobierno, en especial del protocolo familiar, en las empresas familiares, para la mejora de los resultados empresariales ¹²⁵.

Hay aspectos adicionales que pueden ser de interés para las empresas familiares para la implantación de sistemas de buen gobierno corporativo, como son los relacionados con la potenciación de la innovación en este tipo de firmas. Sin perjuicio de que GONZÁLEZ BUSTOS y HERNÁNDEZ LARA ¹²⁶ manifiestan que sus estudios no han

¹²⁰ GAMA, A. P. M.; GALVÃO, J. M. M. Performance, valuation and capital structure: survey of family firms. *Corporate Governance*, v. 12, n. 2, 2012, págs. 199-214.

¹²¹ LE BRETON-MILLER, I., MILLER, D., *When and why do family businesses outperform? Governance, long term orientations, and sustainable capability*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 2006, págs. 731-746.

¹²² SACRISTÁN NAVARRO, M.A., CABEZA GARCÍA, L., GÓMEZ ANSÓN, S., *The company you keep: : The effect of other large shareholders in family firms*, *Corporate Governance: An International Review*, ISSN-e 1467-8683, Vol. 23, Nº. 3, 2015, págs. 216-233.

¹²³ CRESPI RAMIS, R., MARTÍN OLIVER, A., *Do family firms have better access to external finance during crises?*, *Corporate Governance: An International Review*, ISSN-e 1467-8683, Vol. 23, Nº. 3, 2015, págs. 249-265.

¹²⁴ ELSHANDIDY, T., NERI, L., *Corporate governance, risk disclosure practices, and market liquidity: : Comparative evidence from the uk and Italy*, *Corporate Governance: An International Review*, ISSN-e 1467-8683, Vol. 23, Nº. 4, 2015, págs. 331-356.

¹²⁵ PEREA ORTEGA, R., *El protocolo como instrumento de buen gobierno en la empresa familiar*: eXtoikos, ISSN-e 2173-2035, Nº. 21, 2018 (Ejemplar dedicado a: Actividad empresarial y forma jurídica), pág. 21.

¹²⁶ GONZÁLEZ BUSTOS, J.P., HERNÁNDEZ LARA, A.B., *A descriptive longitudinal analysis of the ownership structure of Spanish innovative companies*, *RIO: Revista Internacional de Organizaciones*, ISSN-e 1886-4171, ISSN 2013-570X, Nº. 16, 2016 (Ejemplar dedicado a: Open debates, current trends and challenges in corporate governance and corporate social responsibility), pág. 12

podido acreditar la existencia de una relación entre las estructuras de propiedad en las empresas familiares, el buen gobierno y el desarrollo de la innovación empresarial, otros autores como por ejemplo BLOCK ¹²⁷, CHEN y HSU ¹²⁸ o BENNEDSEN y FOSS ¹²⁹ consideran que las empresas familiares pueden servirse de la implantación de sistemas de buen gobierno para incentivar a personas concretas dentro de la organización al objeto de desarrollar procesos de innovación en las empresas familiares.

La importancia de la aplicación de las prácticas de buen gobierno a las empresas familiares alcanza incluso al grado de cumplimiento fiscal. Así, CHEN sostiene que las empresas familiares tienden a llevar a cabo mejores políticas de cumplimiento en materia fiscal que las no familiares, con el objeto de limitar o evitar riesgo reputacional ¹³⁰.

En este ámbito de estudio del gobierno corporativo existen también referencias, como la de ALONSO ALMEIDA ¹³¹ a lo que se denomina buen gobierno electrónico, que incide en la importancia de la comunicación entre las empresas y los grupos de interés, tanto en relación con la implantación y eficacia de las medidas de buen gobierno corporativo, como en relación con la existencia de hechos relevantes que deban ser conocidos de forma inmediata por el mercado. En esta misma línea de lo que podemos llamar buen gobierno electrónico han trabajado BRIANO TURRENT y RODRÍGUEZ ARIZA ¹³² llegando a la conclusión, basada en un estudio comparativo de empresas mexicanas y españolas, de que el desarrollo de Internet ha hecho necesario poner de manifiesto la relación entre la transparencia de la información aportada por las empresas a través de los medios digitales y la fortaleza del gobierno corporativo de las mismas, llegando a la conclusión de que el nivel de transparencia en Internet tiene relación directa con el sistema legal de los países y su nivel de Producto Interior Bruto, siendo éstas variables

¹²⁷ BLOCK, J.H., *R&D investments in family and founder firms: An agency perspective*. Journal of Business Venturing, 27 (2), 2010, págs. 248-265.

¹²⁸ CHEN, H.L., HSU, W.T., *Family ownership, board independence, and R&D investment*. Family Business Review, 22 (4), 2009, págs. 347-362.

¹²⁹ BENNEDSEN, M., FOSS, N.J., *Family assets and liabilities in the innovation process*, California management review, ISSN 0008-1256, Vol. 58, Nº 1, 2015, págs. 65-81.

¹³⁰ CHEN, S. et al. *Are family firms more tax aggressive than non-family firms?* Journal of Financial Economics, v. 95, i. 1, 2010, págs. 41-61.

¹³¹ ALONSO ALMEIDA, M. del M., *La importancia del uso de internet en el gobierno de la empresa para generar confianza*, Tec Empresarial, ISSN-e 1659-3359, Vol. 3, Nº. 1-2, 2009, págs. 17 y 23.

¹³² BRIANO TURRENT, G. del C., RODRÍGUEZ ARIZA, L., *Corporate Information Transparency on the Internet by Listed Companies in Spain (IBEX35) and Mexico (IPYC)*, The International Journal of Digital Accounting Research, ISSN 1577-8517, Vol. 12, Nº. 18, 2012, págs. 23 - 24.

que influyen también en el nivel de concentración del accionariado en las empresas, sin que sean variables que influyan en el buen gobierno electrónico el tamaño del consejo de administración o los beneficios de las compañías.

Otro aspecto que ha sido estudiado ha sido el de la relación entre el cumplimiento de las reglas de buen gobierno y los procesos de internacionalización de las empresas. Así CHEN, LU, NI y WU¹³³. También FERNÁNDEZ y NIETO¹³⁴. Y asimismo GRAVES y THOMAS ¹³⁵.

¹³³ CHEN, Y.-M., LIU, H.-H., NI, Y.-T., WU, M.-F. *A rational normative model of international expansion: Strategic intent perspective, market positions, and founder CEOs/family-successor CEOs*, Journal of Business Research, 68(7), 2015, págs. 1539–1543.

¹³⁴ FERNÁNDEZ, Z., NIETO, M. J., *Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors*, Family Business Review, XVIII(1), 2005, págs. 77–88.

¹³⁵ GRAVES, C., THOMAS, J., *Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence*, Family Business Review, XXI(2), 2008, págs. 151–166.

3.- BUEN GOBIERNO DE EMPRESAS FAMILIARES EN EUROPA

3.1. Marco general

En Europa presentan una gran relevancia las empresas familiares en la economía de los diversos países que la conforman.

La Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum de la Universidad Politécnica de Cartagena, a cuyo tenor *“en la Unión Europea (UE-27) hay aproximadamente 17 millones de empresas familiares que emplean a 100 millones de personas y representan el 60% del tejido empresarial de la UE-27”*¹³⁶.

Asimismo, el Informe publicado por el Centro de Empresa Familiar de la Universidad de St. Gallen, Suiza, y Ernst & Young, en 2019, en el que se recoge que el cuarenta y cinco por ciento de las empresas del Índice de las mayores empresas familiares del mundo por volumen de ingresos, que ambas organizaciones elaboran, son europeas, habiendo incrementado su número en el período 2017 - 2019, principalmente por la incorporación de empresas alemanas¹³⁷. Este último Informe utiliza criterios de definición de la empresa familiar tanto objetivo de participación en la gestión y en la propiedad del negocio, ya que *“uno o más miembros de la familia deben participar en el funcionamiento del negocio, es decir, ser parte de la junta directiva o del liderazgo ejecutivo ... la familia debe tener una propiedad sustancial de la empresa. Se incluyen las compañías privadas donde la familia controla más del 50% de las acciones y los derechos de voto o las compañías públicas donde la familia posee al menos el 32% de las acciones y los derechos de voto”*, como subjetivos, indicando que *“El negocio debe ser dirigido por la segunda generación o más”*, lo cual es consecuencia de la vocación de continuidad del negocio en manos de la familia empresaria¹³⁸.

La implantación de criterios de buen gobierno corporativo en las empresas familiares europeas es consecuencia de un proceso que es relativamente cercano en el tiempo a la fecha de hoy. Hay que considerar que en Europa los trabajos para la redacción de Guías y Códigos de Buen Gobierno Corporativo comenzaron a desarrollarse hace pocos años. Comprobaremos en páginas posteriores que el Código más antiguo es el de

¹³⁶ <http://cef.um.es/index.php/actividades/observatorio-2/63-datos-empresa-familiar>

¹³⁷ EYGM Limited., *How the world's largest family businesses are responding to the Transformative Age*, 2019, págs. 2 - 4

¹³⁸ EYGM Limited., *How the world's largest family businesses are responding to the Transformative Age*, 2019, pág. 3

Bélgica de 2005 y que los más modernos son el Informe Wates británico y la Guía de Buen Gobierno para empresas pequeñas y medianas, española, de 2018.

Acerca del grado de cumplimiento de los códigos de buen gobierno corporativo por parte de empresas familiares en Alemania, España y el Reino Unido, KABBACH DE CASTRO ¹³⁹, ha observado que aquellas empresas en las que la familia tiene un mayor grado de participación en el capital social son las que tienen más probabilidades de tener un mayor grado de incumplimiento de las recomendaciones de los códigos que las empresas con menores participaciones familiares. A conclusiones semejantes llega LÓPEZ DE FORONDA PÉREZ ¹⁴⁰. Asimismo, CRUZ y GARCÉS GALDEANO ¹⁴¹, que, sobre una muestra de empresas cotizadas en EE.UU., Reino Unido, Francia, Italia, España, Alemania y Suiza, de las que el 23,6% (265) eran familiares, concluyen que las empresas familiares tienen una menor tendencia que las no familiares a aplicar criterios de buen gobierno corporativo. Esta menor tendencia de las empresas familiares a aplicar criterios de buen gobierno corporativo, especialmente en países que no aplican el sistema de common law, es también acreditada por VANDER BAUWHEDE y WILLEKENS ¹⁴².

BARONTONI y CAPRIO ¹⁴³ han investigado la relación entre la estructura de propiedad y el desempeño de la empresa en Europa continental, utilizando datos de 675 corporaciones que cotizan en bolsa en 11 países, llegando a la conclusión de que la valoración y el rendimiento operativo son significativamente más altos en las corporaciones controladas por fundadores y en corporaciones controladas por descendientes que se sientan en los órganos de administración como directores no ejecutivos, extremo éste que, como veremos en apartados posteriores, es considerado por varias de las Guías y Códigos de buen gobierno corporativo para empresas familiares europeas.

¹³⁹ KABBACH DE CASTRO, L.R., *op.cit.*, págs. 128 - 129.

¹⁴⁰ LÓPEZ DE FORONDA PÉREZ, O., *Gestión del resultado y gobierno corporativo en las empresas familiares europeas*, Estudios financieros. Revista de contabilidad y tributación: Comentarios, casos prácticos, ISSN 1138-9540, N° 317-318, 2009, págs. 183-216.

¹⁴¹ CRUZ, C., GARCÉS GALDEANO, L., *El Gobierno Corporativo en la empresa familiar cotizada*, III Estudio IE-Banca March de Empresa Familiar, 2014, pág. 25.

¹⁴² VANDER BAUWHEDE, H., WILLEKENS, M. *op. cit.*, págs, 101 - 115

¹⁴³ BARONTONI, R., CAPRIO, L., *The effect of family control on firm value and performance: Evidence from continental Europe*. *European Financial Management*, 12(5), 2006, págs. 689–723

Es importante observar en Europa cuál es la dirección que toma la aplicación de criterios de buen gobierno corporativo, si se abordan desde una perspectiva de solución de los problemas de agencia entre accionistas y gestores o si se abordan desde la perspectiva de limitar problemas de agencia entre accionistas mayoritario y minoritarios. Normalmente, dado el control que los accionistas familiares mayoritarios ejercen sobre los gestores, los códigos que analizaremos a continuación abordan mayoritariamente el seguro problema de agencia, sin perjuicio de que no dejan de abordar el primero. A este respecto, HOPT afirma que en el caso europeo, tanto en Alemania como en otros países de la Europa continental, el enfoque de la protección de la minoría frente a la mayoría es el que debe entender preferente al abordar la implantación de criterios de buen gobierno en las empresas familiares, considerando además la existencia en los países citados de organismos como el Consejo de Vigilancia que, aplicados a la sociedad familiar, limitan los problemas de agencia entre accionistas y gestores ¹⁴⁴.

La iniciativa de adoptar criterios de buen gobierno corporativo debe partir de los accionistas familiares mayoritarios. Algunos estudios como el de KAVADIS y CASTAÑER explican que, en el caso de Francia, en base a datos de compañías francesas cotizadas obtenidos durante el periodo 2000–2007, acreditan que la presencia de otros accionistas en el capital de la sociedad familiar, especialmente, si el accionista es anglosajón, impulsa la aplicación de criterios de buen gobierno corporativo en empresas familiares ¹⁴⁵. Esta circunstancia se observa también en otra situación singular como es la participación de accionistas institucionales en empresas privatizadas en países de antigua influencia soviética, como en el caso de la República Checa, donde se observa que los accionistas no familiares dan especial importancia a la implantación de medidas de control en este tipo de compañías ¹⁴⁶. Incluso en pequeños países europeos como Malta también se observa necesidad de que sus empresas familiares adopten principios de buen gobierno corporativo, como se puede apreciar en el trabajo de FARRUGIA ¹⁴⁷.

¹⁴⁴ HOPT, K.J., *Gobierno corporativo: un debate nacional e internacional*, IUS ET VERITAS: Revista de la Asociación IUS ET VERITAS, ISSN 1995-2929, Nº. 45, 2012, pág. 98

¹⁴⁵ KAVADIS, N., CASTAÑER, X., *Who drives corporate restructuring? Co-existing owners in french firms*, Corporate Governance: An International Review, ISSN-e 1467-8683, Vol. 23, Nº. 5, 2015, págs. 417-433

¹⁴⁶ MAKHIJA, A.; PATTON, J., op. cit., págs. 486 -487

¹⁴⁷ FARRUGIA, N., *The issue of corporate governance in family-run business*, 2010, <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/2948>

Hay que considerar que, junto con las implantaciones sistemas de buen gobierno en las empresas familiares, también se observa en Europa el interés por la implantación de sistema de buen gobierno en la familia empresaria. Así, lo destaca KPMG que recalca cómo las familias empresarias van progresivamente implantando sistemas de buen gobierno en la familia, por ejemplo, a través de la formación de consejos de familia, habitualmente a consecuencia del inicio de la planificación de procesos de relevo generacional ¹⁴⁸.

Algunos estudios en Europa como el de Russell Reynolds Associates y la Cátedra de Empresa Familiar del IESE han sido realizado sobre una encuesta a la que respondieron 106 empresas de Alemania, Francia, Italia y España, participando en igual número de empresas cada uno de estos cuatro países, han considerado que las cuestiones más relevantes a efectos de buen gobierno para las empresas familiares son la composición de los consejos de administración, su eficiencia, y los planes de sucesión del primer ejecutivo de la compañía familiar ¹⁴⁹.

Es destacable el esfuerzo realizado por la Comisión Europea en relación con las empresas familiares. Para DALLAS y WATSON la Comisión Europea debe promover la aplicación del principio de cumplir o explicar en las empresas europeas, apoyando que los diferentes países miembros desarrollen políticas en este sentido ¹⁵⁰. FERNÁNDEZ MARTÍN valora positivamente *“la iniciativa de la Unión Europea de crear un marco para los códigos de conducta de las empresas, en búsqueda de armonización y homogeneización ... para progresar en el proceso de integración europea”* ¹⁵¹. GRANJO ORTIZ, refleja el interés de la Comisión Europea en relación con las empresas familiares europeas y enuncia sus diversos documentos publicados ¹⁵²:

1. Decisiones del Consejo 31989D490 y 31993D379.

¹⁴⁸ KPMG, *European Family Business Barometer*, 2018, pág. 22.

¹⁴⁹ RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES, CÁTEDRA DE EMPRESA FAMILIAR DEL IESE, *Prácticas de gobierno corporativo en la empresa familiar en Europa*, 2014, pág. 2.

¹⁵⁰ DALLAS, WATSON, *Corporate Governance Policy in the European Union. Through an Investor's Lens*, Position Paper August 2016, <https://www.cfainstitute.org/advocacy/policy-positions/corporate-governance-policy-in-the-european-union>

¹⁵¹ FERNÁNDEZ MARTÍN, R.M., op.cit., págs. 114 - 115.

¹⁵² GRANJO ORTIZ, A., *Arbitraje, protocolo y empresa familiar, desde el Derecho de Familia, la Unión Europea y la Diplomacia Económica Internacional: el método ARBICOF*, Tesis doctoral dirigida por Javier Plaza Penadés (dir. tes.), Valentín Enrique Bou Franch (dir. tes.). Universitat de València, 2015.

2. Comunicación de la Comisión. Programa integrado a favor de las pymes y del artesanado.
3. Comunicación de la Comisión sobre la mejora del entorno fiscal de las pequeñas y medianas empresas (JOC 1994 187 R 501.).
4. Comunicación de la Comisión sobre la transmisión de empresas. Acciones en favor de las PYME (JOC 1994 204 R1(01)).
5. Resolución del Consejo de 10 de octubre de 1994 sobre el libre desarrollo de la dinámica y del poder innovador de las pequeñas y medianas empresas, incluidas las artesanales y las microempresas, en una economía abierta a la competencia (31994Y1022(01)).
6. Recomendación de la Comisión, de 7 de diciembre de 1994, sobre la transmisión de las pequeñas y medianas empresas (31994H1069).
7. Informe de la Comisión sobre el proyecto piloto SLIM - simplificación de la legislación en el mercado interior (51996DC0559).
8. Creación del GRUPO BEST (Business Environment Simplification Task-Force) 1997.
9. Recomendación de la Comisión de 22 de abril de 1997 sobre la mejora y simplificación de las condiciones para la creación de empresas 31997H0344. 97/344/CE.
10. La Carta europea de la pequeña empresa. Aprobada por los Estados miembros en el Consejo Europeo de Feira celebrado los días 19 y 20 de junio de 2000.
11. Comunicación de la Comisión de la Contratación pública en la Unión Europea Bruselas, 11 de marzo de 1998 COM (98) 143.
12. Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones 23 para el crecimiento del empleo y la transmisión de las empresas COM/26/0117 final.
13. El Libro Verde de la Comisión, de 21 de enero de 2003, titulado «El espíritu empresarial en Europa».

14. La Recomendación de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas 323H0361.
15. Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones, de 11 de febrero de 2004, «Plan de acción: el programa europeo en favor del espíritu empresarial».
16. Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones, de 10 de noviembre de 2005, «Implementación del programa comunitario de Lisboa - Una política moderna de la PYME para el crecimiento y el empleo».
17. Informe de la Comisión sobre la transmisión de las PYMEs 2006 «Transmisión de empresas – Continuidad mediante la renovación».
18. El Informe Final del Grupo de Expertos Europeos de Empresa Familiar. Final Report of the Expert Group. Family-Business-Relevant Issues. Noviembre, 2009: Países y expertos integrantes; Definición europea de Empresa Familiar; Desafíos de las empresas familiares en la UE.

Otras iniciativas de la Comisión Europea sobre las empresas familiares son:

- 1) Respecto a los traspasos de las Empresas.
- 2) Enterprise Europa Network.
- 3) La semana europea de las Small Medium Enterprises.
- 4) Programa ERASMUS para jóvenes empresarios.
- 5) La Carta de Conferencias Europeas para SMEs.
- 6) Concesión Enterprise.
- 7) Programa de aprender durante toda la vida.

Junto con documentos propios, la Comisión Europea ha promovido la redacción de estudios como el Overview of Family Business Relevant Issues, en el que se recoge diversas recomendaciones; revisar las definiciones nacionales de empresa familiar que existen en los veintisiete países de la Unión Europea, Islandia, Noruega, Liechtenstein,

Turquía y Macedonia, al objeto de proponer ideas para alcanzar una definición europea; proveer de un análisis sobre las especiales características de las empresas familiares; identificar las redes nacionales de organizaciones cuyas actividades se relacionan con las empresas familiares; diseñar política concretas de aplicación a las empresas familiares ¹⁵³. Este trabajo reclama la necesidad de implantar políticas de gobierno corporativo en las empresas familiares, a consecuencia de las complejas relaciones entre la familia y la empresa¹⁵⁴. Y defiende la redacción de códigos de buen gobierno empresas familiares y familias empresarias, así como la implementación de Protocolos Familiares en las empresas familiares, como instrumento útil para facilitar la supervivencia de las empresas familiares en manos de la familia durante generaciones, lo que tienen incidencia social en la medida en que garantiza el mantenimiento del empleo y el crecimiento económico ¹⁵⁵.

En el ámbito de las instituciones privadas dedicadas a atender las cuestiones de empresas familiar también se han hecho esfuerzos destacados para promover la aplicación de criterios de buen gobierno corporativo por parte de las empresas familiares. Así lo ha hecho la Confederación Europea de Asociaciones de Directores (EcoDa), asociación sin ánimo de lucro fundada en diciembre de 2004 bajo la normativa de Bélgica, tiene como objetivo representar a los directores de compañías pertenecientes a los Estados miembros de la Unión Europea en relación con los responsables de diseñar políticas de gobierno corporativo en el ámbito de la Unión Europea ¹⁵⁶.

La Confederación Europea de Asociaciones de Directores (EcoDa) publicó en 2010 el documento denominado Orientación de gobierno corporativo y principios para las compañías no cotizadas en Europa ¹⁵⁷. Los principios recogidos en este documento son de aplicación voluntaria y cada compañía tiene la libertad para adaptarlos a sus propias características, no exigiendo que se siga el criterio de cumplir o explicar, de forma que el documento no debería ser considerado un código sino un listado de propuestas que

¹⁵³ KMU FORSCHUNG AUSTRIA, *op. cit.*, pág. 1.

¹⁵⁴ KMU FORSCHUNG AUSTRIA, *op. cit.* pág. 95.

¹⁵⁵ KMU FORSCHUNG AUSTRIA, *op. cit.* pág. 128.

¹⁵⁶ <https://ecoda.org/>

¹⁵⁷ European Confederation of Directors' Associations (EcoDa), *Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe*, 2010

faciliten el incremento de la profesionalidad y el desempeño de las empresas destinatarias.

Es interesante destacar que estos Principios no están solamente destinados a empresas familiares sino a compañías no cotizadas, cuyo alcance es muy amplio y abarca nuevas empresas, empresas de un solo propietario-administrador, empresas familiares, empresas de capital privado, joint ventures y empresas filiales, así como empresas estatales.

El documento recoge catorce Principios, para cuya implantación propone dos fases ¹⁵⁸.. En la Fase 1. Principios de gobierno corporativo aplicables a todas las empresas que no cotizan en bolsa, se recogen nueve Principios ¹⁵⁹. En la Fase 2. Principios de gobierno corporativo aplicables a empresas grandes y/o más complejas que no cotizan en bolsa, se recogen cinco Principios ¹⁶⁰.

¹⁵⁸ European Confederation of Directors' Associations (EcoDa), *op. cit.*, págs. 8 - 9

¹⁵⁹ Los Principios correspondientes a la Fase 1 son los siguientes:

1. Principio 1: Los accionistas deben establecer un marco constitucional y de gobierno apropiado para la empresa.
2. Principio 2: cada empresa debe esforzarse por establecer un órgano de administración efectivo, que sea responsable de forma colectiva del éxito a largo plazo de la empresa, incluida la definición de la estrategia corporativa. Sin embargo, un paso intermedio en el camino hacia un órgano de administración efectivo (e independiente) puede ser la creación de un consejo asesor.
3. Principio 3: El tamaño y la composición de la junta deben reflejar la escala y la complejidad de la empresa.
4. Principio 4: El órgano de administración debe reunirse con la suficiente regularidad para cumplir con sus deberes, y debe ser entregada a tiempo la información adecuada para la realización de su trabajo
5. Principio 5: Los niveles de remuneración deberían ser suficientes para atraer, retener y motivar a los ejecutivos y no ejecutivos de la calidad requerida para dirigir la empresa con éxito.
6. Principio 6: El órgano de administración es responsable de la supervisión de riesgos y debe mantener un sistema sólido de control interno para salvaguardar la inversión de los accionistas y los activos de la empresa.
7. Principio 7: Debe haber un diálogo entre el órgano de administración y los accionistas basado en la comprensión mutua de los objetivos. El órgano de administración en su conjunto tiene la responsabilidad de garantizar que el diálogo con los accionistas tiene lugar. El órgano de administración no debe olvidar que todos los accionistas deben ser tratados por igual.
8. Principio 8: Todos los directores deben ser requeridos para asistir a las reuniones del órgano de administración y deben actualizar y actualizar regularmente sus habilidades y conocimientos.
9. Principio 9: Las empresas controladas por la familia deben establecer mecanismos de gobernanza familiar que promuevan la coordinación, y la comprensión mutua entre los miembros de la familia, así como organizar la relación entre gobierno familiar y gobierno corporativo.

¹⁶⁰ Los Principios aplicables a la Fase 2 son los siguientes:

1. Principio 10: Debe haber una división clara de responsabilidades al frente de la compañía entre funcionamiento del órgano de administración y el funcionamiento del día a día de los negocios de la empresa. Nadie debería tener poderes ilimitados de decisión.

Los Principios contiene reflexiones específicas acerca de las empresas familiares. Se destaca:

1. Que la mayoría de las compañías no cotizadas son propiedad o están controladas por una o varias familias y para ellas el gobierno corporativo es importante en la medida en que les aporta valor y ayuda a su continuidad y éxito al largo plazo ¹⁶¹;
3. Que el gobierno corporativo debe ayudar a evitar los conflictos entre accionistas que participan en la gestión y aquéllos que no participan, dado que los intereses de los accionistas en las empresas familiares no son necesariamente homogéneos ¹⁶²;
4. Que es importante establecer procedimientos para evitar conflictos y, en su caso, resolverlos ¹⁶³;
5. Que deben implantarse políticas para evitar conflictos de intereses, como por ejemplo en el caso de la remuneración de gerentes o directores de la empresa o en relación con la venta de propiedades de la empresa familiar a accionistas familiares ¹⁶⁴. También para evitar conflictos entre distintos accionistas de la empresa familiar que tengan aspiraciones divergentes para la empresa. En una empresa familiar es casi inevitable que estos conflictos se planteen en algún momento ¹⁶⁵.

-
2. Principio 11: Las estructuras de los órganos de administración varían de acuerdo con los requisitos reglamentarios nacionales y las normas comerciales. Sin embargo, todos los órganos de administración deben contar con directores con una combinación suficiente de competencias y experiencias. Ninguna persona sola (o un pequeño grupo de personas) debe dominar la toma de decisiones de los órganos de administración.
 3. Principio 12: La junta debe establecer comités delegados apropiados para permitir una mayor efectividad desempeño de sus funciones.
 4. Principio 13: La junta debe realizar una evaluación periódica de su propio desempeño y el de cada uno miembro individual.
 5. Principio 14: el órgano de administración debe presentar una evaluación equilibrada y comprensible de la posición de la empresa y de las perspectivas para los agentes externos, así como establecer un programa adecuado de compromiso de las partes interesadas.

¹⁶¹ European Confederation of Directors' Associations (EcoDa), *op. cit.*, pág. 12.

¹⁶² European Confederation of Directors' Associations (EcoDa), *op. cit.*, pág. 16.

¹⁶³ European Confederation of Directors' Associations (EcoDa), *op. cit.*, pág. 16.

¹⁶⁴ European Confederation of Directors' Associations (EcoDa), *op. cit.*, pág. 21.

¹⁶⁵ European Confederation of Directors' Associations (EcoDa), *op. cit.*, pág. 27.

6. Que ciertos momentos como la anticipación de la sucesión en una empresa familiar o la captación de capital externo pueden ser adecuados para propiciar la implantación de políticas de buen gobierno corporativo ¹⁶⁶.
7. Que ciertos eventos como el nombramiento de un consejero independiente o la incorporación de accionistas externos pueden desencadenar desafíos importantes que propicien implantar políticas de buen gobierno ¹⁶⁷. La incorporación de consejeros externos permite evitar conflictos derivados de que en los órganos de administración de las empresas familiares se encuentren solamente familiares del empresario o amigos cercanos.¹⁶⁸.
8. Que los Principios ofrecen un enfoque por etapas para el gobierno corporativo, una hoja de ruta para propietarios de empresas familiares ¹⁶⁹;
9. Que resulta conveniente analizar la formación de un consejo asesor en la empresa familiar, que ayude a mejorar las capacidades de la junta en términos de experiencia y contactos comerciales. Con el tiempo, los miembros del grupo asesor pueden ser invitados a unirse al órgano de administración¹⁷⁰;
10. Que la planificación de la sucesión es un tema particularmente importante en las empresas administradas por sus propietarios. El propietario debe considerar si el objetivo final es transmitir el negocio a los miembros más jóvenes de la familia o buscar una salida al negocio, debiendo conformarse el órgano de administración en función de si se desea vender el negocio familiar o sacarlo a cotización en mercados organizados ¹⁷¹;
11. Que las familias empresarias debe implantar mecanismos de gobernanza que promueven la coordinación y entendimiento mutuo entre los miembros de la familia,

¹⁶⁶ European Confederation of Directors' Associations (EcoDa), *op. cit.*, pág. 23.

¹⁶⁷ European Confederation of Directors' Associations (EcoDa), *op. cit.*, pág. 23.

¹⁶⁸ European Confederation of Directors' Associations (EcoDa), *op. cit.*, pág. 31.

¹⁶⁹ European Confederation of Directors' Associations (EcoDa), *op. cit.*, pág. 25.

¹⁷⁰ European Confederation of Directors' Associations (EcoDa), *op. cit.*, pág. 28.

¹⁷¹ European Confederation of Directors' Associations (EcoDa), *op. cit.*, pág. 32.

así como organizar las relaciones entre el gobierno de la familia empresaria y gobierno corporativo de la empresa familiar ¹⁷².

Los Principios defienden la necesidad de redactar una constitución o protocolo familiar si bien no aporta una definición, aun cuando recomienda que el documento disponga de unos contenidos concretos. Recoge entre sus Puntos Clave que *“Una constitución o protocolo familiar debe describir la visión y los objetivos de la familia para la empresa. Debe definir los roles de los órganos de gobierno familiar y su relación con el consejo de administración. También debe establecer políticas familiares clave, por ejemplo, relacionado con el empleo de los miembros de la familia, la transferencia de acciones y la sucesión del CEO”* ¹⁷³. Estos contenidos se desarrollan en los siguientes puntos ¹⁷⁴:

1. Los valores, la declaración de misión y la visión de la familia.
2. El papel de las instituciones familiares, como la asamblea familiar y el consejo familiar
3. El papel de la junta directiva y su relación con las instituciones familiares.
4. Políticas sobre asuntos familiares importantes, como las políticas de empleo con respecto a los miembros de la familia, restricciones a las transferencias de acciones y política de sucesión con respecto al CEO.
5. La nominación de los miembros de la familia de la junta.

Por tanto, este documento recomienda la realización de un Protocolo Familiar que debe contener normas en relación con las siguientes cuestiones:

- a. Historia y principios rectores de la familia. El primer apartado lo formarían la *“visión, misión, valores”*.
- b. Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobiernos Familiares. El segundo apartado estaría constituido por la definición de *“los roles de los órganos de gobierno familiar y su relación con el consejo de administración”*.

¹⁷² European Confederation of Directors' Associations (EcoDa), *op. cit.*, pág. 41

¹⁷³ European Confederation of Directors' Associations (EcoDa), *op. cit.*, pág. 41

¹⁷⁴ European Confederation of Directors' Associations (EcoDa), *op. cit.*, pág. 42

También debe establecer políticas familiares clave, por ejemplo, relacionado con el empleo de los miembros de la familia”.

- c. Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar. El tercer apartado versaría sobre *“la transferencia de acciones y la sucesión del CEO”.*

Recomiendan los Principios la constitución de dos órganos específicos para el gobierno de la familia:

1. Una Asamblea Familiar, que reúna a todos los miembros de la familia una o dos veces al año, para permitir a los miembros de la familia mantenerse informados sobre el negocio y expresar sus opiniones, evitando desigualdades en la información y otros recursos.
2. Un consejo familiar, principal órgano de toma de decisiones de la familia frente a la empresa y vínculo de comunicación entre la familia. y la empresa.

Estos contenidos de los Principios destinados a las empresas familiares europeas se observarán en los códigos y guías de cada país europeo, que analizamos a continuación.

Esta misma organización ha elaborado en marzo de 2021 una nueva edición de su Guía y Principios para empresas no cotizadas en Europa. Recoge en su introducción que *“en 2021, ecoDa cree que es el momento, 11 años después de la edición inicial, de revisar su contenido y para adaptarlo a los retos emergentes a los que se enfrentan las empresas. A diferencia de las empresas que cotizan en bolsa, donde el incentivo para la gobernanza proviene de presión, la gobernanza en las empresas que no cotizan en bolsa debe ser estimulada desde adentro y debe más se basan en los verdaderos impulsores de valor de la gobernanza, como fomentar: 1- la continuidad (más generaciones), 2- crecimiento (apertura hacia la financiación externa y nuevos accionistas) y 3- profesionalismo (controles y contrapesos, enfoque en el interés de la empresa, etc.)”*¹⁷⁵.

La nueva versión se estructura en dos partes.

¹⁷⁵ European Confederation of Directors' Associations (EcoDa), *Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe*, 2021, pág. 4

La Parte I versa sobre la Orientación sobre gobierno corporativo para empresas no cotizadas en Europa, en la que se analiza por qué centrarse en empresas que no cotizan en bolsa y por qué el gobierno corporativo es importante para las empresas que no cotizan en bolsa, indicando los actores clave de la construcción de un marco de gobernanza, los fundamentos de la buena gobernanza: principios de alto nivel y el desafío de la implementación.

La Parte II recoge los Principios de gobierno corporativo para empresas no cotizadas en Europa. Distingue los llamados Principios de la fase 1, aplicables a todas las empresas que no cotizan en bolsa; y los Principios de la Fase 2, aplicables a empresas no cotizadas más grandes y / o más complejas, empresas no cotizadas con financiación externa significativa y empresas no cotizadas que aspiran a cotizar.

Los Principios de la fase 1 son nueve:

1. La necesidad de que los accionistas establezcan un marco de gobierno adecuado para la empresa;
2. La necesidad de que las compañías no cotizadas establezcan un consejo de administración eficaz, pudiendo la creación de un consejo asesor ser un paso intermedio
3. El tamaño y la composición del consejo deberán tener relación con la complejidad de las actividades de la empresa y, en todo caso, tener una composición diversa
4. Es necesario que el consejo se reúna con regularidad, habiendo sus miembros previamente recibidos la información necesaria
5. El consejo debe estar adecuadamente retribuido
6. El consejo será responsable del control interno y de velar por los intereses de los grupos de interés
7. El consejo y los accionistas deben tener un diálogo permanente
8. Los miembros del consejo deberán contar con un plan de actualización de conocimientos y habilidades
9. Las empresas familiares deben establecer un sistema de gobierno familiar

Los Principios de la fase 2 son cinco:

1. División de responsabilidades entre el consejo y la dirección, sin que ningún miembro de los respectivos órganos tenga poderes no controlables
2. Combinación de conocimientos y competencias en el seno del consejo
3. Establecimiento de comités dependientes del consejo para análisis de cuestiones específicas
4. Evaluación periódica del desempeño de los miembros del consejo
5. Responsabilidad del consejo en relación con los grupos de interés externos

Desde el punto de vista de las empresas familiares, prosigue la nueva versión del Código en la línea de la anterior, dando importancia a la existencia de una Constitución o Protocolo Familiar que defina la visión y los objetivos de la familia para el negocio. En particular, debe hacer referencia a políticas familiares clave como el empleo de los miembros, la transferencia de acciones y la sucesión del CEO o director gerente.

Se incide de manera expresa en la necesidad de contar con órganos de gobierno familiar, como una asamblea familiar y un consejo familiar, que deben proporcionar a sus miembros con un foro en el que discutir los asuntos de la familia y la empresa familiar, así como ayudar al desarrollo de un enfoque familiar coordinado. La existencia de estos órganos conseguirá que se haga una distinción en el estado de gobernanza entre las instituciones familiares y las estructuras formales de gobierno de la empresa ¹⁷⁶.

3.2. Códigos específicos de Buen Gobierno para empresas familiares en Europa

3.2.1. España

En el caso de España, se puede apreciar, al igual que en otros países, que la empresa familiar tiene una extraordinaria importancia en la economía nacional. Según datos del Instituto de Empresa Familiar ¹⁷⁷, el ochenta y nueve por ciento del total de las empresas españolas pueden ser consideradas familiares, creando el sesenta y siete por ciento del

¹⁷⁶ European Confederation of Directors' Associations (EcoDa), *op. cit.*, págs. 58 y 59

¹⁷⁷ <http://www.iefamiliar.com/>

empleo privado y representando más del cincuenta y siete por ciento del Producto Interior Bruto del país ¹⁷⁸

En las empresas familiares españolas se observa, al igual que en las empresas familiares de otras partes del mundo, que la propiedad y la gestión no se encuentran frecuentemente separadas, bien porque los propietarios y los gestores sean los mismos, bien porque ejerzan los accionistas una influencia muy alta sobre los gestores, de manera que los problemas de agencia no se establecen normalmente entre los accionistas y los gestores sino que suelen establecerse entre accionistas mayoritarios y minoritarios en este tipo de empresas, produciéndose por el efecto de la asimetría de la información, como apunta LÓPEZ JIMÉNEZ “*una relajación de los estándares de gobierno*” ¹⁷⁹.

Sin perjuicio de la mayor transparencia informativa que la legislación mercantil española, ha impuesto a todas las compañías mercantiles con sucesivas reformas de las leyes aplicables a las sociedades de capital, fruto de adaptaciones a la normativa comunitaria, es de destacar que las empresas españolas siguen teniendo un déficit en la transparencia financiera, extremo éste acreditado por diversos autores como, por ejemplo, SÁNCHEZ BALLESTA y GARCÍA - MECA ¹⁸⁰. También GANDÍA recoge como en empresas familiares españolas la transparencia en inversamente proporcional al control accionario de la compañía ¹⁸¹.

Las empresas familiares presentan muchas diferencias con las empresas no familiares a consecuencia de la fuerte presencia de la familia empresaria en el accionariado de las mismas y en sus órganos de gestión. Esas diferencias presentan aspectos positivos como en el caso de la aportación que la familia empresaria hace al denominado capital social de la empresa familiar. Debemos entender a estos efectos por capital social lo recogido en la definición de PUTMAN, “*las características de la organización social, tales como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la coordinación y la cooperación*

¹⁷⁸ <http://www.iefamiliar.com>

¹⁷⁹ LÓPEZ JIMÉNEZ, J.M., *El gobierno corporativo de las sociedades mercantiles y la protección de los accionistas minoritarios*, eXtoikos, ISSN-e 2173-2035, Nº. 21, 2018 (Ejemplar dedicado a: Actividad empresarial y forma jurídica), pág. 9.

¹⁸⁰ SÁNCHEZ BALLESTA, J. P. y GARCÍA - MECA, E. *Audit qualifications and corporate governance in Spanish listed firms*, *Managerial Auditing Journal*, 20(7), 2005, págs. 725–738, <http://dx.doi.org/10.1108/02686900510611258>

¹⁸¹ GANDÍA, J. L., *Determinants of Interest-Based Corporate Governance Disclosure by Spanish Listed Companies*, *Online Information Review*, vol. 32, n. 6, 2008, págs. 791 - 817, <http://dx.doi.org/10.1108/14684520810923944>

para un beneficio mutuo"¹⁸². En todos los países del mundo donde se encuentran empresas familiares se puede constatar el efecto positivo en el capital social de las empresas familiares de la relación que se establece entre propietarios, gestores familiares, gestores no familiares, empleados familiares y empleados no familiares, en un marco concreto de valores humanos y empresariales de la familia empresaria. En España este efecto ha sido estudiado por SÁNCHEZ FAMOSO¹⁸³ sobre datos de gobierno corporativo de una muestra representativa de 172 empresas familiares.

La importancia que cobra la familia empresaria en la empresa familiar hace que sus especiales características deban ser tenidas en cuenta a la hora de diseñar sistemas de buen gobierno corporativo para este tipo de empresas. El efecto de la concentración accionarial y de la participación en la gestión no es solamente cuantitativa sino también cualitativa, influyendo de forma decisiva en el capital social, entendido éste tal como ha sido definido en el párrafo anterior. Este efecto cualitativo habrá de ser tenido en cuenta en la redacción de códigos de buen gobierno para este tipo de empresas en el ámbito español. Pero también habrá de ser tenido en cuenta el efecto que la concentración accionarial y la participación en la gestión tiene sobre los problemas de agencia ya que, como hemos comentado anteriormente, en el caso español los problemas de agencia no se centran especialmente en las relaciones entre accionistas y gestores, sino entre accionistas mayoritarios y minoritarios. En relación con ello, podremos comprobar en el desarrollo de este apartado que los códigos españoles para empresas familiares siguen una línea anglosajona, estableciendo numerosas recomendaciones para evitar problemas de agencia entre accionistas y gestores, lo que no se adapta mayoritariamente a la realidad de España. Se echa en falta un mayor desarrollo de medidas de limitación de problemas de agencia entre mayoritarios y minoritarios, así como acerca de la implicación de los órganos de administración en el diseño de planes de incorporación de miembros de la familia a la empresa y sucesión generacional. Esta

¹⁸² Putnam, R., *Bowling alone: America's declining social capital*, Journal of Democracy, vol.6, nº1, 1995, pág. 67.

¹⁸³ SÁNCHEZ FAMOSO, V., *The singularities of internal social capital in family firms: a literature review and four quantitative essays*, Tesis doctoral dirigida por Amaia Maseda García (dir. tes.), Txomin Iturralde Jainaga (dir. tes.). Universidad del País Vasco - Euskal Herriko Unibertsitatea, 2014.

postura es defendida en el trabajo realizado por GARCIA OLAYA y GARCÍA RAMOS
184 .

A pesar de ello, resulta razonable considerar que los códigos de buen gobierno en España para empresa familiares deberían tratar de profundizar en la realización de recomendaciones para el funcionamiento de los órganos de administración, sugiriendo cuatro áreas concretas:

1. La necesidad de dar flexibilidad a las recomendaciones de buen gobierno en materia de formación del órgano de administración, dado que las especificidades de las familias empresarias hace que no se pueda dar una respuesta general que sea útil para todos los órganos de administración de todas ellas. Se debe definir el papel del consejo interno, tanto en relación con las tareas de supervisión de la función directiva como en las tareas de asesoramiento a los miembros de los órganos de administración que desarrollen funciones ejecutivas directas. En esta línea se ha pronunciado GARCÍA RAMOS ¹⁸⁵.
2. En relación con el papel de los consejeros independientes en los órganos de administración que, sin perjuicio de que no necesariamente van a provocar una mejora de los resultados empresariales, deben provocar un mayor control del consejo sobre los directivos de alto nivel de las compañías familiares, aspecto que han destacado AROSA DE LA TORRE, ITURRALDE JAINAGA y MASEDA GARCÍA ¹⁸⁶ utilizando una muestra de 307 pequeñas y medianas empresas españolas, ninguna de las cuales cotizaba en Bolsa. Sin perjuicio de lo anterior, AROSA, ITURRALDE y MASEDA han acreditado que la presencia de consejeros independientes en las empresas familiares españolas ha tenido un efecto muy positivo en los resultados económicos de las compañías familiares en la primera generación de la familia empresaria, si bien este efecto se ha visto reducido en las empresas familiares

¹⁸⁴ GARCÍA OLAYA, M., GARCÍA RAMOS, R.. El Consejo de Administración de la empresa familiar cotizada: ¿son útiles las recomendaciones de buen gobierno?, AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, N° 90, 2010, pág. 35.

¹⁸⁵ GARCÍA RAMOS, R., *Estructura del consejo de administración en la empresa familiar versus no familiar: evidencia empírica en España*, Tesis doctoral dirigida por Myriam García Olalla (dir. tes.). Universidad de Cantabria (2013). Artículo publicado en REVISTA ESPAÑOLA DE FINANCIACIÓN Y CONTABILIDAD, Vol. XL, n.º 149 · enero-marzo 2011 · pp. 35-64.

¹⁸⁶ AROSA DE LA TORRE, B., ITURRALDE JAINAGA, T., MASEDA GARCÍA, A., *The board structure and firm performance in SMEs: Evidence from Spain*, Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, ISSN 1135-2523, Vol. 19, N° 3, 2013, págs. 127-135.

dirigidas por la segunda y ulterior generaciones ¹⁸⁷. En el esfuerzo de personalizar la aplicación de las recomendaciones de buen gobierno a las empresas familiares se podría también proponer la descripción de las características de los consejeros independientes, según se pretenda que ejerzan más funciones de control o de asesoramiento exógeno, como por ejemplo en materia de innovación, ya que trabajos como el de GONZÁLEZ BUSTOS han acreditado que los consejeros independientes, en general, no realizan aportaciones valiosas a la innovación en las empresas familiares ¹⁸⁸. La presencia de consejeros independientes también puede traer resultados positivos en la limitación de problemas de agencia, tal como apunta el trabajo de , para los que existe “una relación positiva significativa entre la proporción de directores independientes en las juntas europeas y la retribución del CEO vinculada al capital, incluso cuando se ha cuestionado el uso de la compensación vinculada al capital, ya que podría proporcionar incentivos inadecuados” ¹⁸⁹.

3. En relación con el tamaño de los consejos de administración, por la influencia que el mismo tiene en aspectos como el efecto de la concurrencia de varias generaciones en la empresa familiar en relación con la orientación emprendedora de sus miembros, como apunta ARUZUBIAGA ORUETA, con datos de pymes familiares españolas ubicadas en el País Vasco e incluidas en la base de datos SABI (Sistema Ibérico de Análisis de Balances) en junio de 2014 ¹⁹⁰.
4. La cuarta área específica sería la de la incorporación de mujeres a los órganos de administración. Como hemos visto en párrafos anteriores, se ha constatado que la incorporación de mujeres a los órganos de dirección de las empresas familiares ha sido más rápida y eficaz en aquellos países que han implantado el modelo de incorporación sobre la base de la voluntariedad que en aquellos que lo han hecho sobre la base de la obligatoriedad. Para ello los códigos de buen gobierno en España

¹⁸⁷ AROSA, B., ITURRALDE, T., MASEDA, A., *Outsiders on the board of directors and firm performance: Evidence from Spanish non-listed family firms*. Journal of Family Business Strategy, 1,2010, págs. 236–245.

¹⁸⁸ GONZÁLEZ BUSTOS, J.P., *El impacto de la estructura y composición del consejo de administración en la innovación: El caso de la empresa familiar*, Tesis doctoral dirigida por Ana Beatriz Hernández Lara (dir. tes.). Universitat Rovira i Virgili (2017).

¹⁸⁹ DE ANDRÉS ALONSO, P., ARRANZ APERTE, L., RODRÍGUEZ SANZ, J.A., *Independent versus non-independent outside directors in European companies: Who has a say on CEO compensation?*, Business Research Quarterly, 20, 79:95 [JCR-Business, Q3], 2017, pág. 94

¹⁹⁰ ARUZUBIAGA ORUETA, U., *Gobernanza corporativa y orientación emprendedora de las pymes familiares: un análisis de la influencia de la implicación familiar a distintos niveles*, Cuadernos de gestión, ISSN 1131-6837, Vol. 19, Nº 1, 2019, págs. 122.

serían un instrumento idóneo por la voluntariedad de asunción de sus recomendaciones y la necesidad de que se siga el principio de cumplir o explicar. Algunos trabajos han destacado el impacto positivo del cumplimiento de las reglas de buen gobierno que recomiendan incrementar la presencia de mujeres en los órganos de administración como en el caso de NIÑEROLA MONTSERRAT, HERNÁNDEZ LARA y SÁNCHEZ REBULL, que apuntan, como ejemplo concreto, que las empresas familiares que deseen invertir en China deben incorporar a sus equipos de trabajo con este país a personas de edades homogéneas e incluir en ellos a mujeres ¹⁹¹.

En España, la implantación de prácticas recogidas en códigos de buen gobierno corporativo ha tenido acogida en las sociedades no cotizadas, especialmente en materia de gestión de riesgos, acreditando la necesidad de tomar estas medidas en todo tipo de organizaciones y no solamente en las sociedades cotizadas. DELOITTE, como resultado de la encuesta efectuada a 120 empresas no cotizadas de España, ha podido comprobar que, en España, entre las sociedades no cotizadas, encuestadas *“el 77% dispone de un código de ética y conducta, un 60% dispone de una política para regular los conflictos de interés, un 70% dispone de un canal de denuncias y un 63% dispone de un modelo de delegación de autoridad”* ¹⁹².

En España debemos destacar tres documentos: la Guía Práctica para el Buen Gobierno de las Empresas Familiares en España, del año 2012; los Principios de Buen Gobierno para empresas no cotizadas. Código de buenas prácticas para empresas, administradores y el consejo, del año 2017; y la Guía de Buen Gobierno para empresas pequeñas y medianas, del año 2018.

En 2020, el Club de Excelencia en la Gestión, asociación empresarial sin ánimo de lucro, publicó una Guía Práctica de Buen Gobierno, Gestión excelente, innovadora y sostenible ¹⁹³, que recoge doce factores clave en el diseño e implantación de un sistema de gestión y buen gobierno, en tres áreas, correspondientes a los tres bloques de excelencia del

¹⁹¹ NIÑEROLA MONTSERRAT, A., HERNÁNDEZ LARA, A.B. y SÁNCHEZ REBULL, M.V., *The diversity of the top management team and the survival and success of international companies: The case of Spanish companies with foreign direct investment in China*, RIO: Revista Internacional de Organizaciones, ISSN-e 1886-4171, ISSN 2013-570X, N.º. 16, 2016 (Ejemplar dedicado a: Open debates, current trends and challenges in corporate governance and corporate social responsibility), págs. 141.

¹⁹² DELOITTE, *Estudio de Buen Gobierno Corporativo en Sociedades No Cotizadas*, <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/estudio-gobierno-corporativo.html#>

¹⁹³ www.clubexcelencia.org

modelo de excelencia europeo de la European Foundation for Quality Management (EFQM): dirección, ejecución y resultados. El área de dirección se sustenta en: visión estratégica, cultura de empresa responsable, comunicación de los valores, diálogo entre gobierno de la organización y dirección, diversidad. El área de ejecución contiene: transparencia, sucesión y sostenibilidad, gestión del riesgo, gestión de conflictos de interés, alineamiento de incentivos (política retributiva). El área de resultados se estructura en: disciplina en el seguimiento del negocio, evaluación como mejora continua.

Guía Práctica para el Buen Gobierno de las Empresas Familiares en España

En el año 2012, el Instituto de Empresa Familiar publicó la Guía Práctica para el Buen Gobierno de las Empresas Familiares en España, en la que define el Gobierno Corporativo como *“el sistema formado por las relaciones entre los accionistas, los órganos de administración y la dirección ejecutiva, y por los procesos a través de los cuales estas tres figuras controlan y dirigen la empresa”*¹⁹⁴.

El antecedente de este documento se encuentra en la Guía de Buen Gobierno en la empresa familiar que el Instituto de Empresa Familiar publicó en el año 2005, en colaboración con el IESE y la Fundación de Estudios Financieros. Para OLSECE SANTONJA la publicación en 2005 de la Guía de Buen Gobierno de la empresa familiar supuso una novedad muy relevante para este tipo de empresas en España, en la medida en que con ella se puso de relieve que la implantación de prácticas de buen gobierno no era una cuestión que debiera afectar exclusivamente a las empresas cotizadas sino que también podría y debía ser puesta en marcha por empresas no cotizadas, en particular por las familiares, abordando los problemas de agencia en este tipo de organizaciones, tanto desde la perspectiva de la relación entre accionistas y gestores como desde la perspectiva de la relación de las empresas familiares con grupos de interés distintos del accionariado y de los gestores, mucho más relevante en tanto en cuanto en España hay empresas familiares que tienen un gran peso en la economía nacional y a las que se deben aplicar exigencias equivalentes a las aplicables a las grandes empresas cotizadas no familiares resultando *“cada vez está más extendida la idea, cierta y demostrable, de que la aplicación de pautas de Buen Gobierno y Transparencia mejora la eficiencia de*

¹⁹⁴ Instituto de la Empresa Familiar, *Guía Práctica para el Buen Gobierno de las Empresas Familiares en España*, 2012, pág. 16.

*las empresas, incrementa su valor y asegura la tranquilidad y la fidelidad de los grupos de interés vinculados a ellas”*¹⁹⁵.

La Guía Práctica para el Buen Gobierno de las Empresas Familiares en España de 2012 contiene una descripción de lo que debe entenderse como empresa familiar, de forma que *“se ha considerado que una compañía es empresa familiar si:*

- *No siendo cotizada, más del 50% de los derechos de voto en su Junta General u órgano similar está en posesión de la persona(s) que fundó la compañía; en posesión de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o en posesión de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s). La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.*
- *Siendo cotizada, el mencionado porcentaje es superior al 25%.*
- *En ambos casos, al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o administración de la compañía”*¹⁹⁶.

Recoge por tanto la Guía tanto dos elementos objetivos para la definición de empresa familiar: el correspondiente a la participación en el accionariado y el correspondiente a la participación en la gestión de la empresa. No contempla, por el contrario, el elemento subjetivo de la voluntad de trascendencia intergeneracional en la propiedad y/o la gestión de la empresa, que sí aportan otros códigos o guías de otros países.

No hace referencia la Guía a la aplicación voluntaria o no de sus recomendaciones, así como tampoco a la aplicación o no del principio de cumplir o explicar. De la redacción dada a los contenidos del documento parece desprenderse sin duda el carácter voluntario de su aplicación, si bien expresamente no se recoge, así como tampoco la posibilidad de que las empresas familiares españolas redacten un informe sobre aplicación de criterios de buen gobierno, bajo el principio de cumplir o explicar.

La Guía Guía Práctica para el Buen Gobierno de las Empresas Familiares en España se estructura en cuatro apartados. Los apartados son: Presentación; Definición de

¹⁹⁵ OLCESE SANTONJA, A., *Teoría y práctica del Buen Gobierno Corporativo*, Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales, Barcelona, 2005, págs. 108 y 109.

¹⁹⁶ Instituto de la Empresa Familiar, *op. cit.*, pág. 7.

empresa familiar; ¿Por qué un buen gobierno corporativo y familiar?; Propuestas para el buen gobierno en las empresas familiares.

Las Propuestas para el buen gobierno en las empresas familiares se dividen en tres Capítulos: Capítulo I. Gobierno Corporativo; Capítulo II. Gobierno Familiar; Capítulo III. Relaciones familia - empresa ¹⁹⁷.

La Guía española de 2012 recomienda a las familias empresarias, para la mejor gestión de las empresas familiares, la elaboración de un Protocolo Familiar, recogiendo que *"la mejor manera de formalizar el buen gobierno familiar es mediante la adopción de acuerdos y su reflejo en documentos firmados por todas las partes implicadas. A veces estos compromisos son recogidos en textos independientes, pero la forma más eficaz de institucionalizar todos estos mecanismos es recogerlos en un único texto denominado Protocolo Familiar"*. Con este documento se debe conseguir coordinar dos realidades distintas mediante *"el establecimiento de una serie de principios, normas, órganos gestores y procedimientos que constituyen lo que tradicionalmente se conoce como buen gobierno corporativo y buen gobierno familiar"* ¹⁹⁸. Sigue con ello la Guía española la línea marcada por el Consejo Económico y Social de España que había manifestado que, para facilitar la supervivencia de la empresa familiar debía establecerse *"un Protocolo Familiar, documento que recoge las diferentes normas que regirán las relaciones familia-empresa-propiedad considerando todos los componentes jurídicos, económicos y empresariales intrínsecos a la empresa familiar"* ¹⁹⁹.

En aquellas empresas familiares que tengan formalizado un Protocolo familiar, los diversos órganos de gobierno de la familia tendrán funciones en relación con el mismo.

¹⁹⁷ El Capítulo I sobre el Gobierno corporativo presenta diversas recomendaciones para diferentes órganos de la empresa familiar, recogidos en diez apartados: Apartado 1. La Junta General; Apartado 2. Órganos colegiados de administración. El Consejo de Administración; Apartado 3. Tamaño y composición del Consejo de Administración; Apartado 4. Clases de consejeros; Apartado 5. Deberes de los consejeros; Apartado 6. Nombramiento, reelección y cese de los consejeros; Apartado 7. Estructura del Consejo; Apartado 8. Remuneración de consejeros. Criterios para determinar la remuneración; Apartado 9. Las cuentas anuales y el control interno; Apartado 10. Responsabilidad y Sostenibilidad Empresarial (RSE).

El Capítulo II sobre el Gobierno familiar se divide en varios Apartados: Apartado 1. Objetivos; Apartado. 2. Desarrollo; Apartado. 3. El Consejo de Familia y la Asamblea Familiar; Apartado 4. La formalización de los acuerdos familiares: el protocolo; Apartado 5. Empresas en las que no se elabora protocolo. La profesionalización como punto de partida. Prácticas habituales en los procesos de profesionalización.

El Capítulo III, sobre Relaciones Familia – Empresa, contiene un único Apartado acerca de La conexión entre la Junta, el Consejo de Familia y el Consejo de Administración.

¹⁹⁸ Instituto de la Empresa Familiar, *op. cit.*, pág. 54

¹⁹⁹ CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL, *El proceso de creación de empresas y el dinamismo empresarial*, Colección Informes Número 5/2005, Departamento de Publicaciones NICES: 446-2005, pág. 97

Así, la Asamblea Familiar deberá “transmitir y divulgar los criterios y los contenidos del Protocolo familiar”, así como debatir y aprobar las propuestas del Consejo de Familia sobre el documento ²⁰⁰. Por su parte, el Consejo de Familia deberá “dirigir los trabajos de elaboración y actualización del Protocolo familiar en contacto permanente con el Consejo de Administración, la dirección de la empresa y la Asamblea Familiar”²⁰¹.

La Guía española no define el Protocolo familiar, pero reconoce que no existe un modelo único de documento que se pueda aplicar a todas las empresas familiares, debiendo personalizarse cada Protocolo en función de las características y necesidades de la familia empresaria concreta. Sin perjuicio de no definir el Protocolo Familiar, establece sus contenidos recomendados, cuya implantación puede ser gradual ²⁰².

Podemos esquematizar la propuesta española en relación con los contenidos para la elaboración de un Protocolo Familiar ²⁰³ en cinco apartados, al igual que la propuesta peruana.

- a. Historia y principios rectores de la familia. El primer apartado lo formarían la “Misión y valores de la familia”; los “Objetivos y valores de la empresa, que estarán siempre

²⁰⁰ Instituto de la Empresa Familiar, *op. cit.*, págs. 43 - 44

²⁰¹ Instituto de la Empresa Familiar, *op. cit.*, pág. 50

²⁰² Instituto de la Empresa Familiar, *op. cit.*, pág. 55 y ss.

²⁰³ Los aspectos a tratar podrían ser los siguientes: “a) Misión y valores de la familia; b) Objetivos y valores de la empresa, que estarán siempre condicionados por el punto anterior; c) Genograma familiar; d) Objetivos del protocolo. Cuanto más medibles sean, mejor; e) Descripción de los órganos de gobierno de la empresa (societarios) tal y como aparecen en sus estatutos; f) Creación de los órganos de gobierno de la familia y sus normas de funcionamiento; g) Los criterios para la incorporación de accionistas a los órganos de gobierno corporativo; h) El acceso a la condición de accionista; i) Las políticas y normas laborales a seguir por los miembros familiares (incorporación, continuidad, permanencia, y salida de la empresa); j) Derechos de información económica y financiera de los miembros familiares; k) Principios que deben regir la política de retribución de los miembros familiares en el Consejo de Familia y en el Consejo de Administración; l) Principios que deben regir la política de dividendos de la empresa. En muchos casos se establecen unos niveles mínimos de remuneración anual al accionista; m) Posición de la familia respecto a los procesos de internacionalización, entrada de socios no familiares en el capital y diversificación no relacionada; n) Las normas para la valoración y transmisión de acciones; o) Planes de liquidez para los accionistas; p) Principios a los que debe ajustarse la política de endeudamiento de la empresa; q) Normas por las que se deben regir futuras ampliaciones de capital; r) Los planes de sucesión y de contingencia. La principal característica de los procesos de sucesión es que nada más terminar uno comienza el siguiente y que dependen de la evolución de la familia y de la empresa. Por esta razón, estos planes deben de ser objeto de revisión periódica; s) Las capitulaciones matrimoniales que deberán firmar todos los accionistas; t) La política testamentaria que determinará el futuro reparto de las participaciones empresariales; u) Los sistemas para la resolución de conflictos que se creen; v) Normas para la utilización del apellido familiar y de la marca comercial por parte de los accionistas; w) Normas para la modificación y actualización del protocolo; x) Política de gestión del patrimonio familiar, y creación y normas de funcionamiento de la Oficina Familiar (Family Office); y) Planes de mecenazgo y creación de fundaciones familiares; z) Celebración de eventos familiares”.

condicionados por el punto anterior”; el “Genograma familiar”; y los “Objetivos del protocolo. Cuanto más medibles sean, mejor. “visión, misión, valores”.

- b. Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobierno Familiares. Este apartado estaría formado por la *“Descripción de los órganos de gobierno de la empresa (societarios) tal y como aparecen en sus estatutos”*; la *“Creación de los órganos de gobierno de la familia y sus normas de funcionamiento”*; los *“criterios para la incorporación de accionistas a los órganos de gobierno corporativo”*; las *“políticas y normas laborales a seguir por los miembros familiares (incorporación, continuidad, permanencia, y salida de la empresa)”*; los *“Derechos de información económica y financiera de los miembros familiares”*; los *“Principios que deben regir la política de retribución de los miembros familiares en el Consejo de Familia y en el Consejo de Administración”*; los *“Principios que deben regir la política de dividendos de la empresa. En muchos casos se establecen unos niveles mínimos de remuneración anual al accionista”* y la *“Posición de la familia respecto a los procesos de internacionalización, entrada de socios no familiares en el capital y diversificación no relacionada”*; los *“Planes de liquidez para los accionistas”* y los *“Principios a los que debe ajustarse la política de endeudamiento de la empresa”*, así como las *“Normas por las que se deben regir futuras ampliaciones de capital”*. También la *“Política de gestión del patrimonio familiar, y creación y normas de funcionamiento de la Oficina Familiar (Family Office)”*, los *“Planes de mecenazgo y creación de fundaciones familiares”*, así como las normas sobre *“Celebración de eventos familiares”*. Por último, podríamos concluir en este apartado las *“Normas para la utilización del apellido familiar y de la marca comercial por parte de los accionistas”*.
- c. Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar. El tercer apartado trataría sobre *“el acceso a la condición de accionista”*, las *“Las normas para la valoración y transmisión de acciones”*, los *“planes de sucesión y de contingencia. La principal característica de los procesos de sucesión es que nada más terminar uno comienza el siguiente y que dependen de la evolución de la familia y de la empresa. Por esta razón, estos planes deben de ser objeto de revisión periódica”*, las *“capitulaciones matrimoniales que deberán firmar todos los accionistas”*, y la *“política testamentaria que determinará el futuro reparto de las participaciones empresariales”*, así

como “*las políticas de participación accionaria para los miembros de la familia; las reglas a aplicar cuando miembros de la familia transfieren sus acciones*”.

- d. Procedimientos de resolución de conflictos. El cuarto apartado plantea que, en el caso de que estos conflictos puedan surgir, el Protocolo Familiar debe establecer “*Los sistemas para la resolución de conflictos que se creen*”. Sobre la importancia del arbitraje en la resolución de conflictos en el Protocolo Familiar debe considerarse el trabajo de MONTILLA ARJONA ²⁰⁴, para el que “*la inclusión en el protocolo familiar de una cláusula de sometimiento a Arbitraje responde a un principio de confidencialidad en la resolución de conflictos familiares*”.
- e. Revisión del documento. Un quinto apartado que acertadamente recoge la Guía española a diferencia de otros Códigos, es aquel que indica que deben recogerse en el documento “*Normas para la modificación y actualización del protocolo*”.

Sin perjuicio de contener recomendaciones relacionadas con la convivencia, lo cierto es que la Guía parece relacionar principalmente el Protocolo Familiar con la sucesión empresarial. La referencia que realiza este documento acerca de la relación entre Protocolo Familiar y sucesión creo que debe decaer en favor de la relación entre Protocolo Familiar y convivencia inter generacional, tanto vertical, entre generaciones, como horizontal, entre miembros de la misma generación.

Los resultados prácticos de la implantación de las recomendaciones de esta Guía en la empresa familiar española quedaron reflejados en el documento La Empresa Familiar en España del año 2015, elaborado precisamente por la red de Cátedras de Empresa Familiar y el Servicio de Estudios del Instituto de Empresa Familiar, que recoge la poca penetración del Protocolo Familiar en España, así como la antigüedad de los elaborados y la escasa revisión que de los redactados y firmados se ha hecho ²⁰⁵.

Dado que el Protocolo Familiar es un documento que debe ser adaptado a la realidad de cada familia empresaria y empresa familiar, se observa que la mayoría de los redactados abordan la restricción de la transmisión de acciones (72,7%); en segundo lugar, las normas sobre la incorporación y salida de familiares (57,6%); y en tercer lugar

²⁰⁴ MONTILLA ARJONA, L., *Protocolo familiar y arbitraje societario*, Tesis doctoral dirigida por Corazón Mira Ros (dir. tes.). UNED. Universidad Nacional de Educación a Distancia (España) (2017), pág. 301.

²⁰⁵ Instituto de la Empresa Familiar, *La empresa familiar en España*, 2015, pág. 65.

métodos de valoración de acciones (30,3%), normas para la retribución de familiares (27,3%). Como factor positivo, el 69% de las empresas con Protocolo familiar disponían de un plan de sucesión ²⁰⁶.

Coetáneo al informe sobre La empresa familiar en España del Instituto de Empresa Familiar es el trabajo de PAVÓN, que destaca que que, en España, “en cuanto a los planes de sucesión apenas el 10% tiene formalizado un protocolo familiar” ²⁰⁷.

Sin embargo, en 2020, la Asociación de Empresa Familiar de Madrid recoge que “en torno al 15% de las empresas familiares madrileñas han formulado un Protocolo Familiar” ²⁰⁸.

Principios de Buen Gobierno para empresas no cotizadas. Código de buenas prácticas para empresas, administradores y el consejo

Desde diciembre de 2006 hasta septiembre de 2020 el Instituto de Consejeros - Administradores, ha ido publicando revisiones de los Principios de Buen Gobierno para empresas no cotizadas que fueron inicialmente publicados por el Instituto en diciembre de 2005, fecha desde la cual han venido contemplando revisiones sucesivas desde la publicación del documento en diciembre de 2005 y en el Cuestionario de autoevaluación en Buen Gobierno Corporativo para empresas no citadas, del mismo Instituto, de enero de 2008 ²⁰⁹. El Instituto de Consejeros - Administradores es una organización privada de la que forman parte, a título individual no corporativo, Consejeros y Administradores de empresas o entidades ²¹⁰.

La aplicación de los criterios recogidos en este documento por parte de las empresas destinatarias del mismo es voluntaria, sin perjuicio de que el Instituto de Consejeros - Administradores recomienda su seguimiento dadas las ventajas que, en su opinión, aportan la adecuación las políticas de las empresas a los Principios tanto desde un punto de vista del valor económico de las compañías como desde la perspectiva de su reconocimiento y confiabilidad en el mercado. La aplicación voluntaria debe ser seguida

²⁰⁶ Instituto de la Empresa Familiar (CORONA, J., DEL SOL, I.), op. cit., págs. 66 - 68.

²⁰⁷ PAVÓN, M., <https://www.laempresafamiliar.com/informacion/general/la-empresa-familiar-en-espana-2015/>

²⁰⁸ ASOCIACIÓN DE EMPRESA FAMILIAR DE MADRID, <https://www.efamiliar.org/articulo/37/>

²⁰⁹ Instituto de Consejeros Administradores, *Principios de Buen Gobierno para empresas no cotizadas, Código de Buenas Prácticas para los Administradores, Consejeros y el Consejo*, Madrid, 2020.

²¹⁰ <http://iconsejeros.com/>

bajo la aplicación del criterio de cumplir o explicar, lo que exige a las compañías una actitud activa en la aplicación de los Principios.

Los Principios están estructurados de la siguiente manera: un Preámbulo, tres Partes y un Apéndice con la denominada Otra información de utilidad ²¹¹.

En relación con las empresas familiares, los Principios manifiestan *“que las prácticas de Buen Gobierno son un factor determinante de su estabilidad accionarial y de su éxito a largo plazo y contribuyen, de manera muy positiva, en los casos de acceso a capitales, alianzas u operaciones de compra o fusión”* ²¹². Asimismo, manifiesta que las singularidades de las empresas familiares, derivadas de pertenecer a una familia

²¹¹ El Preámbulo presenta los Capítulos con varias consideraciones: se ofrecen los Principios para las empresas pequeñas, medianas y grandes, con independencia de que tengan un accionista único o más accionistas; se plantea que su implantación debe ser gradual, en tres fases, en el marco de la voluntariedad; se sugiere analizar la creación de Consejos Asesores del Consejo de Administración; se aborda la realidad de la familia empresaria.

Las Partes son las siguientes: Parte Primera. Consejo de Administración; Parte Segunda. Junta General; Parte Tercera. Órganos de gobierno de la familia empresaria.

En la Parte Primera. Consejo de Administración, se recogen tres fases de implantación de medidas y un Anexo:

1. La primera fase contiene: la profesionalización de la empresa; la creación de un Consejo Asesor; la creación de un Consejo de Administración con accionistas y ejecutivos; el análisis de la composición del Consejo; la preparación de las reuniones del Consejo; el establecimiento de un Orden del día para las reuniones del Consejo; la redacción y firma de las Actas de las reuniones del Consejo; la regulación de la Información del Consejero; la implantación del sistema de Auditoría de Cuentas; la regulación de la figura del Secretario del Consejo.
2. La segunda fase recoge: la elaboración de un Reglamento del Consejo; la determinación de las funciones de Auditoría, Remuneraciones y Nombramientos; la regulación de la incorporación de Consejeros Externos Profesionales Independientes; la redacción del Estatuto del Consejero; el establecimiento de un plan de formación de los Consejeros; la determinación de los criterios de elección y Remuneración de los Consejeros; el establecimiento de políticas de transparencia y evitación de conflictos de interés.
3. La tercera fase contempla: la creación de Comisiones del Consejo (Comisión de Auditoría, Comisión de Nombramientos, Comisión de Remuneraciones); el establecimiento de Sistemas de gestión y control; la regulación de las funciones del Presidente y del Primer Ejecutivo; la implantación de sistemas de evaluación del Consejo, sus miembros y sus Comisiones.
4. En el Anexo se recogen las Funciones Primordiales del Consejo de Administración, que serían: Liderar la empresa al máximo nivel; Definir la Estrategia Corporativa; Responder ante accionistas y terceros; Supervisar la gestión de la empresa; Supervisar al ejecutivo; Gestionar el propio Consejo.

En la Parte Segunda. Junta General, contemplan: el Derecho de Información de los Accionistas; y el Funcionamiento de la Junta General

En la Parte Tercera. Órganos de Gobierno de la Familia empresaria, se aborda: la Asamblea Familiar; el Consejo de Familia, su Composición y Funcionamiento; el Protocolo Familiar; y normas de Revisión Periódica y Eventual Modificación.

El Apéndice Otra información de utilidad, ofrece datos acerca de cuestiones relacionadas con: Información sobre Gobierno Corporativo; Informes Anuales de Gobierno Corporativo Sociedades Cotizadas y otras entidades; Principios de Buen Gobierno Corporativo del Instituto de Consejeros–Administradores (IC-A); Principios de Buen Gobierno Corporativo para Empresas No Cotizadas del Instituto de Consejeros–Administradores (IC-A); Guía Práctica del Consejo de Administración (IC-A); Cursos de Formación para Consejeros actuales y futuros; Códigos de Gobierno Corporativo internacionales más relevantes; Leyes e informes recientes más relevantes; Información general sobre selección de Consejeros; Información general sobre remuneración de Consejeros; Otra información general.

²¹² Instituto de Consejeros Administradores, *op. cit.*, págs. 7 y 8.

empresaria, hacen necesario que los Principios recojan un apartado específico dedicado a ellas.

La primera medida que se propone en relación con este tipo de empresas está recogida en la Primera Parte. Se trata del paso de un órgano de administración unipersonal, administrador único, a un órgano pluripersonal, consejo de administración, al que se deben aplicar las medidas generales contenidas en los Principios. Asimismo, fomenta en la Tercera Parte la creación de órganos específicos en las familias empresarias, como son la Asamblea Familia y el Consejo de Familia.

La Asamblea Familia *“es la Institución Familiar cuya función primordial es promover la Unidad de la Familia Empresaria, facilitando el conocimiento de la Empresa por parte de la Familia y las relaciones entre sus miembros”*²¹³. La Asamblea Familiar se ocupará de ciertos temas relevantes como son ²¹⁴:

1. Los relacionados con la familia: Historia y tradiciones de la familia; Metas y valores de los fundadores; Visión actual y futura de la Familia en su relación con los negocios (políticas de reparto de dividendos, liquidez de las acciones, etc.); Papel que debe jugar la familia en la sociedad; Imagen pública de la familia.
2. Los relacionados con los accionistas en la empresa: Los valores familiares en la definición y desarrollo de la estrategia de empresa; Papeles a jugar por los accionistas en los distintos órganos de la empresa; Apoyo a la iniciación de nuevos negocios por parte de miembros de la familia.
3. Los relacionados con los futuros accionistas: Planificación de la herencia; Reglas sobre la transmisión de acciones y valoración de la empresa; Formación de la siguiente generación.

Cuando el documento habla del Consejo de Familia utiliza una fórmula poco habitual ya que recoge que *“el Consejo de Familia normalmente se crea cuando la Asamblea Familiar alcanza un tamaño que hace difícil que pueda cumplir sus funciones. De hecho, la relación entre el Consejo de Familia y la Asamblea Familiar viene a ser equivalente a*

²¹³ Instituto de Consejeros Administradores, *op. cit.*, pág. 28.

²¹⁴ Instituto de Consejeros Administradores, *op. cit.*, págs. 29 - 30.

la existente entre el Consejo de Administración y la Asamblea de Accionistas"²¹⁵. La habitual en muchos otros códigos es considerar la constitución del Consejo de Familia como antecedente de la Asamblea Familiar, de manera que la Asamblea Familiar se constituye para acoger a miembros de la familia que, fundamentalmente por motivos de número de miembros, no tienen cabida en el Consejo de Familia. El crecimiento de la familia suele habitualmente hacer nacer la Asamblea Familiar. En todo caso, da la impresión de que se trata más de una cuestión terminológica que de fondo, ya que las funciones que se asignan al Consejo de Familia por parte de estos Principios son equivalentes a las que normalmente se asignan a los Consejos de Familia por parte de otros códigos. La presencia de un grupo de más de cinco personas mayores de edad correspondientes a dos generaciones distintas en una familia empresaria hace recomendable, en mi experiencia, dotarse de un órgano de gobierno de la familia y creo que es más adecuada la terminología de consejo de familia que la de asamblea en relación con el órgano decisor ya que la asamblea en equivalente terminológicamente a junta, lo que hace que el consejo de familia pueda semejarse a consejo de administración y la asamblea de familia a junta de accionistas ²¹⁶.

Como muchos otros Códigos, los Principios recomiendan a las familias empresarias la redacción de un Protocolo Familiar. Así, manifiestan que *"el Protocolo Familiar, es el instrumento para la consolidación de la Unidad y el Compromiso de la Familia y de ésta con la Empresa"*. Los Principios no definen la naturaleza del documento si bien señalan que, en el mismo *"fruto de un proceso de reflexión estratégica por parte de los miembros de una Familia Empresaria, se manifiestan los valores esenciales de ésta y se regulan aspectos fundamentales del Gobierno de la Familia y del Gobierno de la Empresa"*²¹⁷.

Los Principios establecen los contenidos recomendados para la redacción de un Protocolo Familiar, fundamentándolos en ²¹⁸:

1. Principios, donde, tras manifestar la historia de la empresa, sus valores, cultura y visión, se deben recoger los criterios de la familia en relación con la apertura de socios externos y a mercados de capitales; con el trabajo y el gobierno de la familia; con los

²¹⁵ Instituto de Consejeros Administradores, *op. cit.*, pág. 30.

²¹⁶ <https://dej.rae.es/lema/asamblea>

²¹⁷ Instituto de Consejeros Administradores, *op. cit.*, págs. 30 a 32

²¹⁸ Instituto de Consejeros Administradores, *op. cit.*, págs. 31 - 32

criterios de crecimiento; con las políticas de emprendimiento; con las políticas de dividendos; con los criterios de información y formación de los accionistas;

2. Normas de funcionamiento, sobre trabajo en la empresa familiar, propiedad y promoción de la unidad.
3. El Protocolo Familiar debe ser objeto de una revisión periódica y eventual modificación.

Podemos esquematizar la propuesta de los Principios española en relación con los contenidos contenidos para la elaboración de un Protocolo Familiar en cuatro apartados:

- a. Historia y principios rectores de la familia. El primer apartado lo formarían las *“Razones para ser Empresa Familiar: herencia, historia de la empresa y de la familia, valores familiares y empresariales a salvaguardar, cultura, visión de la familia, ... Tipo de Empresa Familiar que se quiere ser: abierta o no a socios externos; dispuesta a cotizar en mercados organizados; de trabajo, de dirección o de gobierno familiar; de inversiones y emprendimientos, coyuntural, ... ¿Qué puede esperar cada miembro de la familia de la Empresa Familiar?... ¿En qué condiciones de entorno, o de pérdida de espíritu inicial debería dejar de ser una empresa familiar?”*
- b. Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobiernos Familiares. Incluiríamos en este apartado *¿En qué condiciones se dará la exclusión de un socio familiar?; ¿Qué criterios de crecimiento, de producto, de diversificación y organización, entre otros, deberán incorporarse a la estrategia corporativa?; ¿Qué oportunidades se dará a los socios para que desarrollen iniciativas propias?; ¿Qué política de dividendos o de información y formación de los accionistas se planteará el Consejo de Administración?. También las normas sobre “Trabajo en la empresa Familiar” y las “restricciones a la libre transmisibilidad de las acciones y participaciones por actos inter-vivos; tipo de autorización, de requisitos y derechos de adquisición preferente que protejan de la entrada de socios no deseados; incorporación de un sistema profesional, y acordado, de fijación del valor de la empresa, de cara a posibles transacciones; posible estancamiento de fondos para hacer frente a eventuales problemas de falta de liquidez por parte de miembros de la familia o para la compra de participaciones accionariales en condiciones previamente pactadas”. Asimismo, los “Órganos de gobierno de la Sociedad; Junta General de*

Accionistas; Consejo de Administración. Puntos a incluir en sus respectivos reglamentos de funcionamiento. Miembros de la familia, externos, pactos (de sindicación de las acciones, de compraventa, de venta unitaria, de arrastre, de mando, etc.)". Por último, los *"Órganos de gobierno de la familia: la Asamblea familiar y el Consejo de familia. Criterios básicos para su formación y funcionamiento"*.

- c. Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar. Se debería incluir en este apartado la *"Política sucesoria y su plasmación en el testamento (se considera básica para facilitar la gobernabilidad de la empresa)"*;
- d. Revisión del documento. Se alude a ello al referirse a que debe estar el documento *"sometido a estudio y revisión periódica"*.

Guía de Buen Gobierno para empresas pequeñas y medianas

En enero de 2018 el Consejo General de Economistas de España y la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME) publicaron la Guía de Buen Gobierno para empresas pequeñas y medianas ²¹⁹. El Consejo General de Economistas de España es una Corporación de Derecho Público, con personalidad jurídica propia, que se rige por la Ley de Colegios Profesionales (Ley 2/1974, de 13 de febrero, de Colegios Profesionales, por el Real Decreto Ley 6/2000, de 23 de junio) y por sus propios Estatutos aprobados por el Real Decreto 900/2017, de 6 de octubre ²²⁰. CEPYME es una organización empresarial de ámbito nacional, que actúa en defensa de los intereses de la pequeña y mediana empresa y del empresario autónomo ²²¹.

La Guía recomienda la utilización del principio de cumplir o explicar, de forma que sugiere justificar los motivos por los que pueda darse el incumplimiento de alguna recomendación.

La Guía de Buen Gobierno para empresas pequeñas y medianas está estructurada en una Introducción; unas Directrices para la utilización de la Guía; un resumen de Objetivos y Principios de Gobierno Corporativo del G20 y de la OCDE; un resumen de los Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas; Principios de Buen Gobierno para

²¹⁹ Consejo General de Economistas de España y (CEPYME), *Guía de Buen Gobierno para empresas pequeñas y medianas*, 2018.

²²⁰ <https://economistas.es/>

²²¹ <https://www.cepyme.es/>

empresas pequeñas y medianas ²²²; Recomendaciones de Buen Gobierno para empresa pequeñas y medianas ²²³; un Test de Evaluación de Buenas Prácticas en entornos de pequeña y mediana empresa; un Anexo con referencias y documentos de ayuda para la implantación de las recomendaciones.

Desde el punto de vista de las empresas familiares, la Guía recoge la importancia de la empresa familiar en España, poniendo de manifiesto que *“en su problemática confluyen –además de las políticas de buen gobierno– otros factores como son la aplicabilidad de un protocolo de empresa familiar, los problemas de sucesión, la representación de facciones minoritarias, etcétera”*. En particular hace énfasis en los conflictos de intereses que pueden darse en las empresas familiares al reconocer que *“como consecuencia del carácter personalista de algunas pymes y de la posible confusión de patrimonios entre la persona jurídica y sus propietarios, hemos hecho especial énfasis en las relaciones entre partes vinculadas”* ²²⁴.

²²² Los Principios de Buen Gobierno para empresas pequeñas y medianas son doce, que podemos dividir en :

1. Sobre la Junta General: claridad en la información sobre el cumplimiento de las recomendaciones de buen gobierno; aplicación de principios de transparencia; facilitar el ejercicio de derechos de asistencia y participación;
2. Sobre el Órgano de administración: asunción de la administración y la supervisión de la dirección de la sociedad; dimensión adecuada; composición diversa; dedicación adecuada de los miembros; reunión frecuente para el correcto desarrollo de sus funciones de administración y control; evaluación periódica del desempeño del órgano y de los resultados de las direcciones ejecutivas; implantación de funciones independientes de control y gestión de riesgos; promoción de una política responsabilidad social corporativa; remuneración adecuada de los miembros.

²²³ Las Recomendaciones, hasta un total de veintiséis, de Buen Gobierno para Empresas pequeñas y medianas son: Generales; Órgano de Administración; Riesgos; Responsabilidad Social Corporativa.; Remuneración. Las enunciamos a continuación:

1. Las Recomendaciones Generales se refieren a la promoción de un ambiente de control; a la elaboración de las cuentas anuales presentando la imagen fiel; al cumplimiento de las normas fiscales;
2. Las que versan sobre el Órgano de Administración se refieren a: actuar con valores éticos; definición en los Estatutos Sociales de su composición y facultades.; cumplimiento de políticas de selección de sus miembros y directivos; composición equilibrada; contar con miembros independiente; informar y/o dimitir caso de perjuicio reputaciones para la entidad; respecto al periodo de permanencia de los miembros independientes; actuar de forma decidida en defensa del interés social; dejar constancia escrita sobre motivos de dimisión; celebrar reuniones al menos cuatro veces al año; reducir faltas de asistencia; responder a preocupaciones de sus miembros; organizar programas de formación sobre sostenibilidad y responsabilidad social; incluir orden del día en las convocatorias; establecimiento de un calendario de fechas y asuntos por el President; evaluación anual;
3. Las que tratan sobre Riesgos pasan por establecer una identificación de los tipos de riesgo, una fijación del nivel de riesgo aceptable y la previsión de medidas para mitigar el impacto;
4. Las que se ocupan sobre Responsabilidad Social Corporativa pasan por la redacción de Principios de la empresa acerca de los grupos de interés, informando en un documento específico o en el informe de gestión sobre lo relacionado;
5. Las redactadas acerca de la Remuneración consisten en establecer una remuneración adecuada para los miembros de los órganos de administración, sin comprometer su independencia, permitiendo a las empresas recuperar contractualmente los variables, y no debiendo superar los pagos por resolución de contrato el equivalente a dos años de retribución.

²²⁴ Consejo General de Economistas de España y (CEPYME), *op. cit.*, págs. 18 - 19.

La Guía considera necesaria la redacción de un Protocolo Familiar por parte de las familias empresarias, para “evitar conflictos personales” y permitiendo regular “el traspaso generacional resulta imprescindible para asegurar su supervivencia”²²⁵. Más allá de esta mención, la Guía no hace ninguna referencia concreta a la naturaleza del documento o a su contenido.

3.2.2. Bélgica

En el año 2009 el Comité de Gobierno Corporativo para compañías no cotizadas en Bélgica publicó el denominado Código Buysse II, en honor a su Presidente el Barón Paul Buysse²²⁶. Este Código representaba la actualización del elaborado en 2005, que se presentó como el primer código específico de buen gobierno para empresas no cotizadas, tras cuya publicación muchos países comenzaron a publicar códigos o guías sobre esta materia. El Comité de Gobierno Corporativo para compañías no cotizadas en Bélgica está formado por diversas personalidades de Bélgica, que desempeñan su actividad en empresas privadas, organizaciones privadas, instituciones públicas y académicas de Bélgica, como, por ejemplo, el Instituto de Auditores el Instituto de Contadores y Consultores fiscales, el Instituto de Administradores, la Federación Nacional de Pequeñas Empresas y comerciantes (Federación UCM Nacional), la Real Federación de Notarios.

Los contenidos del Código Buysse II son de aplicación voluntaria, si bien se recomienda su aplicación en interés de la empresa y de su continuidad, desde una perspectiva de trascendencia social. No recoge el Código Buysse II la conveniencia de redactar un Informe de Buen Gobierno donde, utilizando el principio de cumplir o explicar, se haga público el grado de aplicación de los Principios.

El Código Buysse II se estructura de diez Recomendaciones²²⁷.

²²⁵ Consejo General de Economistas de España y (CEPYME), *op. cit.*, pág. 9

²²⁶ Comité de Gobierno Corporativo para compañías no cotizadas en Bélgica, *Corporate Governance. Recommendations for non-listed enterprises Buysse Code II*, 2009

²²⁷ Las Recomendaciones se estructuran de la siguiente forma: Recomendación 1. Introducción y principios generales; Recomendación 2. Espíritu empresarial sólido; Recomendación 3. Responsabilidad social corporativa (RSC); Recomendación 4. El consejo asesor; Recomendación 5. Una junta directiva activa; Recomendación 6. Gestión de alto rendimiento; Recomendación 7. Accionistas involucrados; Recomendación 8. Control y gestión de riesgo; Recomendación 9. Recomendaciones específicas para empresas familiares; Recomendación 10. Publicación de las normas de gobierno corporativo

Acerca de las empresas familiares, el Código recoge una Recomendación 9. Recomendaciones específicas para empresas familiares. Sin embargo, no es la única parte del Código en la que se contienen Recomendaciones en relación con la familia empresaria y la empresa familiar. Así:

1. Tras reconocer el Código en su Introducción y principios generales que la aplicación de normas de buen gobierno corporativo tiene especial trascendencia en las empresas familiares para garantizar su continuidad, continua señalando que en las compañías no cotizadas el capital se suele encontrar concentrado en una familia.
2. Para evitar los problemas de conflictos de intereses entre la compañía y la familia, recoge el Código en su Recomendación 4 que el Consejo Asesor debe servir a esos efectos, vigilando por la protección de los intereses de los minoritarios, pudiendo ser

9. Recomendaciones específicas para empresas familiares; Recomendación 10. Publicación de las normas de gobierno corporativo

La Introducción y los principios generales destacan la importancia del Gobierno Corporativo para todo tipo de empresas, en la medida en que ofrece una imagen muy profesional al mercado, especialmente a los bancos y entidades financieras, representando una ventaja para la contratación de buenos profesionales y contribuyendo al incremento de la rentabilidad de la empresa.

La Recomendación 2. Espíritu empresarial sólido, contiene medidas para: asegurar las buenas relaciones con el personal, dedicando la atención necesaria a motivar a los empleados y estimulando la participación positiva y constructiva de los empleados en la política de la empresa; asegurar una transmisión de información correcta a los banqueros y financieros; desarrollar una relación duradera con los proveedores; garantizar una buena comunicación con los clientes; desarrollar medidas de la cooperación estratégica; fomentar la contratación de asesores externo; mantener buenas relaciones con organismos gubernamentales; mantener una correcta actitud hacia los organismos gubernamentales, sindicatos y grupos de interés.

La Recomendación 3. Responsabilidad social corporativa (RSC), contiene medidas a cuyo tenor: la empresa debe comprender y reconocer las necesidades y expectativas de los grupos de interés; evaluar impacto de las medidas adoptadas.

La Recomendación 4. El Consejo Asesor, plantea que: el Consejo Asesor permite dotar a la empresa de una mayor transparencia y mejorar su visión y estrategia a largo plazo; debe estar dotado de miembros independientes, con un equilibrio en sus experiencias profesionales; debe reunirse con frecuencia, al menos cuatro veces al año; los miembros deben disponer de información adecuada para ofrecer su asesoramiento; los miembros deben ser adecuadamente recomendados y ser contratados por un período de dos años; el Consejo Asesor deberá realizar una evaluación periódica de su desempeño.

La Recomendación 5. Una junta directiva activa, especifica: las funciones, composición, y funcionamiento de los órganos de administración; el nombramiento de sus miembros, con sus responsabilidades y derechos, su sistema de evaluación y su retribución; el papel del consejero delegado del consejo de administración o figura equivalente; la creación de comités dentro de los órganos de administración, como los de auditoría y finanzas, nombramientos, remuneraciones y estrategia.

La Recomendación 6. Gestión de alto rendimiento se aplica a la alta gerencia se define como el grupo de todos los ejecutivos, directores, miembros del comité ejecutivo (o comité de gestión) y de la alta dirección, que deben actuar colegiadamente. A la cabeza de este equipo se encontrará en consejero delegado, que será nombrado por el órgano de administración, el cual determinaría su evaluación y retribución.

La Recomendación 7. Accionistas involucrados, persigue que los accionistas se involucren activamente en la actividad de la empresa pudiendo para hacer, en su caso, disponer de pactos parasociales entre algunos de ellos.

La Recomendación 8. Control y gestión de riesgo, exige implantar una política de control del riesgo, así como políticas de auditoría interna y externa en relación con el mismo.

La Recomendación 10. Publicación de las normas de gobierno corporativo sugiere que, en ciertos casos, pueda la empresa hacer público el grado de avance de la implantación de medidas de gobierno corporativo en su informe anual.

efectos, vigilando por la protección de los intereses de los minoritarios, pudiendo ser asimismo el Consejo Asesor un lugar donde se formen futuros sucesores de la empresa familiar.

3. En la Recomendación 5 se apunta que los Comités de Remuneraciones deben ser aquéllos que establezcan la remuneración de los miembros de la familia que presten trabajo en la empresa, incluso de aquéllos que lo hagan en los órganos de administración.
4. En la Recomendación 7 se hace referencia a que los accionistas deben respetar los pactos establecidos, en particular el Protocolo Familiar

Analizando la Recomendación 9 hay que indicar que estructura las políticas a adoptar por las familias empresarias en cuatro apartados: un denominado Foro Familiar; el Protocolo Familiar; consultas a los accionistas; la sucesión; y la resolución de conflictos²²⁸. Los analizamos a continuación:

1. El Foro Familiar es el equivalente al Consejo de Familia regulado en otros Códigos. El Foro Familiar o Consejo de Familia será especialmente aconsejable en casos en los que bien la participación está en manos de varios miembros de la familia o varias ramas de la familia; bien varias generaciones están involucradas en la empresa en varios roles (estén o no empleados en la empresa o sean accionistas). El Consejo de Familia tiene en el carácter en este Código, como es común a otros Códigos, de órgano de consulta sobre el negocio familiar. Resulta aconsejable formalizar los acuerdos adoptados sobre funcionamiento y decisiones concretas, así como considerar incorporar a algún asesor externo.
2. El Protocolo familiar debe tener para el Código Buysse II un carácter de legalmente obligatorio, lo cual hace que el Código siga las teorías más avanzadas en relación con la naturaleza y eficacia de los documentos alejándose del carácter de documento meramente moral o emocional. En cuanto a sus contenidos sugiere: valores y visión de la familia; propiedad de la empresa familiar; objetivos financieros de la familia; carreras en el negocio familiar; compensación por miembros de la familia empleados en el negocio familiar; gobernanza de la empresa familiar; gobernanza familiar;

²²⁸ Comité de Gobierno Corporativo para compañías no cotizadas en Bélgica, *op. cit.*, págs. 27 - 28 - 29.

liderazgo de la empresa familiar; el papel de los miembros no familiares en la empresa familiar; comunicación; la resolución de conflictos; capacitación de los miembros de la familia; filantropía, patrocinio, etc.

3. Las consultas a los accionistas en las empresas familiares deben hacerse sobre la dirección en que la empresa debe desarrollar, la cultura deseada, su disposición a asumir riesgos y su participación en la empresa. Corresponde a la junta directiva y a la gerencia promover la participación de todos los accionistas, pudiendo ser aconsejable celebrar consultas entre los accionistas, la junta de directores y la gerencia al menos dos veces al año.
4. Debe trazarse un plan de sucesión bajo la dirección de la junta de directores y, en particular, de su presidente, debiendo contar el sucesor con un fuerte apoyo en el círculo familiar y debiendo ser su nombramiento aprobado por los accionistas.
5. Debe existir un procedimiento de resolución de conflictos en el seno de la familia empresaria y de la empresa familiar, de manera que se pueda actuar con rapidez ante ellos, si surgieren, pudiendo ser resueltos con medios internos o con colaboración externa.

La clasificación de los apartados propuestos en el Protocolo Familiar por el Código Buisse II serían las siguientes:

- a. Historia y principios rectores de la familia. El primer apartado lo formarían *“los valores y la visión familiar”*.
- b. Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobiernos Familiares. Este apartado estaría formado por *“(2) la propiedad de la empresa familiar, (3) los objetivos financieros, (4) la carrera profesional para sus miembros, (5) la remuneración de los miembros familiares empleados en la empresa familiar, (6) el gobierno de la empresa, (7) el gobierno de la familia, (8) el liderazgo de la empresa, (9) el papel de los miembros no familiares, (10) la comunicación entre ellos, (12) la formación de sus miembros, y, (13) acciones filantrópicas”*
- c. Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar. A este punto respondería la recomendación de que en las empresas familiares *“Es esencial un minucioso plan de sucesión paso a paso”*.

d. Procedimientos de resolución de conflictos. El cuarto apartado plantea que el documento debe recoger medios para “(11) la resolución de conflictos”.

3.2.3. Suiza

En el año 2011 se publicó la Guía de Buen Gobierno de las Empresas Familiares fruto del trabajo conjunto de Continuum AG, Prager Dreifuss AG y HEIG-VD. Continuum AG²²⁹ y Prager Dreifuss AG²³⁰, son respectivamente una consultoría para empresas familiares y un despacho internacional de abogados. HEIG-VD es la Alta Escuela de Ingeniería y Gestión del Cantón de Vaud²³¹. De esta Guía existen tres versiones lingüísticas con contenidos relativamente similares; una versión en alemán publicada en 2006, una versión en inglés publicada en 2008 y una versión francesa publicada en 2011. Utilizamos esta última por ser la más reciente²³².

La Guía de Buen Gobierno para las Empresas Familiares no contiene referencia a su eventual aplicación voluntaria ni tampoco al principio de cumplir o explicar. Ello resulta razonable en la medida en que su redacción es de carácter estrictamente privado.

La Guía contiene en su Glosario una definición de qué debe entenderse por empresa familiar a los efectos de la aplicación de las reglas contenidas en el documento. Así, recoge que “*empresa familia significa cualquier compañía de la cual una familia es el accionista principal es y o ejerce una influencia decisiva en la estrategia y o operaciones de la empresa debido a su posición en la gestión o Consejo de Administración*”²³³, ello sin perjuicio de que el contenido de la Guía pueda ser también aplicado a empresas privadas cuyas acciones son propiedad de un número limitado de propietarios, sin necesidad de que sean empresas familiares. La Guía sigue con ello el criterio objetivo, de mayoría en la propiedad y participación en la gestión, para definir una empresa familiar, no contemplando el criterio subjetivo de la vocación de continuidad del negocio en manos de la familia, sin perjuicio de que, como posteriormente veremos, hace

²²⁹ <https://www.continuum.ch/>

²³⁰ <https://www.prager-dreifuss.com/>

²³¹ <https://heig-vd.ch/>

²³² Continuum AG, Prager Dreifuss AG, HEIG-VD, *Guide de gouvernance Pour les entreprises familiales*, 2011.

²³³ Continuum AG, Prager Dreifuss AG, HEIG-VD, *op. cit.*, pág. 31.

incidencia la Guía en que la familia empresaria y la empresa familiar cuente con un Plan de sucesión.

La Guía de Buen Gobierno para las Empresas Familiares se estructura en un Prólogo y seis Capítulos. Los Capítulos son los siguientes: Capítulo I. Introducción; Capítulo II. Consejos para implementar las recomendaciones; Capítulo III. La Familia, la Empresa y su entorno; Capítulo IV. Desafíos para la Familia: Gobierno Familiar; Capítulo V. Desafíos para la conducta empresarial: Gobierno Corporativo; Capítulo VI. Desafíos en relación con el entorno de la empresa: el Gobierno Público ²³⁴. Asimismo, contiene la Guía un Glosario y una Evaluación de la aplicación de las herramientas ofrecidas²³⁵.

La Guía contiene tres tipos de Gobierno aplicables a las empresas familiares: el Gobierno Familiar, el Gobierno de la Empresa y el Gobierno Público. En el Glosario se define ²³⁶:

²³⁴ En el Capítulo I. Introducción, la Guía manifiesta la importancia de las empresas familiares en Suiza, caracterizándolas por su visión a largo plazo, su rapidez en la toma de decisiones y la importancia que les dan al cumplimiento de valores éticos, así como en una falta de transparencia. Para estas empresas destaca la Guía la importancia de adoptar Principios de Buen Gobierno, en la medida en que ello redundará en beneficio del negocio y de la familia, así como permitirá la captación de mejor talento externo para trabajar en la empresa familiar. Con esta Guía se pretende acerca a las empresas familiares que no cotizan en la bolsa de valores los principios que ya están contemplados en Suiza para las empresas no cotizadas, Código suizo de buenas prácticas para el gobierno de la empresa, publicado en 2002 y actualizado en 2007), que se complementaron con la Directiva SWX sobre información relacionada con el gobierno corporativo, vigente desde 2002 y modificada en 2007 y 2009). Las empresas suizas presentan un desafío equivalente a los de otras empresas familiares del resto de mundo, que la Guía clasifica en: liderazgo familiar (gobernanza familiar), conducta empresarial (gobernanza empresarial) y relación con el entorno general (gobernanza pública).

En el Capítulo II. Consejos para implementar las recomendaciones, se hace énfasis en que la implementación de las recomendaciones debe hacerse en un momento económico favorable para la empresa familiar o ante un cambio generacional. Debe atenderse a las limitaciones específicas de la empresa familiar y de su entorno, así como tratar de alcanzarse un consenso en relación con las medidas a adoptar por parte de la familia empresaria y de la empresa familiar.

En el Capítulo III. La Familia, la Empresa y su entorno, describe los tres ámbitos de la empresa familiar y su interacción.

El Capítulo IV. Desafíos para la Familia: Gobierno Familiar, se contemplan cinco apartados: Protocolo Familiar; Estrategia de Patrimonio; Asamblea Familiar y Consejo Familiar; Información y comunicación; Entrada de sucesores en la empresa y transferencia de autoridad.

El Capítulo 5. Desafíos para la Conducta empresarial: Gobierno Corporativo, consta de seis apartados: Visión y dirección estratégica; Estructuras y comités; Herramientas de dirección; Cultura y motivación empresarial; Requisitos para personas clave; Cambio de generación.

En el Capítulo 6. Desafíos en relación con el entorno de la empresa, se recogen: el Gobierno público, se estructura en cinco apartados: Clientes; Empleados; Donantes; Socios comerciales; Público general; Estado, asociaciones y organizaciones profesionales.

²³⁵ La Evaluación del Proyecto de la aplicación de las Herramientas ofrecidas por la Guía de Gobierno de las Empresas Familiares, comprende tres cuestionarios acerca del cumplimiento de las recomendaciones propuestas, uno para el Gobierno Familiar, otro para el Gobierno de la Empresa y otro para el Gobierno Público. Plantea las diversas recomendaciones enunciadas, debiendo analizarse si se tienen o no implantados dichos sistemas y, en su caso, cuáles son las modificaciones a aportar en el seno de la familia empresaria y de la empresa familiar.

²³⁶ Continuum AG, Prager Dreifuss AG, HEIG-VD, *op. cit.*, pág. 31

1. Gobierno Familiar como *“la organización y los mecanismos de gestión dentro de la familia emprendedora”*;
2. Gobierno de la Empresa se dice que *“consiste en una organización oportuna y los mecanismos de gestión de la empresa para obtener confianza de los accionistas y otras partes interesadas a través de conducta empresarial responsable, una actitud transparente y un equilibrio entre dirección y control”*;
3. Gobierno Público como aquél que *“incluye los mecanismos para gestionar interacciones entre familia, empresa y medio ambiente / público general”*.

Comentaremos los apartados del Capítulo IV:

1. Acerca del Protocolo Familiar recomienda la Guía que que el Gobierno familiar que contenga *“los objetivos y valores de la familia, así como las herramientas para implementarlos”*, recogiendo un análisis acerca de cómo se adecúan sus objetivos a sus valores ²³⁷;
2. La estrategia patrimonial debe basarse en la diferenciación entre el patrimonio familiar y el patrimonio profesional, debiendo considerarse que una estrategia patrimonial clara facilita el relevo generacional;
3. La familia empresaria debe dotarse de una Asamblea Familiar y de un Consejo de Familia, debiendo el Protocolo Familiar definir los ámbitos de decisión que competen a ambos órganos tanto en relación con la gestión de la empresa como con la estrategia patrimonial. El Consejo de Familia se pondrá en funcionamiento en el momento en el que los miembros de la familia sean numerosos y la Asamblea Familiar requiera la formación de un comité específico. Sigue así la Guía suiza un esquema en el que antes de la constitución de un comité consultivo como es habitualmente el Consejo de Familia en los Códigos internacionales, se forme una Asamblea Familiar, a la que la Guía suiza parece poder permitir estar dotada de facultades no solamente consultivas, si bien no lo establece expresamente;

²³⁷ Continuum AG, Prager Dreifuss AG, HEIG-VD, *op. cit.*, pág. 13.

4. Destaca la Guía la importancia de la comunicación en las familias empresarias, tanto informal como formal, así como la necesidad de que las familias empresarias y las empresas familiares gestionen adecuadamente la comunicación externa.
5. Sobre la Entrada de sucesores en la empresa y transferencia de autoridad contiene la Guía previsiones acerca de la necesidad de formar a los sucesores y elaborar un plan de sucesión, recalcando la importancia de las capitulaciones matrimoniales y los testamentos en esta materia.

Los elementos fundamentales del gobierno corporativo de la empresa de acuerdo con lo recogido en el Capítulo 5 son ²³⁸:

1. Los estatutos sociales y la estrategia comercial de la empresa familiar deben basarse en el Protocolo Familiar y en la estrategia de patrimonio de la familia empresaria.
2. Deben redactarse reglamentos de funcionamiento para el consejo de administración y la dirección de la empresa. El Consejo de administración ha de estar formado por miembros de la familia que no desempeñen puestos ejecutivos, así como por personas independientes, que deben reunirse periódicamente. Los directivos de la empresa familiar no deben recibir instrucciones directas de parte de los miembros de la familia empresaria sino a través de los canales adecuados de organización. Los accionistas deberán estar adecuadamente informados de las cuestiones relevantes para el ejercicio de su voto.
3. La empresa familiar debe disponer de un sistema de reporte, especialmente en materia de control de riesgos y remuneración de consejeros y directivos.
4. La empresa familiar debe redactar sus criterios de visión, misión y valores.
5. Debe fomentarse, a través de un buen comportamiento empresarial, el compromiso de directivos y empleados, su honradez y sinceridad.
6. En el plan de sucesión debe buscarse que la persona elegida tenga las cualidades adecuadas. Si varios candidatos tienen las mismas cualidades, el miembro de la familia tendrá prioridad sobre los demás. Es útil poner a la generación siguiente siguiendo, desde su juventud, en contacto con la empresa, sin ejercer sin embargo

²³⁸ Continuum AG, Prager Dreifuss AG, HEIG-VD, *op. cit.*, págs. 20 - 26

presión. La persona que suceda a la gerencia debe, antes de su nombramiento, haber demostrado capacidad trabajando como gerente en un negocio que no sea la empresa familiar.

En función de lo recogido en el Capítulo 6, podemos considerar los siguientes aportes ²³⁹:

1. Evaluación regular de la satisfacción de los clientes.
2. Comunicación transparente entre la dirección de la empresa y los empleados.
3. Reflexión estratégica acerca de métodos de financiamiento externo para sustentar oportunidades de crecimiento.
4. Promoción de relaciones de calidad con proveedores y socios comerciales.
5. Desarrollo de políticas públicas de cuidado del medioambiente o caritativas, que podrán ser objeto de la constitución de instrumentos específicos como fundaciones. En aquellas empresas que lleven el nombre de la familia habrá de considerar la influencia que estas políticas de comunicación pueden tener sobre los miembros de la familia empresaria cuyo nombre lleva la empresa familiar
6. Las empresas familiares deben participar en la vida pública a través de las organizaciones empresariales, especialmente aquellas que desarrollan actividades exportadoras.

De los contenidos de este Capítulo 6 se puede destacar la trascendencia pública que la Guía suiza otorga a las empresas familiares, que resulta excepcional en relación con otros Códigos estudiados en este trabajo.

Los contenidos expuestos pueden incluirse en la clasificación que hemos realizado de la siguiente manera ²⁴⁰:

²³⁹ Continuum AG, Prager Dreifuss AG, HEIG-VD, *op. cit.*, págs. 27 - 30

²⁴⁰ Continuum AG, Prager Dreifuss AG, HEIG-VD, *op. cit.*, págs. 13 - 19

- a. Historia y principios rectores de la familia ²⁴¹.
- b. Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobiernos Familiares ²⁴².
- c. Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar ²⁴³.
- d. Procedimientos de resolución de conflictos ²⁴⁴.
- e. Plan de contingencia ²⁴⁵.

Es interesante esta última aportación ya que este código recoge una pregunta relacionada con un eventual plan de contingencia. La pregunta es poco elaborada y no deja clara el tipo de fallo del que se habla ni si estamos ante una situación reversible, pero al menos queda el problema planteado.

3.2.4. Reino Unido

²⁴¹ Deberá responder el documento a las siguientes preguntas: “• *¿Cuál es el orgullo de la familia?*• *¿Qué valores morales desea promover la familia también dentro de la empresa?*• *¿Va la familia antes que el negocio o es lo opuesto?*• *¿Qué cultura corporativa se desea y se vive?*• *¿Cuáles son los requisitos de la familia con respecto a la calidad de los servicios?* ¿La calidad supera a la cantidad o es lo contrario? *¿Qué quiere lograr la familia? ¿Aumentar el valor de la empresa y el patrimonio familiar, realizarnos, explotar un invento?* *¿Quién se beneficia de la empresa y cómo?* • *¿Cuáles son las expectativas de la familia en relación con el desarrollo de la empresa* *¿Qué papel debe jugar la familia en el negocio?* *¿Cómo debe organizarse la familia?”*

²⁴² Se responderá a las siguientes preguntas: “*¿Quién debería participar en el negocio, en qué etapa y cómo?* *¿Cómo se posiciona la familia respecto a la participación de personas ajenas a la empresa?* *Grado de autofinanciamiento e independencia financiera; reparto de dividendos; capacidad y disposición para invertir; prioridad de crecimiento; Creación de cuotas de mercado; Compromiso y colaboración de la familia en la conducción de la empresa; ocupación de cargos directivos y selección de las personas que los ocupan; dobles gorras; ¿Prioridad dada a los miembros de la familia?* *¿Qué comité se dirige a tomar decisiones?*; *¿Cómo se posiciona la familia respecto a la financiación de la empresa?* *¿Pretende utilizar fondos propios o el mercado de capitales?* *¿Cómo ve la familia la dependencia de un tercero?* *¿Cuáles son las consecuencias de la autofinanciación?* *¿Qué es el financiamiento externo?*; *¿Qué papel juega la familia en la empresa en el contexto de sociedades, fusiones, recompras o en situaciones de crisis?*; *¿Cómo están estructuradas las acciones patrimoniales de la compañía (acciones, acciones con derecho a voto, acciones con dividendos, etc.)?*; *¿Qué importancia tiene la empresa familiar en el patrimonio familiar total?* ; *¿Qué compromiso hacen la familia y las empresas familiares al público en general?* *Responsabilidad social corporativa, patrocinio, etc.; Composición, organización y tareas de la asamblea familiar y del consejo familiar (ver capítulo 4.3); Participación de la próxima generación;* *¿Cómo se toman las decisiones?* ; *¿Cómo se puede modificar el estatuto familiar?*; *¿Quién establece la remuneración de los miembros de la familia activos en la empresa?*; *¿Cómo se comunica la familia interna y externamente?*; *¿Cuál es la actitud hacia los familiares de una minoría o que desean abandonar la empresa?”*

²⁴³ Se deberá responder a la siguiente pregunta: “*¿Cómo se organiza la sucesión?*”.

²⁴⁴ El cuarto apartado exige responder a las siguientes preguntas: “*¿Cuál es la actitud adoptada en caso de conflicto?* *¿Qué sucede en caso de abuso de poder por parte de un familiar?* *¿Quién tiene la última palabra?* *¿Cuál es el procedimiento en caso de un punto muerto?”*

²⁴⁵ Se responde a la siguiente pregunta: “*¿Existe un "plan de rescate" en caso de un fallo inesperado del empresario?”*

En el Reino Unido la necesidad de que las empresas familiares implanten sistema de buen gobierno ha sido recogida por organizaciones privadas como el Instituto de Empresa Familiar, la organización de negocios familiares más grande del Reino Unido ²⁴⁶, para el que el establecimiento de una serie de principios de buen gobierno para este tipo de empresas, que tengan en consideración las especiales características de las mismas, fomentará la implantación de sistemas de buen gobierno en las empresas familiares y creará una cultura de propiedad responsable ²⁴⁷.

En el año 2016 el Gobierno del Reino Unido publicó el Libro Verde para la reforma del Gobierno Corporativo, en el que, reconociendo que en el Reino Unido la mayoría de las empresas son pequeñas y medianas empresas que permanecen bajo la propiedad y control del fundador o familia fundadora, considera que solamente a las empresas más grandes de esta categoría debe dirigirse la implantación de principios de buen gobierno corporativo bajo el criterio de cumplir o explicar ²⁴⁸.

Desde el punto de vista público, en el año 2017 el Gobierno del Reino Unido publicó un documento sobre reforma del gobierno corporativo en el cual invitaba al Consejo de Información Financiera (FRC) ²⁴⁹ a trabajar con el Instituto de Directores del Reino Unido (IoD) ²⁵⁰, la Confederación de la Industria Británica (CBI) ²⁵¹, el Instituto de Empresa Familiar y la Asociación Británica de Capital Riesgo (BCVA) ²⁵², para desarrollar un conjunto de principios de gobierno corporativo de aplicación voluntaria para grandes empresas privadas. El documento fue conocido como Reforma del Gobierno Corporativo y en su Capítulo 3 recoge sus conclusiones acerca del Gobierno corporativo

²⁴⁶ Institute for Family Business. <https://www.ifb.org.uk/>

²⁴⁷ INSTITUTE FOR FAMILY BUSINESS, *Corporate Governance Reform Institute for Family Business Response*, pág. 7, <https://www.ifb.org.uk/media/3197/institute-for-family-business-corporate-governance-reform-green-paper-response-final.pdf>

²⁴⁸ Gobierno del Reino Unido. Secretary of State for Business, Energy and Industrial Strategy, *CORPORATE GOVERNANCE REFORM Green Paper*, 2016, págs. 47 - 57.

²⁴⁹ Financial Reporting Council. <https://www.frc.org.uk/>

²⁵⁰ El Instituto de Directores del Reino Unido (IoD) es una organización fundada en 1903 cuyos miembros son administradores de compañías de todo el espectro empresarial, centrandose en la promoción de la libre empresa, la defensa de los intereses empresariales en el Reino Unido, el establecimiento de estándares para el gobierno corporativo en el Reino Unido y el desarrollo profesional de sus miembros. Ver <https://www.iod.com/>

²⁵¹ Confederation of British Industry (CBI). <https://www.cbi.org.uk/>

²⁵² British Private Equity & Venture Capital Association (BCVA). <https://www.bvca.co.uk/>

en grandes empresas privadas, concluyendo con la necesidad de adoptar dos Acciones ²⁵³.

1. La denominada Acción 10 del documento contiene la invitación a las organizaciones anteriormente mencionadas para la redacción de principios de cumplimiento voluntario en materia de buen gobierno corporativo para este tipo de empresas. Como consecuencia, para aumentar la transparencia, es necesario que se extienda a las empresas privadas de tamaño relevante la obligación de reportar acerca del cumplimiento de principios de buen gobierno, entendiendo por tamaño relevante el de aquellas empresas que sufren la cifra de dos mil empleados, bajo el principio de cumplir o explicar;
2. La denominada Acción 11 del documento manifiesta que el Gobierno británico introducirá en la normativa del país una regulación destinada a que las compañías de tamaño relevante deban hacer público el grado de cumplimiento de los principios de buen gobierno tanto en el Informe del Consejo de Administración como en la página web de la compañía, así como si para el cumplimiento las compañías han seguido los criterios de algún código específico.

Junto con lo anterior hay que considerar que, al igual que en otros documentos contemplados en este trabajo, se puede apreciar que el documento de Reforma del Gobierno Corporativo no establece una clara distinción entre el concepto de gobierno corporativo y el de responsabilidad social corporativa, por cuanto contempla que aquellas empresas que tienen una importante presencia en el ámbito económico del Reino Unido deberían asimismo informar acerca de cuestiones no financieras, como las que se recogen en el Capítulo 5 acerca de la diversidad de razas y género en el seno de la empresa ²⁵⁴.

Los estudios realizados en relación con las empresas familiares británicas ponen en evidencia que éstas presentan los mismos problemas de agencia que los de las empresas familiares de otras partes del mundo. No obstante, hay estudios que demuestran que los riesgos de agencia de las empresas familiares en el Reino Unido

²⁵³ Gobierno del Reino Unido. Secretary of State for Business, Energy and Industrial Strategy, *Corporate Governance Reform. The Government response to the green paper consultation*, 2017, págs. 41 - 42.

²⁵⁴ Gobierno del Reino Unido. Secretary of State for Business, Energy and Industrial Strategy, *op. cit.*, págs. 30 - 31 - 48 y ss.

quedan en parte atenuados por la cultura que aporta a este tipo de empresas el gran desarrollo de los mercados de capitales en el país. Así, FEITO RUIZ, CARDONE RIPORELLA y MENÉNDEZ REQUEJO, analizado los factores determinantes de las decisiones de exclusión de la lista del Mercado de Inversión Alternativa (AIM) en Londres para Pequeñas y Medianas Empresas (PYME), para tratar de observar las diferencias entre empresas familiares y no familiares, llegan a la conclusión de que cuanto mayor sea el porcentaje de propiedad de los titulares de la familia, menor será la probabilidad de exclusión de la lista en el AIM, de manera que los propietarios familiares no utilizan en estos casos la información privada para adoptar una decisión de exclusión de los accionistas minoritarios, sino que fortalecen la aplicación de un fuerte gobierno corporativo ²⁵⁵.

En el Reino Unido podemos destacar dos documentos en materia de buen gobierno para las empresas familiares, como son la Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Firms in the UK y el Wates Corporate Governance Principles for Large Private Companies , conocido como Código Wates.

Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Firms in the UK

En el año 2010 el Instituto de Directores del Reino Unido publicó el Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Firms in the UK ²⁵⁶. Esta Guía del Reino Unido es una adaptación a las empresas británicas de la edición paneuropea original de la guía Orientación y principios de gobierno corporativo para empresas no cotizadas en Europa, que publicada por la Confederación Europea de Asociaciones de Directores (ecoDa) en marzo de 2010

La aplicación por parte de las empresas no cotizadas de los Principios recogidos en este Código del Reino Unido es voluntaria. No contiene ninguna recomendación específica acerca de hacer público el cumplimiento de los Principios así como tampoco la necesidad de seguir el principio de cumplir o explicar, lo que fundamenta, siguiendo criterios de la OCDE, en la necesidad de no imponer costes a las empresas no cotizadas

²⁵⁵ FEITO RUIZ, I., CARDONE RIPORELLA, C., MENÉNDEZ REQUEJO, S., *SMEs Delisting Decisions on the Alternative Investment Market (AIM): family Holders and Financial Crisis*, Working Papers (Universidad Pablo de Olavide, de Sevilla. Departamento de Economía Financiera y Contabilidad), N^o. 2, 2014.

²⁵⁶ Institute of Directors (IoD), *Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Firms in the UK*, London, November 2010.

y en permitir su flexibilidad. Incluso el documento expone que no debe ser considerado un Código sino un conjunto de propuestas encaminadas a la mejora de las compañías a las que van destinadas.

El ámbito de empresas y organizaciones a las que va dirigido el documento es muy variado y abarca start-ups, empresas de un solo dueño, empresas familiares, empresas propiedad de fondos de capital riesgo, joint ventures y compañías filiales, así como compañías propiedad del Estado. Destacando la importancia de las empresas familiares en la economía del Reino Unido, que alcanzan a contribuir en más del treinta por ciento del Producto Interior Bruto del país ²⁵⁷, la Guía se no contiene una definición específica acerca de qué debe entenderse por empresa familiar.

La Guía británica reconoce que en las empresas no cotizadas los problemas de agencia entre accionistas y gestores suelen ser menores, no haciendo alusión la Guía a los problemas de agencia derivados de la relación entre accionistas mayoritarios y minoritarios. Por ello la Guía centra sus esfuerzos en ofrecer a este tipo de empresas unos Principios relacionada con la contribución a generar mayor valor para las compañías, así como permitir su supervivencia y éxito en el largo plazo.

La Guía se estructura en dos Partes: Parte I. Orientación sobre gobierno corporativo para empresas no cotizadas ²⁵⁸; Parte II. Principios de gobierno corporativo para empresas no cotizadas en el Reino Unido ²⁵⁹.

²⁵⁷ Institute of Directors (IoD), *op. cit.*, pág. 4.

²⁵⁸ La Parte I. Orientación sobre gobierno corporativo para empresas no cotizadas consta de los siguientes apartados:

1. ¿Por qué centrarse en empresas no cotizadas?
2. Porqué el gobierno corporativo es importante para las empresas que no cotizan en bolsa, asunto que que da respuesta sobre la base de las mejoras que aporta a: i) Rendimiento y eficiencia interna; ii) Gestión del capital del paciente y del riesgo de iliquidez; iii) Construir reputación corporativa en línea con las expectativas sociales;
3. Construcción de un marco de gobernanza, considerando que los los actores clave son i) Accionistas, ii) Directores, iii) Gestión, iv) Grupos de interés (empleados, financieros, proveedores, locales, comunidades y gobierno)
4. Fundamentos del buen gobierno: conceptos clave: i) Delegación de autoridad; ii) Verificaciones y saldos; iii) toma de decisiones profesional; iv) Responsabilidad; v) Transparencia; vi) Conflictos de intereses; vii) Alinear incentivos
5. El desafío de la implementación

²⁵⁹ La Parte II. Principios de gobierno corporativo para empresas no cotizadas en el Reino Unido se desarrolla en dos Fases, de forma que los Principios de la Fase 1 son principios de gobierno corporativo aplicables a todas las empresas no cotizadas y los Principios de la Fase 2: principios de gobierno corporativo aplicables a empresas grandes y/o más complejas que no cotizan en bolsa.

La existencia de dos Fases se justifica por la necesidad de aplicar la gradualidad a la puesta en marcha de los Principios, reconociendo la Guía que *“la introducción de los principios de la gobernanza básica, tales como transparencia externa, controles y equilibrios, y control externo, es un ejercicio delicado en una empresa administrada por el propietario, o en cualquier empresa con un único propietario o tomador de decisiones. Los propietarios deben ser convencidos de que la aplicación de tales principios traerá un rendimiento sustancial y fomentará el largo plazo el éxito de su firma”*²⁶⁰. La implantación de los Principios de la Fase 2, medidas de gobierno corporativo relevantes para empresas no cotizadas más grandes o más complejas, empresas con financiamiento externo significativo, o compañías que no cotizan en bolsa y que buscan prepararse para cotizar, parte de la incorporación de miembros independientes a los órganos de gobierno de la organización.

Los nueve Principios de la Fase 1 tratan sobre los accionistas, los administradores, y las empresas familiares²⁶¹. Los cinco Principios de la Fase 2 se refieren al consejo de administración²⁶².

Desde la perspectiva de las empresas familiares, la Guía refleja que un adecuado gobierno de la familia complementa un robusto gobierno de la empresa familiar,

²⁶⁰ Institute of Directors (IoD), *op. cit.*, pág. 21.

²⁶¹ Institute of Directors (IoD), *op. cit.*, pág. 7. Podemos clasificarlos de la siguiente manera:

1. En relación con los accionistas: Principio 1, acerca de que los accionistas deben establecer un marco constitucional y de gobierno apropiado para la compañía;
2. En relación con los administradores: Principio 2, sobre la necesidad de contar con un órgano de administración efectivo, que sea colectivamente responsable para el éxito a largo plazo de la empresa, incluida la definición de la estrategia corporativa, así como, en su caso, con un comité de asesoramiento; Principio 3, por el que el tamaño y la composición del órgano de administración deben reflejar la escala y la complejidad de las actividades de la empresa; Principio 4, por el que el órgano de administración debe reunirse con suficiente regularidad para cumplir con sus deberes, y disponer de información adecuada; Principio 5, a cuyo tenor los niveles de remuneración deberían ser suficientes para atraer, retener y motivar a los ejecutivos y no ejecutivos de la calidad requerida para dirigir la empresa con éxito; Principio 6, por el que el órgano de administración debe supervisar el riesgo y debe mantener un sistema sólido de control para salvaguardar la inversión de los accionistas y los activos de la empresa; Principio 7, sobre la necesidad de diálogo entre el directorio y los accionistas debiendo todos los accionistas ser tratados por igual; Principio 8, sobre actualización de habilidades y conocimientos por los miembros de los órganos de administración;
3. En relación con las empresas familiares: Principio 9, por el que las empresas familiares deben disponer de mecanismos de gobernanza familiar coordinados con los de gobierno corporativo.

²⁶² Institute of Directors (IoD), *op. cit.*, pág. 7. Hacen referencia: Principio 10, al equilibrio de poderes en el seno de la empresa distinguiendo autoridad en el órgano de administración y en la dirección ejecutiva de la empresa; Principio 11, combinación suficiente de competencias y experiencias en los miembros del órgano y equilibrio de poderes; Principio 12, establecimiento de comités apropiados para permitir una mayor efectividad desempeño de sus funciones; Principio 13, evaluación periódica del desempeño; Principio 14, evaluación de la posición de la compañía en relación con los grupos de interés y establecimiento de un programa para incrementar su compromiso con la empresa.

permitiendo además superar uno de los grandes problemas de este tipo de compañías como es la supervivencia intergeneracional ²⁶³. A esos efectos señala que:

1. Desde la perspectiva de los accionistas la existencia de grupos no homogéneos de accionistas en algunas empresas familiares representa un problema particular, especialmente en el caso de aquellas empresas familiares en las que algunos miembros de la familia están activamente implicados en la gestión y otros no lo están, siendo necesario que gobierno corporativo de la empresa defina las relaciones entre accionistas y los mecanismos de resolución de conflictos y el gobierno de la familia también lo haga ²⁶⁴;
2. Las empresas familiares pueden verse afectadas por situaciones de conflictos de intereses, que deben regular para preverlas, tanto en conflictos primarios de agencia entre accionistas y gestores, en temas tales como los sistemas de remuneración ²⁶⁵, como en conflictos de agencia entre accionistas mayoritarios y minoritarios, frecuentes en empresas propiedad de varias familias a consecuencia de los relevos generacionales ²⁶⁶;
3. En las compañías familiares la implantación de medidas de gobierno corporativo puede estar relacionada con procesos de sucesión o de captación de capitales en los mercados, tanto financieros como de valores. También en aquellos casos en los que la familia empresaria ha decidido dejar la gestión en manos de ejecutivos externos ²⁶⁷;
4. Establecimiento de Consejos Asesores en las empresas familiares, no pertenecientes a la estructura formal de gobierno de la empresa, figura equivalente a los Consejos Familiares recogidos en otras Guías y Códigos, cuyos miembros podrán nutrir posteriormente, gracias a su experiencia, los órganos de administración de la empresa familiar ²⁶⁸;

²⁶³ Institute of Directors (IoD), *op. cit.*, págs. 34 -35.

²⁶⁴ Institute of Directors (IoD), *op. cit.*, pág. 13.

²⁶⁵ Institute of Directors (IoD), *op. cit.*, pág. 18

²⁶⁶ Institute of Directors (IoD), *op. cit.*, pág. 23

²⁶⁷ Institute of Directors (IoD), *op. cit.*, pág. 19

²⁶⁸ Institute of Directors (IoD), *op. cit.*, pág. 24

5. Nombramiento de consejeros independientes en los órganos de administración, dado que es altamente frecuente que los miembros de estos órganos en las empresas familiares sean exclusivamente familiares o amigos de los accionistas principales ²⁶⁹, que permitan además a la empresa familiar llevar a cabo contrataciones y promociones internas con menor presión del grupo familiar, así como actuar de elemento de equilibrio entre diferentes accionistas de la familia ²⁷⁰;
6. Diseño de una política de gobierno de la familia, que acompañe a la del gobierno de la empresa, que incluya la redacción de un Protocolo Familiar o Constitución Familiar y el diseño de órganos específicos para la familia como la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia, bajo el principio de que debe haber una clara y entendida diferencia entre los órganos de gestión de la familia y los órganos de gestión de la empresa, en línea con el carácter de órganos de asesoramiento que se les da también en otras Guías y Códigos internacionales ²⁷¹;
7. Las empresas familiares presentan frecuentemente problemas derivados de las políticas de reparto de dividendos, de la información facilitada a los accionistas que no prestan sus servicios en la compañía, lo que exige que las familias se doten de instrumentos que permitan diseñar sistemas de información, de disciplina entre los miembros de la familia, prevengan eventuales conflictos y aseguren la continuidad del negocio ²⁷²;
8. Las empresas familiares deben dotarse de un Protocolo Familiar o Constitución familiar que contenga: los valores, la misión y la visión de la familia; el papel de las instituciones familiares, como la asamblea familiar y el consejo familiar; el papel de la junta directiva y su relación con las instituciones familiares; políticas sobre asuntos familiares importantes, como las políticas de empleo con respecto a la familia. miembros, restricciones a las transferencias de acciones y política de sucesión con respecto al CEO; la nominación de miembros de la familia a la junta ²⁷³;

²⁶⁹ Institute of Directors (IoD), *op. cit.*, pág. 27

²⁷⁰ Institute of Directors (IoD), *op. cit.*, pág. 38

²⁷¹ Institute of Directors (IoD), *op. cit.*, pág. 34

²⁷² Institute of Directors (IoD), *op. cit.*, pág. 35

²⁷³ Institute of Directors (IoD), *op. cit.*, pág. 35

9. Las empresas familiares deben formar una Asamblea Familiar, para reunir una o dos veces al año a todos los miembros de la familia, evitando que los miembros de la familia tengan un acceso desigual a información y otros recursos ²⁷⁴;
10. Deben tener asimismo un consejo familiar, pequeño grupo de miembros de la familia o representantes de la familia, principal enlace de comunicación entre la familia y la empresa. Sigue la Guía el criterio, a diferencia de otras Guías y Códigos, de conformar primero la Asamblea Familiar para posteriormente formar el Consejo de Familia ²⁷⁵;
11. Ambos órganos serán especialmente necesarios cuando las familias estén formadas por un amplio número de miembros ²⁷⁶;

En relación con el Protocolo Familiar, no define por tanto la naturaleza del documento, sino que se limita a dejar referencia de su contenido recomendado. Siguiendo con nuestra clasificación, podemos decir que esta Guía contempla:

- a. Historia y principios rectores de la familia. El primer apartado lo formarían *“Los valores de la familia, declaración de misión y visión”*.
- b. Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobiernos Familiares. Incluiríamos en este apartado *“El papel de las instituciones familiares, como la asamblea familiar y el consejo familiar.; El papel del consejo de administración y su relación con las instituciones familiares; Políticas con respecto a asuntos familiares importantes, como las políticas de empleo con respecto a la familia, miembros; La nominación de los miembros de la familia al consejo”*
- c. Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar. Se deberían incluir en este apartado las *“restricciones a las transferencias de acciones y política de sucesión con respecto al CEO”*.

²⁷⁴ Institute of Directors (IoD), *op. cit.*, pág. 35

²⁷⁵ Institute of Directors (IoD), *op. cit.*, pág. 35

²⁷⁶ Institute of Directors (IoD), *op. cit.*, pág. 35

La estructura y contenidos del documento debería fácilmente recoger en los contenidos del Protocolo Familiar a las cláusulas de resolución de conflictos, sin perjuicio de que la Guía no lo hace de forma expresa.

Wates Corporate Governance Principles for Large Private Companies

En el año 2018, fruto del impulso gubernamental expuesto en páginas anteriores, se publicaron los Principios para el Gobierno Corporativo de Grandes Compañías Privadas, conocidos como Principios Wates en honor al Presidente del Comité encargado de su elaboración ²⁷⁷. Estos Principios recogen criterios de buen gobierno que deben servir a las empresas que están cercanas a la obligación de reportar de acuerdo con la normativa legal británica, para que puedan aplicar dichos criterios con un grado de flexibilidad suficiente.

El Informe Wates se estructura en una Introducción y seis Principios. Los Principios son los siguientes: Principio 1. Propósito y Liderazgo; Principio 2. Composición del órgano de administración; Principio 3. Responsabilidades del Director; Principio 4. Oportunidad y Riesgo; Principio 5. Remuneración; Principio 6. Relaciones con grupos de interés y compromiso ²⁷⁸.

²⁷⁷ The Financial Reporting Council Limited, *Wates Corporate Governance Principles for Large Private Companies*, The Financial Reporting Council Limited, 2018

²⁷⁸ Su contenido se puede resumir en:

1. Principio 1. Propósito y Liderazgo, que requiere definir los valores, la estrategia y la cultura de la compañía, extremo éste aplicable a las compañías de todos los tamaños. Los órganos de administración deben vigilar por el respeto de los derechos de los accionistas minoritarios. El órgano de administración debe transmitir los valores de la organización a los empleados, verificando periódicamente que el desempeño se adecúa a los valores para generar la sostenibilidad a largo plazo de la compañía, con políticas transparentes.
2. Principio 2. Composición del órgano de administración, que establece que el órgano de administración esté formado por personas que puedan dar equilibrio al mismo con sus experiencias y capacidades, debiendo contar los miembros con información suficiente para la toma de decisiones y recomendándose la separación de las figuras del máximo representante del órgano de administración y del primer ejecutivo al objeto de favorecer el equilibrio de poderes. Se recomienda valorar la incorporación de miembros independientes en el órgano de administración y la creación de comités específicos para ciertas áreas como la remuneración. El órgano de administración debe ser evaluado periódicamente.
3. Principio 3. Responsabilidades del Director, en el que se contiene la conveniencia de establecer procedimientos de funcionamiento en el órgano de administración, así como en relación con las políticas de información de accionistas y protección de accionistas minoritarios. Se debe establecer un mecanismo de control de los conflictos de intereses. Todos los procedimientos deben ser revisados de forma periódica.
4. Principio 4. Oportunidad y Riesgo, a cuyo tenor el órgano de administración debe desarrollar políticas de largo plazo, con una adecuada política de control de riesgos. El órgano de administración debe responsabilizarse no solamente de cuestiones financieras sino también de las no financieras, especialmente de las cuestiones reputacionales.

La Introducción contiene un aspecto de gran relevancia como es el que estos Principios cambian el criterio tradicional de cumplir o explicar (*comply or explain*) por el de aplicar y explicar (*apply and explain*). Ello representa un giro significativo en los criterios de aplicación de prácticas y recomendaciones de buen gobierno corporativo. Así, recogen que la aplicación de los Principios bajo el criterio de aplicar y explicar debe permitir a las empresas que los adopten aplicar cada Principio adaptándolo o las circunstancias específicas de la empresa. Por ello se establecen Principios que no contienen exposiciones detalladas, sino que están acompañados de orientaciones para su aplicación, lo que permite a cada empresa su aplicación de acuerdo con sus circunstancias. La aplicación de los Principios podrá hacerse en un documento que permita comprender cómo funcionan las políticas y procesos de gobierno corporativo de la empresa concreta, pudiendo este informe contener referencias a otros informes de la compañía como el Informe Estratégico ²⁷⁹.

Los Principios Wates no contienen ninguna referencia a la realización de un Protocolo Familiar por parte de estas compañías. No obstante, caso de que se redactara un Protocolo Familiar siguiendo los criterios de los Principios Wates, podrían plantearse los siguientes apartados:

- a. Historia y principios rectores de la familia. Este apartado lo formaría el Principio 1. Propósito y Liderazgo;
- b. Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobierno Familiares. Incluiríamos en este apartado los Principios 2 a 6, por tanto: Principio 2. Composición del órgano de administración; Principio 3. Responsabilidades del Director; Principio 4. Oportunidad y Riesgo; Principio 5. Remuneración; Principio 6. Relaciones con grupos de interés y compromiso.

3.2.5. Italia

-
5. Principio 5. Remuneración, por el que el órgano de administración debe promover criterios de remuneración de los miembros de las empresas que, bajo la premisa del sostenimiento de la empresa a largo plazo, permitan mantener a las personas de la más alta cualificación. Los criterios de remuneración deben ser transparentes cara a los accionistas.
 6. Principio 6. Relaciones con grupos de interés y compromiso, de forma que el órgano de administración debe promover que los accionistas estén alineados con los propósitos de la compañía, creando valor a largo plazo para los accionistas y grupos de interés. En este mismo sentido, debe proceder el órgano de administración con los empleados.

²⁷⁹ The Financial Reporting Council Limited, *op. cit.*, pág. 8.

En el año 2017 la Università Commerciale Luigi Bocconi ²⁸⁰ y la Asociación italiana de Empresa Familiar (AIDAF) ²⁸¹, publicaron los Principios de Gobierno Corporativo para empresas familiares no cotizadas en Italia ²⁸². La Asociación italiana de Empresa Familiar fue fundada en 1997, abarcando actualmente más de ciento ochenta empresas familiares, que representan aproximadamente el 14% del Producto Interior Bruto de Italia.

El acogimiento de los Principios de Italia por parte de las empresas familiares de Italia es voluntario. Adicionalmente, la aplicación voluntaria se debe acompañar del principio de cumplir o explicar, reportado la implementación, incluso parcial, de los mismos en un informe anual o documento similar.

Los Principios de Italia no contienen una definición específica acerca de qué debe entenderse por empresa familiar. Es destacable que la denominación de los Principios hace referencia a que resultan de aplicación a empresas familiares no cotizadas, no siendo aplicables a aquellas que, siendo familiares, coticen en mercados organizados. No definen los Principios el umbral a partir de cuando pueden ser aplicables para las empresas familiares, apuntando que *“incluso las empresas con ingresos inferiores a 10 millones de euros, por ejemplo, podrían beneficiarse de un sistema de gobierno durante el crecimiento o si existe alguna complejidad de propiedad y organización”* ²⁸³.

Los Principios de Italia se estructuran mediante una Introducción, una definición de los Grupos de Interés Potencialmente Afectados, y diez Artículos, que son: Artículo 1. Junta de Accionistas; Artículo 2. Órganos de Administración; Artículo 3. CEO y Comité Ejecutivo; Artículo 4. Criterios para la identificación de los miembros del órgano de administración; Artículo 5. Remuneración de Administradores; Artículo 6. Sistema de Control interno y gestión de riesgos; Artículo 7. Estatutos; Artículo 8. Auditores y procedimientos de auditoría; Artículo 9. Planificación y Planes de Sucesión; Artículo 10.

²⁸⁰ <https://www.unibocconi.eu/>

²⁸¹ <https://www.aidaf.it/>

²⁸² Università Commerciale Luigi Bocconi - (AIDAF) - Italian Association of Family Business, *Corporate Governance Principles for Unlisted Family Controlled Companies, Code of Corporate Governance*, Octubre 2017.

²⁸³ Università Commerciale Luigi Bocconi - (AIDAF) - Italian Association of Family Business, *op. cit.*, pág. 4.

Modelos de Gobierno Corporativo. Los Artículos contienen Principios y Criterios para su aplicación ²⁸⁴.

En la Introducción se destaca, además de la aplicación voluntaria bajo la aplicación del principio de cumplir o explicar, que los Principios se deben aplicar de forma proporcional en función del tipo de compañía familiar y del tamaño de la compañía. La aplicación de los Principios servirá para que las compañías familiares crezcan reduciendo su nivel de riesgo; distingan adecuadamente los intereses familiares de los empresariales; aporten confianza a los grupos de interés; faciliten el relevo generacional; permitan adaptarse rápidamente a las exigencias de los mercados de valores, si llegara el caso.

La definición de los Grupos de Interés Potencialmente Afectados hace referencia a: Empleados, Bancos y entidades financieras, Proveedores y Clientes, Accionistas no involucrados en la gestión. El que los Principios de Italia acojan este último aspecto

²⁸⁴ Los Principios recogidos en los Artículos son los siguientes:

1. Artículo 1. Junta de accionistas. Se compone de tres Principios, que hacen especial referencia a los derechos información que corresponden a todos los accionistas de la empresa familiar;
2. Artículo 2. Órganos de Administración. Se compone de trece Principios, que principalmente sugieren la implantación de consejos de administración en las empresas familiares, sustituyendo a figuras de administrador único. Este órgano, en defensa de los intereses de la empresa familiar, deben crear valor económico y social a la empresa, prestando especial atención a evitar conflictos de intereses. El órgano debe estar formado por miembros ejecutivos y no ejecutivos, intentando en compañías grandes que el responsable del órgano no coincida con el primer ejecutivo de la compañía. Se sugiere la incorporación de consejeros independientes, así como, cuando proceda la creación de comisiones delegadas;
3. Artículo 3. CEO y Comité Ejecutivo. Consta de tres Principios, centrados en la creación de un sistema de equilibrio de poderes en el seno del órgano;
4. Artículo 4. Criterios para la identificación de los miembros del órgano de administración. Contiene un único Principio que responde a la necesidad de que los criterios para la incorporación de los miembros al órgano de administración sean transparentes y reglados;
5. Artículo 5. Remuneración de Administradores. Recoge cuatro Principios, fundamentados en diseñar una política de remuneración que atraiga a profesionales cualificados, pudiendo en su caso constituirse un Comité de Remuneraciones en el seno del órgano de administración;
6. Artículo 6. Sistema de Control interno y gestión de riesgos. Presenta dos Principios, que exigen la implantación de un sistema de control de riesgos, que debe estar coordinado con la función de auditoría;
7. Artículo 7. Estatutos. Se estructura en dos Principios acerca de la condición de regulador de la vida social de los estatutos y de su necesidad de su revisión periódica;
8. Artículo 8. Auditores y procedimientos de auditoría. Contiene cuatro Principios, que confieren responsabilidad de auditoría al órgano de administración, sugiriendo la creación de comités de auditoría interna y poniendo el valor el papel de la auditoría externa;
9. Artículo 9. Planificación y Planes de Sucesión. Recoge dos Principios, que recomiendan la implantación de planes de sucesión en la empresa familiar;
10. Artículo 10. Modelos de Gobierno Corporativo. Los tres Principios recogidos en este artículo versan sobre la posibilidad de que el contenido del documento pueda ser compatible con la utilización de criterios recogidos en otros Códigos diferentes, si bien en todo caso, cualquiera que sea el conjunto de Principios adoptados, el órgano de administración debe informar a los accionistas y explicar los criterios de su selección de Principios

acredita la importancia que se da a los problemas de agencia entre accionistas mayoritario y minoritarios.

El Código italiano no contiene una recomendación para redactar un Protocolo Familiar ni detalla órganos propios de la empresa familiar. No obstante, regula muchos conceptos propios de los códigos examinados, como pueden ser:

- a. Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Incluiríamos los criterios de remuneración de los miembros de la familia en la empresa, la regulación de los conflictos de intereses, la incorporación de miembros de la familia a puestos directivos;
- b. Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar. Se debería incluir en este apartado la estructuración de planes de sucesión.

3.2.6. Alemania

En el año 2021 las entidades INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH, F.B.N. Deutschland e.V. y DIE FAMILIENUNTERNEHMER - ASU e.V. publicaron el Código de Gobierno para Empresas Familiares²⁸⁵. La Academia INTES para Empresas Familiares, constituida en 1998, forma parte del Grupo PwC desde 2013²⁸⁶. El Capítulo alemán del Family Business Network cuenta con más de trescientas empresas alemanas y es uno de los más fuertes en la organización mundial²⁸⁷. La Organización de Empresas Familiares alemanas representa los intereses político-económicos de ciento ochenta mil empresarios familiares en Alemania que emplean a ocho millones de empleados²⁸⁸. La edición de 2021 es la cuarta, habiendo sido publicada la primera en el año 2004, la segunda en el año 2010 y la tercera en el año 2015.

Frente al criterio de voluntariedad manifestado por otras Guías y Códigos, o la referencia al cumplir o explicar, el Código alemán contienen una expresión que es particularmente clarificadora de su intención al decir que *“en sus recomendaciones, el Código de*

²⁸⁵ INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH, F.B.N. Deutschland e.V. and DIE FAMILIENUNTERNEHMER - ASU e.V., *Governance Kodex für Familien Unternehmen*, 2021

²⁸⁶ <https://www.intes-akademie.de/>

²⁸⁷ <https://www.fbn-deutschland.de/index.php/ueber-uns/fbn-deutschland>

²⁸⁸ <https://www.familienunternehmer.eu/>

*Gobierno para Empresas Familiares distingue entre la frase "debería" y "se recomienda". El Código usa el texto "debería" en las recomendaciones que son indispensables para la buena gobernanza. la frase "se recomienda" se utiliza para recomendaciones de las cuales las desviaciones son permisibles en casos justificables y excepcionales"*²⁸⁹. Por tanto, el Código alemán va más allá de la mera aplicación voluntaria, recogiendo la necesidad de que ciertas recomendaciones se adopten, pudiendo otras ir aplicándose progresivamente, en la medida en que son recomendables.

El Código alemán se dirige a todo tipo de empresas familiares que busquen un equilibrio entre los intereses de todos los agentes intervinientes en su actividad. El contenido del Código sirve como marco para desarrollar reglas individuales y su aplicación permitirá preservar el negocio para futuras generaciones, la que *"le otorga al Código su legitimidad especial"*²⁹⁰.

Este Código define empresa familiar como aquélla que *"existen bajo el control de una o más familias cuya intención es sostener este negocio por al menos otra generación"*²⁹¹. Recoge por tanto el Código alemán los criterios objetivos (ejercicio del control) como subjetivos (sostener al negocio para otra generación) con los que se suelen definir las empresas familiares, no estableciendo criterios cuantitativos de propiedad para establecer el marco objetivo.

Ya en este momento reconoce el Código alemán la importancia de establecer un sistema de gobierno en la empresa familiar y un sistema de gobierno en la familia empresaria, al decir que *"para afianzarse con éxito en el mercado y fortalecer la aceptación social del modelo de empresa familiar, los propietarios deben asumir un compromiso claro con un manejo responsable de su rol de propietario. Esto incluye el establecimiento de estructuras de gobierno adecuadas, en este contexto, los propietarios deben tomar las*

²⁸⁹ INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH, F.B.N. Deutschland e.V. and DIE FAMILIENUNTERNEHMER - ASU e.V., *op. cit.*, pág. 9.

²⁹⁰ INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH, F.B.N. Deutschland e.V. and DIE FAMILIENUNTERNEHMER - ASU e.V., *op. cit.*, pág. 9.

²⁹¹ INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH, F.B.N. Deutschland e.V. and DIE FAMILIENUNTERNEHMER - ASU e.V., *op. cit.*, pág. 11.

*siguientes decisiones y medidas en particular e implementarlas tanto en la empresa como en la familia propietaria”*²⁹²

El Código alemán se estructura en un Preámbulo y diversas Propuestas. Las Propuestas corresponden a: Propuesta 1. El papel de los propietarios; Propuesta 2. La estructura de los derechos del propietario y sus obligaciones; Propuesta 3. Órganos de supervisión y asesoramiento; Propuesta 4. Gobierno corporativo; Propuesta 5. Medición y disposición de beneficios; Propuesta 6. Traspaso de la propiedad, retirada como accionista; Propuesta 7. Características especiales de la propiedad individual; Propuesta 8. Tratamiento de los activos no vinculados a la empresa familiar; Propuesta 9: Gobierno familiar; Propuesta 10: Creación y vigencia de un Código de gobierno propio. El documento concluye con un Glosario.

En el Preámbulo se recoge la importancia de la empresa familiar en Alemania y se justifica la necesidad de dotar a las empresas familiares de un Código específico de buen gobierno para ellas en la medida en que las normas correspondientes a las sociedades cotizadas no se ajustan a la idiosincrasia de este tipo especial de compañías. La implantación de recomendaciones de buen gobierno en las empresas familiares permitirá un mejor desempeño de las mismas, así como facilitará el relevo generacional.

Es importante observar cómo esta edición del Código alemán hace especial énfasis en el Preámbulo en que *“las empresas familiares también tienen una responsabilidad especial con la sociedad y están comprometidas a tratar de manera responsable con sus empleados y todos los demás grupos de interés debido a la orientación intergeneracional y fiduciaria de su modelo de negocio y la naturaleza de largo plazo asociada”*²⁹³.

Es muy interesante la referencia que el Código alemán hace a la responsabilidad de los empresarios familiares alemanes para adaptar sus empresas a las mejores prácticas de dirección empresarial, responsabilidad que se menciona expresamente en el título que se da a este código. Este criterio de responsabilidad es el que justifica el utilizar la

²⁹² INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH, F.B.N. Deutschland e.V. and DIE FAMILIENUNTERNEHMER - ASU e.V., *op. cit.*, pág. 11.

²⁹³ INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH, F.B.N. Deutschland e.V. and DIE FAMILIENUNTERNEHMER - ASU e.V., *op. cit.*, pág. 9.

expresión “debería” antes mencionada a la hora de la implantación de ciertas recomendaciones.

El código alemán distingue entre recomendaciones que deben ser implantadas y recomendaciones que se sugiere sean puestas en práctica. Ambas responden al principio de responsabilidad antes expuesto.

De esta forma, las que deben ser implantadas son recomendaciones ineludibles para aquellas empresas que quieren disponer de un adecuado sistema de buen gobierno ²⁹⁴.

²⁹⁴ Las propuestas que “deben” ser implantadas para una buena gobernanza son las siguientes:

1. En la Propuesta 1. El papel de los Propietarios: los propietarios deben tener un claro compromiso con un enfoque responsable de su papel como propietarios, determinando los valores y objetivos de la familia empresaria, respetando los intereses de otros accionistas, de empleados y clientes, así como la conveniencia o no de mantener el negocio como familiar;
2. En la Propuesta 2. La estructura de los derechos del propietario y sus obligaciones: los propietarios deben acomodar sus expectativas de emprendimiento con la estrategia al largo plazo, establecimiento el alcance de su papel en la gestión de la empresa y el control del negocio, e implantando comités asesores que faciliten equilibrios de poderes y transparencia en la información. Asimismo, deben establecerse mecanismos para la adecuada representación de accionistas, de tal forma que los derechos de voto se encuentren relacionados con la estructura de propiedad, así como una definición de las obligaciones de los accionistas. En la Recomendación 2 se contiene que también deben ser implantadas reglas para establecer los criterios de incorporación de miembros de la familia a la empresa familiar;
3. En la Propuesta 3. Órganos de supervisión: se deben definir las responsabilidades, las reglas de funcionamiento y las de remuneración de los órganos de supervisión, adecuadas al tamaño de la empresa, así como las características que deben tener sus miembros y las obligaciones de reporte que hacia este órgano debe tener la dirección, junto con la regulación de si los miembros de la familia pueden estar en este órgano;
4. En la Propuesta 4. Gestión de la Empresa: la dirección debe responsabilizarse de la ejecución de la estrategia de la empresa, adecuadamente remunerado y con una correcta política de cumplimiento normativo y de reporte a los accionistas y al órgano de supervisión, en función del tamaño de la empresa, estableciendo cuando un familiar puede formar parte del equipo directivo de la empresa así como cuando debe ser despedido. La gestión de la empresa debe hacerse contando con un plan de sucesión, así como con un plan de contingencia;
5. En la Propuesta 5. Medición y disposición de beneficios: los propietarios deben respetar los estándares de contabilidad en la preparación de la información financiera, informando adecuadamente a los órganos supervisores. Deben establecerse reglas de reparto de beneficios, respetando criterios prudentes de autofinanciación ;
6. En la Propuesta 6. Traspaso de la propiedad, retirada como accionista: se deben establecer con claridad las reglas del traspaso de la propiedad de la empresa familiar, tanto inter vivos como testamentariamente. También se deben establecer reglas de salida voluntaria del accionariado de la empresa familiar;
7. En la Propuesta 7. Los estatutos de la empresa familiar deben contener disposiciones claras sobre si, en qué forma y en qué condiciones, los propietarios también pueden ocupar su cargo indirectamente, por ejemplo, a través de una empresa o una fundación familiar. La normativa debe diseñarse de tal manera que la capacidad de actuación de la empresa familiar y el carácter de la empresa como empresa familiar no se vean perjudicados por la participación indirecta.
8. En la Propuesta 8. No se establecen propuestas que “deban” ser implantadas.
9. En la Propuesta 9. La familia propietaria debe desarrollar valores y objetivos para la familia y combinarlos con los valores y objetivos de la empresa para formar un modelo coherente. Además de las cuestiones materiales, también se deben tener en cuenta los aspectos emocionales. Como parte de la gobernanza familiar, también debe determinarse: quién pertenece a la familia propietaria; bajo qué condiciones los nuevos miembros de la familia acceden a la propiedad; en qué circunstancias se puede perder la condición de miembro de la familia empresaria; quién tiene derecho a voto en asuntos de gobernanza familiar. La buena gobernanza familiar debería abordar en particular la cuestión de cómo se introduce a la

Las recomendaciones que se sugiere sean implantadas se corresponden a las diversas fases de las empresas familiares, debiendo las mismas, desde la perspectiva de la responsabilidad, ir implantándose²⁹⁵.

la próxima generación en su responsabilidad corporativa y cómo se trata a los miembros de la familia que no son propietarios y, sin embargo, son responsables de la existencia continuada de la familia y la empresa.

10. En la Propuesta 10. La familia propietaria debe trabajar y adoptar estas regulaciones juntas. El proceso de desarrollo conjunto y formación de opinión es al menos tan importante como el resultado. La familia propietaria debería comprobar periódicamente los reglamentos individuales y ajustarlos si fuera necesario. Por tanto, la familia debería regular en una fase temprana qué procedimiento, qué poderes de decisión y qué mayorías se requieren para una posterior adecuación de su código. También debe regular la calidad jurídica del código y su contenido, especialmente en relación con los estatutos y otros documentos legales, el Protocolo Familiar como contrato.

²⁹⁵ Por lo que se refiere a las Propuestas que “se recomienda” implantar podemos indicar:

1. En la Propuesta 1. En relación con el papel de los Propietarios: se recomienda que las expectativas en relación con el emprendimiento se coordinen con la estrategia a largo plazo de los propietarios para la gestión de activos;
2. En la Propuesta 2. La estructura de los derechos del propietario y sus obligaciones: los derechos de los accionistas mayoritarios y minoritarios se recomienda que estén claramente definidos y compensados, de tal forma que todos los accionistas puedan ejercer sus derechos personalmente, no siendo recomendable que los derechos de voto no sean proporcionales a la participación en el capital, salvo causa justificada. También se contempla que es recomendable el establecimiento de mecanismo que prevengan el abuso en el uso de información por parte de los accionistas. También se recomienda establecer reglas para regular la capacidad de contratación de los miembros de la familia en la empresa. Se recomienda que los accionistas dispongan de acuerdos pre o post nupciales, así como de testamento;
3. En la Propuesta 3. Se recomienda contar con miembros independientes en los órganos de supervisión;
4. En la Propuesta 4. La dirección se recomienda que cuente con miembros independientes en sus órganos de gestión, en particular para abordar contrataciones o despidos de miembros de la familia que presten sus servicios en la empresa familiar. Se recomienda que el plan de sucesión incluya un límite de edad para los miembros de la gerencia de la compañía, junto con consideraciones para la preparación de sucesores potenciales, para la decisión de selección y para la estructura del proceso de transferencia;
5. En la Propuesta 5. Los propietarios se recomiendan que apliquen criterios de prudencia para la preparación de la información financiera, así como someter sus estados financieros a auditoría externa aun cuando no estén obligados a ello. En relación con el reparto de dividendos y las reinversiones, se recomienda que se dependan del logro de ciertas cifras financieras clave, incorporando los principios básicos en los estatutos sociales;
6. En la Propuesta 6. En relación con el despido de familiares, Se recomienda que los propietarios también determinen cómo se puede garantizar la financiación de las indemnizaciones por despido.
7. En la Propuesta 7. Se recomienda que las estipulaciones del propietario sobre la imagen de sí mismo de acuerdo con el Capítulo 1 también estén ancladas en los estatutos de la sociedad matriz o fundación familiar para asegurar que sus cuerpos actúen de acuerdo con estas estipulaciones. Asimismo, se recomienda asegurar el vínculo afectivo entre los propietarios y / o destinatarios de la fundación que solo participan indirectamente en la empresa familiar y proponer medidas para lograrlo.
8. En la Propuesta 8. Se recomienda especificar los fines a los que deben servir los activos no inmovilizados en la empresa familiar. En particular, entran en consideración: Provisión de riesgos para la empresa (por ejemplo, impuesto sobre sucesiones, aumentos de capital, compra de acciones dentro de la familia); Inversiones colectivas para diversificar el riesgo empresarial o por otros motivos; Actividad solidaria comunitaria; Cesión de Activos de forma gratuita a los propietarios individuales
9. En la Propuesta 9. se recomienda que dediquen el mismo esfuerzo de gestión ala familia empresaria que a la empresa familiar. Se recomienda que se establezcan reglas de comunicación: dentro de la familia propietaria; entre el negocio, la familia y el público en general; con respecto a la conducta en casos de conflicto; con respecto a la conducta en caso de emergencia. Se recomienda que los conflictos en la familia se gestionen para que no generen conflictos en el negocio. A

Es de destacar que, en relación con el Gobierno de la Familia, el Código alemán contempla de forma específica su importancia y señala que *“una familia emprendedora es una organización que, por encima de cierta complejidad, requiere una estructura propia y los procesos correspondientes para crear el grado necesario de profesionalismo y solidaridad dentro de la familia emprendedora. Cualquiera que desee mantener una empresa en propiedad familiar a largo plazo, por lo tanto, no solo debe centrarse en los problemas comerciales, sino que también debe considerar la organización de la familia propietaria de una manera profesional y responsable. El objetivo del buen gobierno familiar es fortalecer el sentido de unión entre los miembros de la familia propietaria y su identificación con la empresa, en el sentido de un proyecto conjunto, y consolidarla a largo plazo. Otra preocupación del buen gobierno familiar es evitar o ayudar a resolver posibles conflictos y garantizar que la responsabilidad corporativa se maneje de manera profesional”*²⁹⁶.

El Código alemán recomienda que la familia empresaria redacte un documento que traslade de forma individual los deberes y recomendaciones propuestas al seno de la familia empresaria y de la empresa familiar. Dicho traslado formal es lo que en otros códigos y guías se denomina Protocolo Familiar. En función de lo anteriormente expuesto podríamos indicar que el Protocolo Familiar que siguiera el Código alemán cubriría cinco áreas:

- a. Principios rectores de la familia. Deberá responder a *“desarrollar valores y objetivos para la familia y combinarlos con los valores y objetivos para que la empresa forme”*.
- b. Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobierno Familiares. Se responderá a las siguientes cuestiones *“definir quién pertenece a la familia propietaria; En qué condiciones los nuevos miembros de la familia para ser incluido en la familia propietaria; En qué condiciones se pertenece la familia propietaria o puede perderse la condición; Quién tiene derecho a voto en asuntos de gobernanza familiar”*.

comités de formación personal para los miembros de la familia empresaria ;Se recomienda que la gestión de conflictos se diseñe de tal manera que los intereses de la empresa no se vean afectados por conflictos dentro de la familia propietaria.

10. En la Propuesta 10. Se recomienda que el código de gobierno de una familia o de una empresa familiar se adapte a las particularidades de cada familia empresaria.

²⁹⁶ INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH, F.B.N. Deutschland e.V. and DIE FAMILIENUNTERNEHMER - ASU e.V., *op. cit.*, pág. 41

- c. Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar. Se deberá responder a *"cómo la próxima generación puede ser llevada a su responsabilidad corporativa y cómo tratar con los miembros de la familia. que no son propietarios y, sin embargo, son responsables de la existencia continua de la familia y la empresa"*.
- d. Procedimientos de resolución de conflictos. El cuarto apartado exige establecer reglas de *"comportamiento en casos de conflicto"*.
- e. Revisión del documento. Se alude a ello al referirse a que *"debe tener una vigencia determinada"*.

Es interesante indicar que en las reuniones de la Comisión redactada ya se ha planteado, para futuras revisiones, que las empresas familiares sean más diversas en sus órganos de toma de decisiones y que tengan en cuenta en particular a las generaciones más jóvenes.

El asunto de la sostenibilidad tampoco está regulado actualmente en el código. Se formarán nuevos grupos de expertos para ambos temas en los que las mujeres empresarias y científicas puedan debatir estas cuestiones.

Sobre la incidencia de la aplicación de reglas de buen gobierno corporativo en empresas familiares alemanas KAPPES y SCHMID ²⁹⁷, sobre la base de datos obtenidos de 701 empresas alemanas para el período 1995 - 2009, han obtenido evidencia de que las empresas familiares alemanas tienen una mayor orientación al largo plazo que las no familiares, de manera que los problemas de agencia se plantean preferentemente en el ámbito de las relaciones entre accionistas mayoritario y minoritarios, siendo éste por tanto el enfoque preferente que en estos casos se debería dar a las normas de buena gobierno.

Asimismo, SCHMID, AMPENBERGER, KASARER y ACHLEITNER ²⁹⁸, utilizando también datos de compañías alemanas, acreditan que, siendo las empresas familiares alemanas muy heterogéneas, están preocupadas con el mantenimiento del control de la

²⁹⁷ KAPPES, I. y SCHMID, T., *The Effect of Family Governance on Corporate Time Horizons*, Corporate Governance: An International Review, ISSN-e 1467-8683, Vol. 21, Nº. 6, págs. 547 - 566

²⁹⁸ SCHMID, T., AMPENBERGER, M., KASARER, C., ACHLEITNER, A.-K., *Family firm heterogeneity and corporate policy: : Evidence from diversification decisions*, Corporate Governance: An International Review, ISSN-e 1467-8683, Vol. 23, Nº. 3, 2015, págs. 285-302

compañía y con el equilibrio socio emocional de la familia empresaria, lo que lleva a la necesidad de llevar a cabo implementaciones de las Propuestas de un modo individualizado y dirigido a potenciar los equilibrios en las áreas de preocupación de estos empresarios familiares.

Es interesante recoger la opinión de HIERRO ANIBARRO y ZABALETA DÍAZ ²⁹⁹, que manifiestan que, recogiendo la normativa alemana la existencia de órganos de supervisión del órgano de administración, esta tendencia dual se abre también a análisis en el marco del debate del gobierno corporativo

3.2.7. Austria

En 2017 Bankhaus Carl Spängler & Co. Aktiengesellschaft ³⁰⁰. e INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH, publicaron el Código de Gobernanza de Austria para para empresas familiares ³⁰¹. El Código de 2017 es la tercera versión de publicado en 2005, a iniciativa de Bankhaus Carl Spängler - Gestión familiar, habiendo sido revisado en 2011 fecha en la que se publicó la segunda versión.

Como el Código alemán, la definición que aporta el Código austriaco acerca de una empresa familiar se fundamenta en el cumplimiento de criterios objetivos, basados en la propiedad, y subjetivos, basados en la voluntad de trascendencia intergeneracional. Así, *“una empresa se clasifica a sí misma como una empresa familiar si una o más familias propietarias tienen una influencia decisiva en una empresa y comparten la intención de asegurar el éxito a largo plazo de la empresa e traspasarla a la próxima generación”* ³⁰².

El Código austríaco se estructura en un Preámbulo y ocho Capítulos. Los ocho Capítulos son los siguientes: Capítulo 1. Compromiso con el manejo responsable del rol del propietario; Capítulo 2. Propietario; Capítulo 3. Consejo de supervisión; Capítulo

²⁹⁹ HIERRO ANIBARRO, S. y ZABALETA DÍAZ, M., *Cogestión y gobierno corporativo en Europa: Un viaje de ida y vuelta*, Revista de derecho de sociedades, ISSN 1134-7686, Nº 52 (Enero-Abril 2018), 2018.

³⁰⁰ Bankhaus Carl Spängler & Co. Aktiengesellschaft Bankhaus Spängler es un banco privado independiente con sede en Salzburgo y otras ocho ubicaciones, siendo el banco privado más antiguo de Austria al haber sido fundado en 1828 y es todavía de propiedad familiar, estando la séptima generación de la familia Spängler ahora activa en el banco. Ver <https://www.spaengler.at/>

³⁰¹ Bankhaus Carl Spängler & Co. Aktiengesellschaft, INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH, *Österreichischer Governance Kodex für Familienunternehmen*, Salzburg, 2017

³⁰² Bankhaus Carl Spängler & Co. Aktiengesellschaft, INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH, *op. cit.*, pág. 5.

4. Gobierno corporativo; Capítulo 5. Determinación y uso de resultados; Capítulo 6. Transmisión de las acciones de la empresa. Salida de grupo de propietarios; Capítulo 7. Fundamentos; Capítulo 8. Gobernanza familiar.

Al igual que ocurre en el caso del Código alemán, en el Código austriaco se recoge el distinguir entre las Recomendaciones que “deben” ser implementadas³⁰³ y las que “se recomienda” que se implementen³⁰⁴. Se distingue por ello, con el Código alemán, de

³⁰³ Las recomendaciones que “deben” ser implementadas se estructuran en:

1. Capítulo 1. Compromiso con el manejo responsable del rol del propietario: el propietario debe definir la visión, la misión y los valores, respetando los intereses de la familia empresaria y de otros accionistas, aplicando criterios de transparencia;
2. Capítulo 2. Propietario: el propietario debe ejercer sus labores de dirección y control de acuerdo con los valores de la empresa familiar, promoviendo la solidez financiera de la empresa familiar, en coordinación con los comités de supervisión, cuando existan. Los derechos de voto deben ser proporcionales a la participación en el capital. Debe asimismo el propietario establecer reglas acerca de la incorporación de miembros de la familia a la empresa familiar;
3. Capítulo 3. Consejo de supervisión: se deben definir las funciones del Consejo de supervisión, así como el alcance de la información que deben recibir para ejercer su función y que deben trasladar sus miembros a los propietarios. Asimismo, los conocimientos y experiencia que deben tener los miembros de este órgano y su retribución;
4. Capítulo 4. Gobierno corporativo: deben establecerse reglas claras y objetivas acerca de la incorporación de miembros de la familia a la empresa familiar. Debe establecerse tanto un plan de sucesión como un plan de contingencia. La responsabilidad de los miembros del equipo directivo debe estar claramente regulada;
5. Capítulo 5. Determinación y uso de resultados: los criterios de contabilidad y valoración deben guiarse por el principio de prudencia y ser controlados por el Comité de supervisión. Las reglas sobre distribución de resultados deben diseñarse de tal manera que, por un lado, logren la estabilidad, la rentabilidad y el promover objetivos de crecimiento y, por otro lado, ayuden a evitar conflictos;
6. Capítulo 6. Transmisión de las acciones de la empresa. Salida de grupo de propietarios: el empresario debe asegurarse de que la empresa continúe en manos de la familia. Para ello debe establecer criterios para la salida del accionariado de la empresa, tanto inter vivos como mortis causa. Se deben definir claramente los criterios de salida para que un propietario puede abandonar el negocio familiar conjunto: bajo qué condiciones; qué reglas de valoración, serían aplicables; con qué modalidades de pago;
7. Capítulo 7. Fundamentos: debe prestarse especial atención a eventuales conflictos de interés;
8. Capítulo 8. Gobernanza familiar: se debe trasladar a los miembros de la empresa familiar la responsabilidad que tienen como miembros de la familia empresaria y, en su caso, de la empresa familiar. Los miembros de la familia deben mantener confidencial la información a la que tienen acceso.

³⁰⁴ Acerca de las Recomendaciones que “se recomienda” que se implementen:

1. Capítulo 1. Compromiso con el manejo responsable del rol del propietario: Se aconseja a los propietarios que se comprometan expresamente a gestionar la empresa familiar un estado comparable al de administrar la familia;
2. Capítulo 2. Propietario: se recomienda que el propietario defina y equilibre claramente los derechos de los accionistas mayoritarios y minoritarios. Se recomienda que se proporcione igualdad de trato a los accionistas mayoritarios y minoritarios con reglas claras al respecto. Se recomienda una política de transparencia en la información. Se recomienda que los criterios de incorporación y salida de los miembros de la familia que quieran trabajar en la empresa queden claramente establecidos;
3. Capítulo 3. Consejo de supervisión: se recomienda contar con un Consejo de Supervisión, en el que se recomienda que se integren consejeros independientes de la familia;
4. Capítulo 4. Gobierno corporativo: se recomienda que los contratos de todos los directores gerentes sean limitados en el tiempo. Se recomienda que los cargos directivos tengan un límite máximo de edad para el ejercicio;

otros Códigos, en los que se alude a la voluntariedad de la aplicación y/o al cumplimiento de los principios de cumplir o explicar. También, al igual que en el Código alemán, se hace referencia a la responsabilidad de las familias empresarias en diversas partes del documento, comenzando con el propio subtítulo del Código austríaco ³⁰⁵.

Como vemos, el Código austríaco se basa fundamentalmente en el Código Alemán, recogiendo algunas cuestiones propias, especialmente un mayor desarrollo del *“Comportamiento en casos de conflicto ... la familia debe profesar claramente una actitud abierta hacia el acompañamiento a través de la mediación o un método similar de resolución de conflictos”*. Y también una referencia expresa *“Sobre el comportamiento en emergencias”* ³⁰⁶.

El Código austríaco tampoco se manifiesta acerca de la naturaleza del documento si bien señala que *“Cualquier persona que quiera mantener una empresa en la familia a largo plazo no solo debe prestar atención a los asuntos corporativos, sino que también debe considerar de manera responsable la organización de la familia y establecer un gobierno familiar independiente junto con el gobierno corporativo. El objetivo de este gobierno familiar es fortalecer y consolidar el sentimiento de pertenencia a los miembros de la familia propietaria y su identificación con la empresa. Se recomienda a las familias*

-
5. Capítulo 5. Determinación y uso de resultados: se recomienda realizar una auditoría anual aun cuando la empresa familiar no esté obligada a ello. Se recomienda que el reparto de beneficios a los accionistas o las inversiones vengán acompañadas de un plan financiero cuyos criterios deberían estar previamente determinados;
 6. Capítulo 6. Transmisión de las acciones de la empresa. Salida de grupo de propietarios: el empresario debe asegurarse de que la empresa continúa en manos de la familia. Para ello debe establecer criterios para la salida del accionariado de la empresa, tanto inter vivos como mortis causa. Se deben definir claramente los criterios de salida para que un propietario puede abandonar el negocio familiar conjunto: bajo qué condiciones; qué reglas de valoración, serían aplicables; con qué modalidades de pago;
 7. Capítulo 7. Fundamentos: se recomienda revisar y adaptar regularmente los estatutos sociales para adaptarlos en su caso a cada situación;
 8. Capítulo 8. Gobernanza familiar: se recomienda trasladar a los miembros de la empresa familiar los principios de la familia empresaria y de la empresa familiar. Se recomienda establecer reglas de conducta para: la comunicación entre la familia propietaria y la empresa; entre la familia propietaria, la empresa familiar y el público; el comportamiento en casos de conflicto; comportamiento en emergencias. Se recomienda la realización de actividades conjuntas por miembros de la familia.

³⁰⁵ Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien

³⁰⁶ Bankhaus Carl Spängler & Co. Aktiengesellschaft, INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH, *op. cit.*, pág. 15

propietarias que tengan cuidado de transmitir esta convicción a las generaciones futuras de manera adecuada”³⁰⁷.

Por ello podemos decir que el Código de Austria aborda cinco áreas:

- a. Historia y principios rectores de la familia.
- b. Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobiernos Familiares.
- c. Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar.
- d. Procedimientos de resolución de conflictos.
- e. Plan de contingencia.
- f. Revisión del documento.

3.2.8. Finlandia

En el año 2016, la Cámara Central de Comercio de Finlandia ³⁰⁸ publicó el documento denominado Agenda para la mejora del Gobierno Corporativo de las sociedades no cotizadas ³⁰⁹, documento que es una actualización de elaborado en 2006 por la propia Cámara Central de Comercio de Finlandia, denominado Mejora del Gobierno Corporativo de Empresas no cotizadas. Se destaca en la nueva versión que se han *“tenido en cuenta las necesidades de las PYME mejor que antes y hemos destacado nuevos temas problemas, como la responsabilidad corporativa y la seguridad de la información como parte de la gestión de riesgos”³¹⁰.*

La implementación de las medidas recogidas en el documento es voluntaria por parte de las empresas a las que va dirigido. No obstante, la Cámara Central de Comercio de Finlandia La Cámara Central de Comercio de Finlandia había instado a las compañías

³⁰⁷ Bankhaus Carl Spängler & Co. Aktiengesellschaft, INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH, *op. cit.*, pág. 15 - 16.

³⁰⁸ <https://kskaupkamari.fi/>

³⁰⁹ Cámara Central de Comercio de Finlandia, *Agenda para la mejora del Gobierno Corporativo de las sociedades no cotizadas*, 2016.

³¹⁰ Cámara Central de Comercio de Finlandia, *op. cit.*, pág. 4.

no cotizadas más importantes del país a adaptarse a las recomendaciones que en diciembre de 2003 esta institución emitió junto con HEX Plc y la Confederation of Finnish Industry and Employers, para las compañías cotizadas, bajo el principio de cumplir o explicar y teniendo en cuenta las características especiales que presentan las compañías no cotizadas frente a las cotizadas. Este criterio es seguido por la revisión de la Agenda realizada en 2016.

Es de destacar que la Agenda de 2016 manifiesta que la legislación mercantil de Finlandia contiene cierta regulación en materia de gobierno corporativo a través de los capítulos cinco a ocho de la denominada Limited Liability Companies Act Finland (624/2006 y su modificación a través de la norma 981/2011), para compañías tanto públicas como privadas no admitidas a cotización en mercados de valores, cuya aplicación es en muchos casos voluntaria dentro del marco de la legislación finlandesa. Las recomendaciones contenidas en la Agenda de 2016 deben entenderse como principios generales que sirven para interpretar normas específicas.

El documento de Mejora del Gobierno Corporativo de Empresas no cotizadas de Finlandia se divide en Capítulos. Los Capítulos son los siguientes: Capítulo 1. Reunión general de accionistas; Capítulo 2. La Junta Directiva; Capítulo 3. El Director Gerente; Capítulo 4. Esquemas de remuneración; Capítulo 5. Control interno y gestión de riesgos; Capítulo 6. Auditoría; Capítulo 7. Estatutos sociales; Capítulo 8. Acuerdos de accionistas; Capítulo 9. Cláusulas de canje y aprobación; Capítulo 10. Comunicación e información; Capítulo 11. Cambio de generación en empresas familiares; Capítulo 12. Consejo de familia en empresas familiares; Capítulo 13. Responsabilidad social.

Los tres últimos Capítulos son una incorporación que hace la Agenda de 2016 en relación con la Agenda de 2006.

El contenido de los diversos capítulos se presenta con una descripción general y un cuestionario posterior que debe facilitar a las empresas finlandesas el análisis de su situación concreta en relación con las medidas de alcance general propuestas en el marco de descripción general del capítulo concreto, para ver las áreas específicas de mejora en las que debe hacer énfasis.

Desde el punto de vista de las empresas familiares, la Agenda de Finlandia recoge diversas provisiones, que podemos enunciar de esta forma:

1. Necesidad de que la familia empresaria redacte un documento escrito en el que se recojan sus deseos y su política como dueños de la compañía, el cual debe ser conocido por los accionistas, los órganos de administración y los ejecutivos principales, siendo ello el equivalente a un Protocolo Familiar ³¹¹.
2. Necesidad de que se identifiquen los valores de la familia y que estos sean comunicados a las siguientes generaciones, formulando con ello la pregunta de si todos los miembros de la familia comparten la misma visión acerca del futuro de la empresa familiar ³¹².
3. Acerca de incorporación de miembros de la familia a la empresa, realizada en forma de pregunta acerca de si se ha considerado cómo y de qué forma los miembros de la familia pueden incorporarse al negocio familiar, así como manifestando que en las grandes compañías se deben establecer reglas claras en relación con las condiciones que deben cumplir los miembros de la familia para entrar a trabajar en la empresa familiar ³¹³;
4. Sobre evitar los conflictos de interés, en relación con los auditores, que no deben ser familiares de los accionistas o miembros de los órganos de administración de las compañías a las que auditan ³¹⁴.
5. Constitución de un Consejo de Familia. El Consejo de Familia tendrá un carácter de órgano de asesoramiento de los órganos de administración de la empresa familiar, lo que es común a los códigos de otros países, no debiendo interferir en los asuntos del día a día de la empresa familiar, sin perjuicio de poder, cuando se considere oportuno, participar en la elección de los miembros de los consejos de administración de las empresas familiares. El Consejo de Familia transmitirá los valores de la familia empresaria a la empresa y a las generaciones siguientes, preservando la tradición y la unidad de la familia ³¹⁵.

³¹¹ Cámara Central de Comercio de Finlandia, *op. cit.*, pág. 27

³¹² Cámara Central de Comercio de Finlandia, *op. cit.*, pág. 27

³¹³ Cámara Central de Comercio de Finlandia, *op. cit.*, pág. 26

³¹⁴ Cámara Central de Comercio de Finlandia, *op. cit.*, pág. 21

³¹⁵ Cámara Central de Comercio de Finlandia, *op. cit.*, pág. 27

6. La Agenda hace especial referencia a las cuestiones relacionadas con la sucesión empresarial debiendo llevarse a cabo un relevo generacional planificado y conteniendo la Agenda una revisión muy acertada a cuyo tenor, ante la falta de un sucesor claro para la continuidad de la familia en la gestión de la compañía debe prepararse un plan de venta de la misma con antelación suficiente, dando a la venta de la compañía el carácter de objetivo estratégico ³¹⁶.

Por ello, ante la redacción de un Protocolo Familiar siguiendo las reglas de la Agenda para la mejora del Gobierno Corporativo de las sociedades no cotizadas de Finlandia, podemos decir que se deberían abordar las siguientes áreas:

- a. Historia y principios rectores de la familia.
- b. Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobiernos Familiares.
- c. Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar.

³¹⁶ Cámara Central de Comercio de Finlandia, *op. cit.*, pág. 26

4.- BUEN GOBIERNO DE EMPRESAS FAMILIARES EN LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE

4.1. Marco general

Las economías de los países Latinoamericanos y del Caribe presentan ciertas características específicas a la hora de que sus empresas familiares pongan en marcha los procesos de implantación criterios de bien gobierno corporativo.

La implantación de sistemas de buen gobierno corporativo en Latinoamérica y el Caribe es relativamente reciente. Se podrá comprobar en este capítulo que las propuestas de Guías, Lineamientos y Códigos en esta Región son cercanas en el tiempo al día de hoy. El primero, posteriormente objeto de una nueva versión fue el Código Andino de Gobierno Corporativo - Eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial, de abril 2005, siendo el último el mexicano, en las partes aplicables a las empresas familiares, que data de 2018. Tres de los códigos tienen el carácter de institucionales y cinco de ellos corresponden a diferentes países del área.

La fuerte concentración del accionariado en las empresas familiares de los países de esta área hace que los problemas de agencia no se concentren especialmente en las relaciones entre accionistas y gestores, sino que lo hagan especialmente en las relaciones entre accionistas mayoritarios y minoritarios. La fuerte dependencia de los gestores de los accionistas mayoritarios hace que su tarea de vigilancia se vea debilitada, lo que orienta los problemas de agencia hacia el equilibrio entre mayoritarios y minoritarios en la empresa familiar.

Junto a ello se puede apreciar también debilidad en la labor de vigilancia de las instituciones públicas en relación con la tarea de contrarrestar los problemas de agencia. La falta fortaleza institucional en los países latinoamericanos y del Caribe hace que la tarea de vigilancia de los organismos públicos en estos países tengo menor eficacia que en países de otras áreas geográficas.

Estas circunstancias son esgrimidas por SANTIAGO CASTRO para manifestar, en relación con los países de Latinoamérica y tras analizar noventa y siete compañías en Brasil, Chile y México, que *“los mecanismos internos de gobierno corporativo (junta directiva y estructura de propiedad) proporcionan el punto opuesto de la investigación actual y pueden no proporcionar la protección necesaria según lo descrito por la teoría*

y lo sugerido por la evidencia empírica en las economías desarrolladas”, recomendando específicamente el aumento del número de miembros de los órganos de administración mediante la incorporación de consejeros independientes para limitar los problemas de agencia relacionados con los accionistas minoritarios ³¹⁷. También BRIANO TURRENT y SAAVEDRA GARCÍA ³¹⁸ han puesto de manifiesto, sobre la base de datos de las empresas de mayor cotización bursátil en Argentina, Brasil, Chile y México, durante el periodo 2004-2010, la relación directa entre el nivel de transparencia, objetivo fundamental de las reglas de buen gobierno, el tamaño de los consejos de administración y el número de consejeros independientes, de forma que a mayor tamaño y mayor número de consejeros independientes mayor transparencia, políticas que pueden contrarrestar la tendencia a la falta de transparencia de las empresas con mayor concentración de la propiedad, como son las empresas familiares.

Sin embargo, comprobaremos cómo aún no se contemplan de forma generalizada medidas para favorecer la participación de las mujeres en los órganos de administración de las compañías familiares. Todo ello sin perjuicio de que, como apuntan BRIOZZO, ALBANESE Y SANTOLÍQUIDO, constituyendo *“los mecanismos de GC en pymes de países emergentes constituyen un tema poco estudiado, en especial desde una perspectiva de género ... sí se observa que en las empresas familiares es mayor la participación de mujeres en el directorio”* ³¹⁹. No obstante, a pesar de los esfuerzos llevados a cabo por la autoridades públicas en relación con la incorporación de la mujer al mundo de la empresa familiar, los códigos de buen gobierno internacionales han incorporado muy pocas disposiciones en relación con este materia concreta, habiendo preferido los gobiernos de los diferentes países utilizar normas legales para realizar esta promoción de las mujeres en el mundo de la empresa familiar, en lugar de medios voluntarios que se sometan al principio de cumplir o explicar, propios de los códigos de buen gobierno. Para LABELLE, FRANCOEUR y LAKHAL esta forma de abordar la cuestión por los gobiernos no resulta acertada, en la medida en que han podido

³¹⁷ SANTIAGO CASTRO, M., BROWN, C.J., *An Empirical Analysis of Latin American Board of Directors and Minority Shareholders' Rights*, Fórum Empresarial, ISSN-e 2475-8752, ISSN 1541-8561, Vol. 14, N° 2, 2009, págs. 3 - 16.

³¹⁸ BRIANO TURRENT, G. del C., SAAVEDRA GARCÍA, M.L., *La composición del consejo de administración y la estructura accionaria como factores explicativos de la transparencia en el gobierno corporativo en Latinoamérica: Evidencia en empresas cotizadas de Argentina, Brasil, Chile y México*, Estudios Gerenciales: Journal of Management and Economics for Iberoamérica, ISSN 0123-5923, Vol. 31, N° 136, 2015, pág. 275.

³¹⁹ BRIOZZO, A., ALBANESE, D.E., SANTOLÍQUIDO, D., *Gobierno corporativo, financiamiento y género: un estudio de las pymes emisoras de títulos en los mercados de valores argentinos*, Contaduría y administración, ISSN 0186-1042, Vol. 62, N° 2, 2017, pág. 354.

comprobar cómo en aquellos países en los que se ha utilizado el sistema de promover la presencia de la mujer en las empresas por medios voluntarios han sido más exitosos que aquéllos que han utilizado la vía regulatoria, de manera que se recomienda que la incorporación de las mujeres a los altos cargos de dirección se haga de forma gradual y voluntaria en lugar de por medios coercitivos ³²⁰. Sin duda, los códigos de buen gobierno son idóneos para ello, al ser de aplicación voluntaria y regirse por el principio de cumplir o explicar.

Ello hace necesario desarrollar trabajos que profundicen en las necesidades concretas en materia de buen gobierno corporativo para las empresas familiares de Latinoamérica y el Caribe. Estos estudios deben centrarse en el fortalecimiento de los órganos de control internos de cada compañía, pero también en la necesidad de que las instituciones y los organismos públicos tengan una fuerte labor de vigilancia y control del cumplimiento de las reglas que sobre buen gobierno corporativo puedan llegar a establecerse.

MATIN DE HOLAN y SANZ ³²¹ recogen esta necesidad de realizar investigaciones en gobierno corporativo en Latinoamérica ya que estas economías, con una muy relevante presencia de empresas familiares, tienen sistemas legales que no son fuertes y una adecuada estructura de gobierno corporativo puede ser el elemento que permita proteger a los accionistas minoritarios. La importancia de la debilidad de los sistemas jurídicos de los diferentes países del área a la hora de implantar sistemas de buen gobierno corporativo en las empresas, con el consiguiente perjuicio para la protección de los accionistas minoritarios, también es reconocida por ZURITA ERAZO y JIMÉNEZ PALMERO ³²² para defender la naturaleza específica para estos países del enfoque de los estudios que sobre esta materia deben llevarse a cabo.

Estas específicas características del marco institucional en Latinoamérica y el Caribe, así como de las empresas familiares en esta área hacen altamente recomendable la

³²⁰ LABELLE, R., FRANCOEUR, C., LAKHAL, F., *To regulate or not to regulate? Early evidence on the means used around the world to promote gender diversity in the boardroom*, Gender Work & Organization, ISSN-e 1468-0432, Vol. 22, Nº. 4, 2015, págs. 339-363.

³²¹ MATIN DE HOLAN, P. y SANZ, L., *Protected by the family? How closely held family firms protect minority shareholders*, Journal of Business Research, 59(3), 2006, págs. 356-359.

³²² ZURITA ERAZO, S.A., JIMÉNEZ PALMERO, A., *El gobierno corporativo en Latinoamérica [I]: directorios, estructura y concentración de propiedad*, Economistas [4], ISSN 0212-4386, Nº 158, 2018 [5] (Ejemplar dedicado a: Gobierno de la empresa), pág. 70.

elaboración de propuestas específicas de gobierno corporativo para este ámbito económico. Aplicando criterios internacionales de buen gobierno corporativo, deben proponerse soluciones particulares que traten de resolver los problemas concretos se pueden apreciar en las empresas familiares de Latinoamérica y el Caribe, específicamente la debilidad de los órganos de administración y de la posición de los accionistas minoritarios.

En esta misma línea se pronuncia ACOSTA PALOMEQUE que, tras analizar dos modelos de gobierno corporativo, el de Shareholders y el de Stakeholders, apunta que *“se concluye sobre la necesidad de un modelo iberoamericano adaptado a empresas con una concentración de capital accionario en pocas manos”*³²³. Asimismo, manifiesta que *“en América Latina los mercados de valores se caracterizan por tener un bajo nivel de desarrollo, la propiedad del capital accionario está concentrada en pocas manos y la mayoría de las empresas son administradas por sus propietarios. Entonces, un modelo de gobierno corporativo adecuado debe tomar en cuenta ciertos elementos tanto del modelo Shareholders como del modelo Stakeholders”*³²⁴.

En el presente trabajo se podrá comprobar cómo tanto organizaciones privadas como instituciones públicas han realizado un gran esfuerzo por elaborar códigos de buen gobierno corporativo para los países del área, adaptando criterios internacionales a las circunstancias específicas de los mismos y, en particular, a las empresas familiares de Latinoamérica y el Caribe. Y estos esfuerzos han llevado a que en 2020 se puedan disponer, como veremos en las páginas posteriores, de unos elementos de trabajo en materia de buen gobierno corporativo que pueden impulsar la implantación de medidas de buen gobierno en muchas de las empresas familiares de la región. Han quedado fuera de contexto al día de hoy las afirmaciones que correctamente realizaban en 2013 autores destacados como GÓMEZ BETANCOURT y ZAPATA CUERVO, los cuales, habiendo analizado códigos de gobierno corporativo de catorce países encontraron que *“solo dos hacen referencia a empresas familiares: Brasil y Colombia. La mayoría de los códigos están dirigidos a empresas que cotizan en la bolsa, dejando a un lado las*

³²³ ACOSTA PALOMEQUE, G.R., *op. cit.*, pág.41.

³²⁴ ACOSTA PALOMEQUE, G.R., *op. cit.*, pág.50.

empresas familiares, pequeñas, medianas y grandes empresas, que hacen una gran contribución en la economía de un país”³²⁵.

Podremos comprobar cómo se ha pasado de un modelo en el que las propuestas de regulación para empresas familiares eran propuestas escasas en un marco de general de intento de definición de criterios de buen gobierno corporativo para empresas de Latinoamérica y el Caribe, a un modelo en el que hay propuestas amplias para este tipo de empresas, no solamente como apéndices de códigos de buen gobierno para empresas cotizadas sino como códigos específicos, con autonomía propia y soluciones particulares. Ello sin perjuicio de que sigan existiendo anexos para empresas familiares en códigos dirigidos a empresas no familiares, si bien estos anexos tienen un nivel de rigor que permite defender su autonomía dentro de los documentos completos de los que forman parte.

En el presente capítulo de este trabajo se observará como existen actualmente más Códigos de Buen Gobierno que han tratado los asuntos latinoamericanos y se expondrán conclusiones acerca del esquema que debe tener un Protocolo Familiar como instrumento más empleado para regular el Buen Gobierno en las empresas familiares latinoamericanas.

Junto con la conveniencia de la redacción y firma de un Protocolo Familiar por parte de las familias empresarias como medio para implantar adecuadamente en las empresas familiares sistemas de buen gobierno, podremos comprobar que los códigos de buen gobierno en los que se aborda la problemática de las empresas familiares en Latinoamérica y el Caribe proponen la creación y desarrollo de órganos específicos de la familia empresaria como el Consejo de Familia y, cuando sea necesario, la Asamblea Familiar. Autores como GÓMEZ BETANCOURT y ZAPATA CUERVO ³²⁶ habían propuesto que la puesta en marcha estos órganos familiares acompañasen a la implantación de medidas en las empresas familiares, para dar respuesta específica a las necesidades de este tipo de empresas, no coincidentes con las de las empresas no

³²⁵ GÓMEZ BETANCOURT, G. y ZAPATA CUERVO, N. *Gobierno Corporativo: una comparación de códigos de gobierno en el mundo, un modelo para empresas latinoamericanas familiares y no familiares*, Entramado, ISSN-e 1900-3803, Vol. 9, N° 2, 2013, pág. 98

³²⁶ GÓMEZ BETANCOURT, G. y ZAPATA CUERVO, N., *op.cit.*, pág. 114

familiares, en particular las de capital mayoritariamente cotizado en mercados de valores organizados.

En el ámbito interno de las compañías podremos observar que los códigos internacionales sugieren una organización que podemos decir que se basa en órganos de control sucesivo. También los autores habían propugnado este sistema y así, por ejemplo, GÓMEZ BETANCOURT y ZAPATA CUERVO³²⁷, afirmaban en su trabajo la necesidad de reforzar la organización de la Asamblea General de Accionistas, con diversos comités, y de la Junta Directiva, que también debería contar con diversos comités. En esta misma línea apuntaba también CASTRO RUIZ que hacía hincapié en las áreas en *“el derecho de voto, los procedimientos de tenencia y la estructura del consejo de administración”*, así como en el fortalecimiento de la participación en la supervisión por parte de autoridades reguladoras³²⁸.

En las páginas siguientes podremos observar que hay muchos países de Latinoamérica y del Caribe que han puesto en marcha iniciativas específicas para atender a las empresas familiares de sus respectivas economías. Pero no todos ellos lo han hecho. Así, por ejemplo:

1. Hay países importantes de la Región como Chile que carecen de un Código específico de buen gobierno corporativo para empresas familiares, especialmente teniendo en cuenta la importancia que las empresas familiares tienen en la economía chilena, como destacan, por ejemplo, AGOSÍN y PASTÉN³²⁹. Es interesante observar, como recogen BUCHHEISTER ROSAS y SALAS VERGARA que a legislación chilena hubo de adaptar sus normas legales en aspectos relacionados con el buen gobierno corporativo, para poder permitir el ingreso en 2009 de Chile a la OCDE, dado que la normativa que regulaba el gobierno corporativo de las empresas presentaba importantes deficiencias en relación con los principios de gobierno corporativo de la OCDE³³⁰. Autores como SILVA PALAVECINOS han destacado que la ausencia en

³²⁷ GÓMEZ BETANCOURT, G. y ZAPATA CUERVO, N. *Gobierno Corporativo: una comparación de códigos de gobierno en el mundo, un modelo para empresas latinoamericanas familiares y no familiares*, Entramado, ISSN-e 1900-3803, Vol. 9, Nº. 2, 2013, págs. 98-117.

³²⁸ CASTRO RUIZ, S., *op. cit.*, pág 21.

³²⁹ AGOSÍN, M.R., PASTÉN, E., *op. cit.*, págs. 2 - 3.

³³⁰ BUCHHEISTER ROSAS, A. y SALAS VERGARA, J., *El ingreso de Chile a la OCDE: reformas en materia de gobiernos corporativos*, Chile en el club de los países desarrollados / coord. por Juan Emilio Cheyre, José Miguel Olivares Tramón, Nicolás Rodríguez García, 2010, ISBN 978-956-14-1137-1, págs. 231-253.

Chile de “un Código de gobierno societario explícito de carácter oficial como en otros países”, así como la falta de “un indicador que permita conocer rápidamente la calidad del gobierno corporativo en las sociedades cotizadas chilenas”, habiendo el regulador de las sociedades cotizadas en Chile establecido normas solamente para las sociedades anónimas abiertas, en relación con la “difusión de información respecto de los estándares de gobierno corporativo adoptados”³³¹.

2. En algunos países de Centroamérica como Nicaragua, colaboró el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para permitir desarrollar un proyecto de desarrollo de criterios de buen gobierno corporativo en las empresas familiares en el país, proponiendo diversas medidas, entre ellas la redacción de un Protocolo Familiar, como se puede observar en el trabajo de CENTENO CAFFARENA³³². También podemos mencionar en Centroamérica el trabajo presentado por POSADAS acerca de la implantación de ciertas medidas de buen gobierno en las empresas familiares de Guatemala, en el que se recoge que los Consejos de Administración de las empresas familiares en Guatemala tienen un funcionamiento activo, si bien están integrados muy mayoritariamente por miembros de la familia y de forma altamente minoritaria por miembros independientes³³³.
3. Otros países como Venezuela también carecen de un código de buen gobierno corporativo, habiéndose realizado algunos estudios sobre cuestiones relacionadas con la sucesión en las empresas familiares como el de ROJAS NAVAS³³⁴. También podemos mencionar en el ámbito venezolano el trabajo de HERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, PORTILLO MEDINA, ROMERO BORRÉ y HERNÁNDEZ CHACÍN³³⁵.

³³¹ SILVA PALAVECINOS, B., *Gobiernos corporativos en Chile: Estudio sobre el cumplimiento de los principios de la OCDE por las empresas chilenas 2001-2008 y 2009-2013*, Tesis doctoral dirigida por Beatriz García Osma (dir. tes.), Leandro Cañibano Calvo (dir. tes.). Universidad Autónoma de Madrid (2015), pág. 293.

³³² CENTENO CAFFARENA, L., *Un modelo de gobierno corporativo que facilita el crecimiento y desarrollo de la empresa familiar. Una aplicación para Nicaragua*, Tesis doctoral dirigida por José Manuel Sáiz Álvarez (dir. tes.). Universidad Antonio de Nebrija (2015), págs. 176 - 177 - 185.

³³³ POSADAS, A., *BDO - Informe empresas familiares en Guatemala*, 2016.

³³⁴ ROJAS NAVAS, F.V., *La profesionalización de las nuevas generaciones en la empresa familiar*, Tesis doctoral dirigida por Isabel María Abad Guerrero (dir. tes.), Francisco Cantalejo García (dir. tes.). Universidad de Málaga (2014).

³³⁵ HERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, L., PORTILLO MEDINA, R., ROMERO BORRÉ, J., HERNÁNDEZ CHACÍN, A., *Diseños organizacionales y profesionalización empresarial en hipermercados y supermercados familiares en Venezuela*, Revista de ciencias sociales, ISSN-e 1315-9518, Vol. 20, N° 2, 2014, págs. 318-335.

4. Asimismo, se puede apreciar la falta de regulación específica para las empresas familiares de Ecuador en materia de gobierno corporativo en el trabajo de SPERBER³³⁶.
5. La falta de regulación específica de prácticas de buen gobierno para empresas familiares en Argentina queda reflejada en el trabajo de CORZO, que concluye que en este país las empresas que aplican criterios de buen gobierno “*se remiten al cumplimiento de las obligaciones impuestas por las normativas vigentes, en lo que respecta a buen gobierno corporativo, sin avanzar en la aplicación de otras prácticas recomendadas internacionalmente en la materia*”³³⁷. También para este país se puede considerar el trabajo de BRIOZZO, ALBANESE y SANTOLQUIDO, para “*las pymes emisoras de obligaciones negociables en los mercados de valores argentinos*”, mostrando los resultados obtenidos “*que existe relación entre el financiamiento de las empresas y la participación de las mujeres en la propiedad y en la auditoría externa*”, sin encontrar, sin embargo, “*relación entre los distintos mecanismos de GC y la participación femenina en ellos*”³³⁸.

La evaluación de la eficacia de la implantación de sistemas de buen gobierno en los países de Latinoamérica y el Caribe debe realizarse de forma individual, país por país. No obstante, DE LA TORRE manifiesta que la expansión internacional de las empresas latinoamericanas va a exigir a éstas un esfuerzo inversor en personal y sistemas de gestión, también materia de implantación de criterios de buen gobierno corporativo, si bien la internacionalización más tardía de las denominadas multilatinas, en relación con empresas de otros ámbitos geográficos, va a permitir a las empresas latinoamericanas adaptar las estructuras más eficientes en materia de buen gobierno corporativo³³⁹.

Siendo la financiación una fuente fundamental de crecimiento, el Latinoamérica, como apunta RAMÍREZ ELIZONDO, es fundamental que las empresas familiares se doten de un buen gobierno corporativo, ya que la variedad de la fuentes y el alcance de la

³³⁶ SPERBER, D.A., *Gobierno Corporativo en el Ecuador. Aproximación práctica.*, Revista e-mercatoria, ISSN 1692-3960, Vol. 7, N°. 2, 2008, págs. 344-375.

³³⁷ CORZO, L.J., *Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en empresas argentinas*, Escritos Contables y de Administración, ISSN-e 1853-2055, ISSN 1853-2063, Vol. 7, N°. 1, 2016, pág. 71

³³⁸ BRIOZZO, A., ALBANESE, D.E., SANTOLQUIDO, D., *op. cit.*, págs. 340 -341

³³⁹ DE LA TORRE, J.R., *Corporate Governance for a New Environment: adjusting ownership and organization in an integrated market*, GCG: revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad, ISSN 1988-7116, Vol. 2, N°. 2, 2008, pág. 86

financiación de este tipo de empresas depende actualmente y seguirá dependiendo en el futuro de cumplimiento con las buenas prácticas corporativas ³⁴⁰ Sin duda, como afirma el estudio realizado por INSEAD, la implantación en las empresas familiares de Latinoamérica de las medidas que observaremos en los apartados posteriores, van a permitir a éstas el crecimiento empresarial y la supervivencia a largo plazo, concluyendo en la importancia que tienen las correctas prácticas de buen gobierno en las empresas familiares latinoamericana para la institucionalización y continuidad en manos de la familia hasta la cuarta generación, al fortalecer áreas específicas de control y gestión como las relacionadas con “*capacidades de crecimiento inorgánico, sistemas y procesos formales, gobierno corporativo y acceso al capital*” ³⁴¹.

4.2. Códigos específicos de Buen Gobierno para empresas familiares en Latinoamérica

4.2.1. White Paper para Latinoamérica de la OCDE

El White Paper sobre Gobierno Corporativo en América Latina de la OCDE de 2003 ³⁴² surge como resultado de la Mesa Redonda para Gobierno Corporativo Latinoamericano, organizada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el Banco Mundial, la Corporación Financiera Internacional y empresas e instituciones públicas y privadas de Latinoamérica. En la constitución de la Mesa Redonda para Gobierno Corporativo Latinoamericano se establecía que “*la mejora en las prácticas de gobierno corporativo es ampliamente percibida como un elemento importante que fortalece los cimientos del desempeño económico de cada país, a largo plazo, y brinda mayor solidez al sistema financiero internacional... La implementación de un gobierno corporativo sólido es, esencialmente, un proceso en cual el gobierno y el sector privado aúnan sus esfuerzos*” ³⁴³. Esta Mesa Redonda cumple un papel destacado en el asesoramiento a los países de América Latina a desarrollar asuntos prioritarios en materia de buen gobierno corporativo como la influencia de los inversores institucionales en el desarrollo de estas políticas, el fortalecimiento de la eficacia de la Juntas Directivas

³⁴⁰ RAMÍREZ ELIZONDO, C., *La financiación y el Buen Gobierno de las Empresas Familiares*, en *El Gobierno Corporativo en Latinoamérica*, Fundación Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores (IIMV), 2015, pág. 552

³⁴¹ INSEAD, *op. cit.*, pág 15.

³⁴² OCDE, *White Paper sobre Gobierno Corporativo en América Latina*, 2003.

³⁴³ Memorando de Entendimiento de 1999 entre el Banco Mundial y la OCDE estableciendo el marco para la Mesa Redonda Latinoamericana.

y del grado de cumplimiento de las normas que puedan establecerse en el área en esta materia; asimismo, muy especialmente, la colaboración en el desarrollo de códigos de buen gobierno, cuyas recomendaciones sean implantadas en los destinatarios, contando con el apoyo de las instituciones correspondientes en cada país, de índole tanto público como privado ³⁴⁴.

La estructura del White Paper consta de cinco Capítulos y seis Anexos ³⁴⁵.

Sin perjuicio de que este White Paper no está destinado específicamente a las empresas familiares, se recogen en el documento diversas referencias a las mismas o a algunas de sus características, indicándose de forma expresa que *“Diversas recomendaciones de este “White Paper” también están dirigidas para tener aplicación directa para el caso de las compañías sin cotización oficial”* ³⁴⁶. Podemos describirlas de la siguiente manera:

1. Se reconoce la importancia de las empresas familiares en América Latina, de las que depende gran parte del futuro de la economía de la región ³⁴⁷.
2. La competitividad en los mercados debe pasar por la implantación de reglas de buen gobierno corporativo. Solamente esta implantación permitirá que estas empresas puedan acceder a los mercados de capitales nacionales e internacionales, sin perjuicio de mantener su carácter familiar ³⁴⁸.

³⁴⁴ <https://www.ifc.org/>

³⁴⁵ Los Capítulos son: Capítulos 1. Acerca de este “White Paper”; Capítulo 2. La importancia de un buen gobierno corporativo para América Latina; Capítulo 3. Algunas características regionales; Capítulo 4. Las prioridades de la reforma; Capítulo 5. Recomendaciones. Los Anexos podemos clasificarlos en principales y secundarios. Los Anexos principales serían: Anexo A. Revisión sumaria de las iniciativas latinoamericanas sobre gobierno corporativo; Anexo B. Casos de estudio, lecciones de los recientes esfuerzos de reforma; Anexo C. Estructura de la propiedad y gobierno corporativo en los países latinoamericanos. Los Anexos secundarios serían: Anexo D. Glosario; Anexo E. Lista de participantes.

Las recomendaciones contenidas en el Capítulo 5 se refieren a las siguientes áreas: I. Los Derechos de los Accionistas; II. El Tratamiento Equitativo para los Accionistas; III. El Rol de los Interesados en el Gobierno Corporativo; IV. Información y Transparencia; V. Responsabilidades del Directorio; VI. Mejoramiento del Cumplimiento y de la Aplicación Efectiva; VII. Cooperación Regional.

³⁴⁶ OCDE, *op. cit.*, pág. 10.

³⁴⁷ OCDE, *op. cit.*, pág. 10.

³⁴⁸ OCDE, *op. cit.*, pág. 13.

3. El hecho de que el control mayoritario de una compañía se encuentre en manos de una familia limita los problemas de agencia que pueden derivarse entre miembros de los órganos de administración y accionistas ³⁴⁹.
4. Se echa en falta en las empresas familiares la presencia de miembros verdaderamente independientes en los órganos de administración, ya que se constata que la mayoría de sus miembros en las empresas de Latinoamérica están unidos a los accionistas mayoritarios por lazos familiares, afectivos, laborales o comerciales ³⁵⁰. Se considerarán independientes aquellas personas miembros de un órgano de administración que respondan satisfactoriamente a los criterios de la Securities and Exchange Commission, de manera que no tengan “*una relación directa familiar o de trabajo con la compañía o sus compañías relacionadas*”, lo que en muchos casos de empresas familiares en Latinoamérica no se cumple dado que “*muchos directores autoproclamados como independientes, tienen una parte importante de sus ingresos proporcionados por los accionistas de control, a través de otras membresías en directorios o en actividades de consultoría*” ³⁵¹.

4.2.2. Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo

En el año 2010 se publicaron los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo, documento elaborado por la Vicepresidencia de Estrategias de Desarrollo y Políticas Públicas de la Corporación Andina de Fomento, con la participación de la firma española IAAG, S.A., de la Bolsa Boliviana de Valores, de la Bolsa de Valores de Quito, de Procapitales de Perú y de la Asociación Venezolana de Ejecutivos ³⁵².

El antecedente de este documento podemos encontrarlo en los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo - Eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial, de abril 2005, presentado también por la Corporación Andina de Fomento, contando con la colaboración de las mismas compañías y organizaciones con los que se elaboró posteriormente el de 2010.

³⁴⁹ OCDE, *op. cit.*, pág. 13.

³⁵⁰ OCDE, *op. cit.*, pág. 58.

³⁵¹ OCDE, *op. cit.*, pág. 64.

³⁵² Corporación Andina de Fomento, *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo*, 2010.

La aplicación de los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo tiene el carácter voluntario para las empresas de la denominada Comunidad Andina, a las que va destinado, si bien su implantación obligatoria total o parcialmente podrá ser interesada por sectores empresariales concretos. Esta política de voluntariedad se concreta además en seguir los criterios internacionales de cumplir o explicar, que se detallará en un Informe anual de Gobierno Corporativo o en el Informe de Gestión de cada ejercicio.

Los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo se dirigen primeramente a las empresas de la denominada Comunidad Andina y a sus organizaciones. Secundariamente podrá dirigirse a los Gobiernos del área, a los órganos reguladores de las sociedades o los mercados de capital o sus operadores. Para los destinatarios primario y secundario la adopción de estas medidas debería suponer una mejora en su competitividad, una mayor eficiencia en su gestión y un instrumento de reducción de riesgos que permita a entidades financieras y mercados de capitales otorgar financiación a las empresas y organizaciones públicas y privadas.

Los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo se destinan a cuatro categorías de empresas de la Comunidad Andina: i) grandes compañías; ii) empresas listadas; iii) sociedades anónimas y abiertas y iv) sociedades cerradas.

Las empresas familiares, de acuerdo con lo expuesto en los Lineamientos, pueden ser tanto grandes empresas cotizadas, como las meramente listadas en Bolsa sin una gran base accionarial, así como la anónima y abierta no cotizada y las empresas cerradas, tipo donde preferentemente destacan.

Desde la perspectiva de las sociedades cerradas, aquéllas *“con un número pequeño de accionistas, en las que normalmente son los propios socios quienes llevan directamente la gestión de la sociedad y en las que existan restricciones de cualquier tipo a la libre transmisibilidad de las acciones”*³⁵³, la adopción de las recomendaciones recogidas en los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo puede:

- a. Permitir el refuerzo de la gestión y evitar problemas de gobernanza;

³⁵³ Corporación Andina de Fomento, *op. cit.*, pág. 21.

- b. Facilitar la adaptación de la regulación propia de estas empresas a las reformas legales que en materia societaria puedan darse en los países de la Comunidad Andina para incorporar como obligación legal el cumplimiento de estándares recogidas en los Lineamientos, como ha ocurrido en el entorno internacional;
- c. Conseguir llevar adecuadamente el tránsito generacional;
- d. Apoyar el acceso a los mercados de capitales.

El Código consta de tres Secciones ³⁵⁴.

Los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo, en lo que respecta a las compañías cerradas, expone su carácter familiar o su control por parte de sociedades holding familiares, reconociendo que muchas de ellas no cuenta con un Protocolo Familiar, al que define como *“instrumento de gobierno que ya se utiliza en muchos países, que regule de forma vinculante para todos los accionistas, entre otros aspectos, las relaciones entre el patrimonio de la familia y el patrimonio de la sociedad y el acceso de los miembros de la familia a la gestión”*³⁵⁵. Es interesante la definición que aportan los Lineamientos ya que otorgan a este documento un carácter vinculante, por tanto, alejado de la concepción de mero documento e intenciones.

En cuanto a los contenidos que pueden tener especial interés para las empresas familiares, recogen los Lineamientos una recomendación, en virtud de la cual *“con carácter general, no debería admitirse que en el Directorio se consolide una mayoría cualquiera formada por personas ligadas entre sí por matrimonio, o por parentesco dentro del tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad, o primero civil,*

³⁵⁴ Las Secciones son las siguientes: Sección I. Informe explicativo sobre los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo (LCAGC); la Sección II. Medidas contempladas en los lineamientos para un código andino de Gobierno Corporativo; la Sección III. Resumen de medidas y recomendaciones aplicables selectivamente por tipo de empresa.

La Sección I tiene los siguientes Capítulos: I Introducción; II Ámbito de aplicación; III Derechos y trato equitativo de los accionistas; IV Asamblea General de Accionistas; V El Directorio. Cada Capítulo contiene diversas Medidas, hasta un total de cincuenta y una Medidas.

La Sección II sistematiza las medidas recogidas en los Capítulos de la Sección I y las refiere a: Consideraciones previas; Derechos y trato equitativos de los accionistas; Asamblea General de Accionistas; Directorio Información financiera y no financiera; Resolución de controversias.

La Sección III resume las medidas y recomendaciones de forma selectiva para cada tipo de empresa, a través de cinco Anexos: Anexo I. Derechos y trato equitativo de los accionistas por tipo de empresa; Anexo II. Asamblea General de Accionistas por tipo de empresa; Anexo III. El Directorio por tipo de empresa; Anexo IV. Información financiera y no financiera por tipo de empresa; Anexo V. Resolución de controversias.

³⁵⁵ Corporación Andina de Fomento, *op. cit.*, pág. 22

excepto en las sociedades reconocidas como de familia". A consecuencia de ello, se contiene en los Lineamientos una recomendación a cuyo tenor debe establecerse *"en la norma estatutaria o en el eventual uso de un "protocolo de familia" la regla de que para ser miembro del Directorio o de la alta gerencia se exijan estrictos criterios de profesionalidad"* ³⁵⁶. De esta manera, *"el Directorio ejercerá sus facultades de propuesta de nombramiento de los directores, de modo que en su composición los directores externos representen una amplia mayoría sobre los internos, sobre todo en aquellas sociedades no participadas mayoritariamente por una persona, una familia o un grupo de empresas"* ³⁵⁷.

Y asimismo se observa en los Lineamientos como los miembros independientes que presten sus servicios en los órganos de administración de este tipo de empresas no sean *"miembros vinculados por razones de amistad o familia, lo que en definitiva supone alejarse sustancialmente de la idea primigenia que sustenta el nombramiento y la propia existencia del miembro independiente"* ³⁵⁸, debiendo *"en el caso de que existan relaciones familiares o de otro tipo entre los miembros del Directorio, que afecten o comprometan su independencia de criterio"*, informarse a la Asamblea, para que dicha circunstancia sea valorada ³⁵⁹.

Adicionalmente, contienen los Lineamientos una disposición especial para empresas familiares en relación con la elegibilidad de ciertas personas como Directores. Si bien la regla general es que no serán elegibles como Directores aquellas personas que pertenezcan simultáneamente a más de cinco Directorios, no se computarán a estos efectos, además de los Directorios de las sociedades participadas, *"los Órganos de Administración de aquellas sociedades en las que la participación patrimonial, personal o familiar del director, le concede derecho a formar parte de los mismos y los de entidades de carácter filantrópico"* ³⁶⁰.

También se recogen reglas de vigilancia de conflictos de intereses aplicables a las empresas familiares, en la medida en que en el Informe de Gobierno Corporativo, a

³⁵⁶ Corporación Andina de Fomento, *op. cit.*, págs. 49 - 50

³⁵⁷ Corporación Andina de Fomento, *op. cit.*, pág. 54

³⁵⁸ Corporación Andina de Fomento, *op. cit.*, pág. 51

³⁵⁹ Corporación Andina de Fomento, *op. cit.*, pág. 53

³⁶⁰ Corporación Andina de Fomento, *op. cit.*, pág. 52

presentar y hacer público por las empresas que asuman los Lineamientos, deben mencionarse las *“relaciones de índole familiar, comercial, contractual o societaria que existan entre los titulares de las participaciones significativas y la sociedad, o entre los titulares de participaciones significativas entre sí, en la medida en que sean conocidas por la sociedad, salvo que sean escasamente relevantes o deriven del giro o tráfico comercial ordinario”*³⁶¹.

Asimismo, tras mencionar que las compañías deben adoptar cláusulas de sometimiento a arbitraje para la resolución de controversias *“derivadas de la aplicación y el cumplimiento de las reglas contenidas en los LCAGC y otros preceptos de Gobierno Corporativo adoptados”* recoge una referencia al Código colombiano para PyMES de Confecámaras, que estudiaremos posteriormente acerca de que, para las empresas familiares, el Protocolo Familiar deberá contar *“con mecanismos alternativos para la resolución de controversias. Mecanismos tales como, el arreglo directo y el Directorio de familia”*³⁶².

Por tanto, podemos entender que este documento recoge dos grupos de disposiciones a incorporar al Protocolo Familiar:

- a. Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Este grupo de disposiciones debería regular *“las relaciones entre el patrimonio de la familia y el patrimonio de la sociedad y el acceso de los miembros de la familia a la gestión”*. Asimismo, debe contener una regulación acerca del tratamiento e información acerca de eventuales conflictos de intereses.
- b. Procedimientos de resolución de conflictos. De una forma muy parca hace referencia a esta necesidad, recomendando como mecanismos como el arbitraje y *“el arreglo directo y el Directorio de familia”*. Ciertamente el contar con un Directorio de Familia, figura que podemos asemejar al Consejo de Familia de la literatura académica debería ser considerado más un medio de evitar conflictos que de resolverlos, de manera que la constitución de este órgano debería estar más acertadamente ubicada dentro de los instrumentos para gestionar la convivencia en el seno de la familia empresaria y de la empresa familiar que en el ámbito de los procedimientos

³⁶¹ Corporación Andina de Fomento, *op. cit.*, pág. 82

³⁶² Corporación Andina de Fomento, *op. cit.*, pág. 84.

de resolución de conflictos, sin perjuicio de que puedan asignarse a este órgano funciones caso de que deban resolverse eventuales conflictos que puedan plantearse.

4.2.3. Lineamientos para un Código de Buen Gobierno Corporativo para las PYME y Empresas Familiares

En el año 2011 se presentaron los Lineamientos para un Código de Buen Gobierno Corporativo para las PYME y Empresas Familiares, documento que también fue elaborado por la Vicepresidencia de Estrategias de Desarrollo y Políticas Públicas de la Corporación Andina de Fomento, con la participación de la firma Governance Consultants ³⁶³, siguiendo la metodología del Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo de 2004 ³⁶⁴.

Los Lineamientos para un Código de Buen Gobierno Corporativo para las PYME y Empresas Familiares se presentan como una compilación de prácticas de buen gobierno que deben facilitar su implementación. No pretende por ello otorgar carácter voluntario o no a su aplicación ni se refiere al cumplimiento del principio de cumplir o explicar. Tienen el carácter de instrumento de trabajo para ayudar en la puesta en marcha de dichas prácticas de buen gobierno. Todo ello sin perjuicio de mencionar que la redacción de un *“Informe Anual de Gobierno Corporativo es un importante paso en el proceso de adopción de buenas prácticas. Esta información puede ser incluida en el Informe Anual de la empresa presentada en la Asamblea de Accionistas”*³⁶⁵, lo que podría acercar este código al principio de cumplir o explicar, que se detallará en un Informe anual de Gobierno Corporativo o en el Informe de Gestión de cada ejercicio.

Los Lineamientos para un Código de Buen Gobierno Corporativo para las PYME y las Empresas Familiares se dirigen las empresas de América Latina y el Caribe. No obstante, ello, el documento manifiesta que la recopilación de prácticas que lleva a cabo va dirigida *“a los accionistas de la compañía, a los proveedores de servicios y bienes de la compañía, a los organismos reguladores de control y vigilancia del Estado que tengan competencia sobre su actividad, a sus competidores, a sus administradores, a sus*

³⁶³ Corporación Andina de Fomento, *Lineamientos para un Código de Buen Gobierno Corporativo para las PYME y Empresas Familiares*, 2010

³⁶⁴ Este documento fue actualizado por la Corporación Andina de Fomento en el año 2013, como veremos posteriormente

³⁶⁵ Corporación Andina de Fomento, *op. cit.*, pág. 8

empleados y al público en general"³⁶⁶, dando con ello un carácter muy amplio a los destinatarios de estos Lineamientos.

Estos Lineamientos se estructuran en una Introducción con Disposiciones generales ³⁶⁷; un Modelo para un Código de Buen Gobierno Corporativo para las PyME y empresas familiares ³⁶⁸; y las denominadas Lecciones aprendidas sobre Gobierno Corporativo en las PyME y empresas familiares ³⁶⁹.

Estos Lineamientos, a pesar de ser titulados como destinados a PYMES y Empresas Familiares, es de destacar que no aportan una definición de qué debe entenderse por ellas. El fundamento de esta falta de una definición podría encontrarse en el carácter de compilación de prácticas y en la presencia de definiciones acerca de ambas en otros documentos elaborados por la Corporación Andina de Fomento.

Con la intención de que los destinatarios principales de los Lineamientos, PYMES y Empresas Familiares puedan ir adaptándose a la aplicación de las reglas de buen gobierno, se realizan diversas menciones específicas, entre las que podemos destacar ³⁷⁰:

1. La necesidad de que la Asamblea de Accionistas en empresas cerradas revista carácter formal y solemne.
2. La necesidad de que, caso de que algún miembro de la familia ocupe puestos de gerencia, su nombramiento sea aprobado por el Directorio previa la verificación del cumplimiento de los requisitos adecuados para el puesto a ocupar. Estos requisitos serán el poseer un título profesional; tener una experiencia mínima de cinco años en cargos de responsabilidad gerencial; y desacatar por su comportamiento ético, liderazgo, relaciones interpersonales y compromiso.

³⁶⁶ Corporación Andina de Fomento, *op. cit.*, pág. 13

³⁶⁷ Las Disposiciones Generales son: Derecho y trato equitativo; Asamblea General de Accionistas; Directorio; Alta gerencia; Información financiera y no financiera; Resolución de controversias; Empresas de familia.

³⁶⁸ El Modelo para un Código de Buen Gobierno Corporativo para las PyME y empresas familiares contiene: De la Asamblea; Del Directorio; Grupos de interés y responsabilidad social.

³⁶⁹ Las Lecciones aprendidas sobre Gobierno Corporativo en las PyME y empresas familiares versan sobre: Derecho y trato de los accionistas; Asamblea de Accionistas; Directorio; Alta gerencia; Información financiera y no financiera; Resolución de controversias; Empresa familiar.

³⁷⁰ Corporación Andina de Fomento, *op. cit.*, págs. 6 - 7 - 9 - 15 - 19 - 29.

3. Establecimiento de una política de empleo y retribución clara y equitativa que comprenda por igual a familiares y no familiares.
4. Incorporación de miembros independientes a los Directorios, que no podrán ser representante o familiar de los accionistas hasta en cuarto grado de consanguinidad, primero de afinidad o único civil.
5. Redacción por parte de la familia empresaria de un Protocolo Familiar.
6. Constitución de un Consejo de Familia y, cuando sea necesario, de una Asamblea Familiar.
7. Creación de un sistema de resolución de conflictos con los grupos de interés de la empresa.

En relación con el Protocolo Familiar, los Lineamientos lo definen *“documento marco y constituyente que regula las relaciones entre familia, accionistas y empresa ... un acuerdo entre los accionistas familiares titulares de bienes o derechos que desean gestionar de manera unitaria y preservar a largo plazo”*. El objeto de este documento deberá ser *“regular la organización corporativa y las relaciones profesionales y económicas entre la familia, la empresa o el patrimonio”*. Si bien los Lineamientos dicen que el Protocolo Familiar puede tener diversas modalidades, desde el pacto de caballeros a un verdadero contrato, parece inclinarse por esta última opción de dar carácter contractual al Protocolo Familiar, en la medida en que recogen los Lineamientos que *“el protocolo familiar como negocio básico y constituyente, integra negocios jurídicos de distinta naturaleza y crea figuras a medida que son utilizadas para construir la sociedad familiar. Entre las figuras se encuentran los estatutos corporativos, el testamento, las capitulaciones matrimoniales, las fundaciones, entre otros”*³⁷¹.

Sobre los contenidos que debe recoger el Protocolo Familiar, los Lineamientos recogen que deben contener y documentar ³⁷²:

1. Procedimientos sobre las relaciones entre la familia y la empresa.

³⁷¹ Corporación Andina de Fomento, *op. cit.*, pág. 9.

³⁷² Corporación Andina de Fomento, *op. cit.*, pág. 29.

2. La contratación de integrantes de la familia en la empresa
3. El acceso a recursos financieros por parte de los miembros de la familia, en particular políticas sobre provisión de créditos a miembros de la familia y/o del grupo de control, así sobre inclusión de gastos no operacionales en las cuentas de la compañía.
4. Procedimientos para la resolución de los conflictos de interés
5. Creación del Consejo de Familia y, cuando proceda, de la Asamblea Familiar

Los Lineamientos contiene una referencia específica al Consejo de Familia, al contemplar que debe ser el órgano que se ocupe de las relaciones de la familia empresaria y la empresa familiar, así como de la resolución de eventuales conflictos entre los miembros de la familia. Destaca la mención que hace el documento a la consideración del Consejo de Familia como órgano encargado de la resolución de conflictos, si bien es de advertir que no establece ninguna pauta en relación con los mecanismos a utilizar para proceder a dicha resolución. En cuanto al ámbito de actuación del Consejo de Familia en relación con los órganos de gestión de la empresa familiar se señala que el Consejo de Familia *“no constituye instancia de decisión, ni administración de las empresas”*.

También se refieren los Lineamientos a la Asamblea Familiar, sin mencionarla con esta denominación, al recomendar *“promover encuentros de toda la familia anualmente para sensibilizar y compartir información sobre los asuntos discutidos en el consejo familiar y en otros asuntos de interés de la familia”*³⁷³.

Por tanto, podemos decir que los Lineamientos definen los aspectos a tratar en el Protocolo Familiar bajo los siguientes apartados:

- a. Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobiernos Familiares. Se incluirían en este apartado *“la contratación de integrantes de la familia en la empresa, acceso a recursos financieros y resolución de los conflictos de interés que pudiesen presentarse entre los miembros de la familia y la empresa. Establecer políticas sobre provisión de créditos a miembros de la familia y/o del grupo controlante. Establecer políticas sobre la inclusión de gastos no operacionales por*

³⁷³ Corporación Andina de Fomento, *op. cit.*, pág. 29

parte de funcionarios de la empresa a las cuentas de la compañía. Promover la creación del consejo familiar y de las Reuniones Anuales de la familia para generar un ambiente de mayor confianza e intercambio de información”.

- b. Resolución de conflictos. Se indica que el Consejo de Familia será el “*órgano encargado de ventilar las decisiones familiares y la administración del protocolo, además de resolver los conflictos que puedan surgir*”.

4.2.4. Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo

En el año 2013 se publicaron los Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo, documento elaborado por la Vicepresidencia de Estrategias de Desarrollo y Políticas Públicas de la Corporación Andina de Fomento, con la participación de la firma española IAAG, S.A. ³⁷⁴.

El antecedente de este documento podemos encontrarlo en los Lineamientos para un Código Gobierno Corporativo de 2004, presentado por la Corporación Andina de Fomento con la colaboración de la misma compañía.

La aplicación de los Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo tiene carácter voluntario para las empresas que decidan acogerse a ellos, bajo el principio internacional de cumplir o explicar, detallando esta circunstancia en un Informe anual de Gobierno Corporativo o en el Informe de Gestión de cada ejercicio. La voluntariedad se justifica por la posibilidad que ofrece de flexibilizar su aplicación, pero con compromiso por parte del Directorio en cuanto a la explicación acerca del grado de cumplimiento de las medidas de gobierno corporativo.

Los Lineamientos se dirigen a las empresas latinoamericanas, clasificándolas en dos tipos, para los que establece destinos niveles de exigencia:

1. Empresas listadas y entidades financieras.
2. Empresas no listadas, que serán todas aquellas no incluidas en el grupo anterior, dentro las que se encuentran las empresas familiares.

³⁷⁴ Corporación Andina de Fomento, *Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo*, 2013.

Los lineamientos no realizan una descripción del concepto de empresa familiar, limitándose a indicar que se encuentran dentro de aquellas que han sido denominadas como sociedades cerradas, en contraposición a las abiertas. Explican que no tratan estos Lineamientos de ser un documento fundamentalmente dirigido a las empresas familiares, en la medida en que ya cuenta con otro documento específico elaborado por la Corporación Andina de Fomento para ellas como son Lineamientos para un Código de Gobierno Corporativo para las Pymes y Empresas Familiares. Sin perjuicio de ello, los Lineamientos hacen reiteradas referencias, al abordar las cuestiones relevantes para este tipo de empresas, a los problemas que pueden suscitarse tanto en su vida cotidiana como en el momento de plantear la transición generacional. De esta forma recalca el documento que para la continuidad de las empresas familiares éstas deben ³⁷⁵:

1. Asegurar la renovación estratégica del negocio y la profesionalización de la gestión.
2. Incorporar profesionales externos.
3. Consolidado una estructura de gestión, a través de la Asamblea General de Accionistas y del Directorio; y de gobierno, mediante el Consejo de Familia.
4. Respetar a los derechos de información y retribución a sus accionistas.
5. Promover un Protocolo de Familia, en el que, entre otras cuestiones, se recojan medios para prevenir, gestionar y resolver constructivamente conflictos.
6. Preparar a la siguiente generación, tanto a los miembros de la familia como a los profesionales externos.
7. Implicar a los líderes familiares en la continuidad de la empresa familiar, considerando este tema estratégico, planificando el proceso de relevo generacional, tanto en relación con el Ejecutivo Principal como en el Directorio.

Abundan de esta forma los Lineamientos en la idea de la vocación de trascendencia entre generaciones como definitoria de una empresa como familiar.

³⁷⁵ Corporación Andina de Fomento, *op. cit.*, págs. 151 - 152.

Los Lineamientos se estructuran en cinco Secciones ³⁷⁶.

Desde la perspectiva de las empresas familiares se recogen diversas cuestiones dentro de los Lineamientos. Así, en el Lineamiento 22 se contiene la conveniencia de la designación por parte de los accionistas de Directores Externos para *“integrar en el Directorio personas con enfoques distintos y más alejados de la propiedad accionarial”* ³⁷⁷. En el Anexo III se pone de manifiesto la importancia de que las familias empresarias redacten un Protocolo Familiar, recalcando el Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo que *“el fortalecimiento del gobierno interno de las empresas familiares pasa tanto por la implementación de prácticas de gobierno corporativo para ordenar la empresa familiar en su condición de empresa, como por la articulación de normas de organización de la familia empresaria, principalmente y como instrumento fundamental, mediante el Protocolo de Familia”* ³⁷⁸. Y también en el Anexo III se contiene la necesidad de delimitar la separación entre la familia y la empresa, de forma que el Directorio sea el máximo órgano de gobierno de la empresa y el Consejo de familia el máximo órgano de gobierno de la familia, pudiendo existir otros órganos como la Asamblea familiar.

Los Lineamientos enfatizan la necesidad de que las familias empresarias en Latinoamérica elaboren un Protocolo Familiar, *“base de un verdadero plan estratégico familiar”* ³⁷⁹, debiendo ser redactado con el apoyo de la mayor parte de los miembros de

³⁷⁶ Sección I. Introducción a los Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo (LCLGC); Sección II. Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo (LCLGC); Sección III. Guía de Referencia de los Lineamientos; Sección IV. Anexos de los Lineamientos; Sección V. Glosario de Términos utilizados.

La Sección II contiene los Lineamientos y sus correspondientes Recomendaciones, aplicables según el tipo de empresa. La área de gobierno corporativo, en las que se recogen Lineamientos y Recomendaciones son: Derechos y Trato Equitativo de Accionistas, a la que corresponden cinco Lineamientos; Asamblea General de Accionistas, que contiene doce Lineamientos; Directorio, con catorce Lineamientos; Arquitectura de Control, recogiendo seis Lineamientos; Transparencia e Información Financiera y No Financiera, que incluye cinco Lineamientos. En total son cuarenta y tres Lineamientos. Las Recomendaciones se contienen en diversos Lineamientos, presentadas en forma de cuadros, asignando conceptos concretos de los Lineamientos a Empresas listadas, Empresas no listadas y Entidades Financieras, respectivamente. Esta Sección concluye con un apartado de Reflexiones Finales en torno a la implementación de los Lineamientos

La Sección III resume de forma ejecutiva el conjunto de Lineamientos y Recomendaciones aplicables por tipo de empresa.

La Sección IV, incluye tres Anexos: Anexo I, referido al Gobierno Corporativo para el caso de grupos empresariales o conglomerados financieros, que incluye Lineamientos específicamente diseñados para grupos; Anexo II, referido a la responsabilidad de las entidades financieras de la región en la promoción del Gobierno Corporativo en las empresas a las que prestan financiación; Anexo III, acerca de las características particulares del Gobierno Corporativo de las empresas familiares.

La Sección V incluye un Glosario de Términos.

³⁷⁷ Corporación Andina de Fomento, *op. cit.*, pág. 54

³⁷⁸ Corporación Andina de Fomento, *op. cit.*, pág. 151

³⁷⁹ Corporación Andina de Fomento, *op. cit.*, pág. 153

la familia empresaria, en momento de ausencia de conflictos, con la participación del mayor número de miembros de la familia empresaria, tratando de que sea firmado por unanimidad y entendiendo el documento como *“un instrumento dinámico, vivo, que se debe ir adaptando a la propia evolución que sufre la familia y la empresa”* que debe ser sometido a revisiones periódicas de acuerdo con criterios que deben estar contenidos en el propio Protocolo Familiar ³⁸⁰.

Los Lineamientos, tras defender la necesidad de que el Protocolo Familiar se adapte a las necesidades de cada familia para la que el trabajo se efectúe, recoge una serie de asuntos a abordar en el mismo ³⁸¹:

1. **Ámbito y Objetivo del Protocolo.**
2. **Familia empresaria:** Historia, cultura, misión, valores, principios, estilo de liderazgo, comportamiento y papel de la familia. Se debe recoger políticas en relación con directivos y trabajadores ajenos a la familia.
3. **Órganos de gobierno:** Directorio, máximo órgano de gobierno de la empresa, Consejo de familia, máximo órgano de gobierno de la familia, Asamblea familiar.
4. **Relación familia-empresa:** Incorporación de los miembros de la familia a la empresa; sucesión y transición generacional.
5. **Relación empresa-familia:** Transmisión inter vivos y mortis causae de acciones en manos de la familia; reparto de dividendos; eventual apertura del capital a externos a la familia; mecanismos de resolución de conflictos.
6. **Ejecución, cumplimiento y modificación del Protocolo.**

Las referencias que los Lineamientos hacen a materias como las estatutarias o las testamentarias, así como la sugerencia de que un Acuerdo de Accionistas pueda complementar lo establecido en el Protocolo Familiar, hacen que los Lineamientos otorguen implícitamente el carácter de preparatorio al Protocolo Familiar, cuyo desenvolvimiento puede acogerse en documentos complementarios.

³⁸⁰ Corporación Andina de Fomento, *op. cit.*, págs. 153 - 154.

³⁸¹ Corporación Andina de Fomento, *op. cit.*, págs. 154 - 156.

Podemos también esquematizar la propuesta en relación con los contenidos comentados en los Lineamientos para la elaboración de un Protocolo Familiar en cinco apartados.

- a. Historia y principios rectores de la familia. El primer apartado lo formarían los aspectos recogidos en *“Ámbito y Objetivo del Protocolo”* y *“Familia empresaria”*.
- b. Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobiernos Familiares. El segundo apartado estaría constituido por los apartados *“Órganos de gobierno”*, *“Relación familia-empresa”* y *“Relación empresa-familia”*.
- c. Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar. El tercer apartado versaría sobre contenidos de los apartados *“Relación familia-empresa”* y *“Relación empresa-familia”*.
- d. Procedimientos de resolución de conflictos. El cuarto apartado se plantea en el apartado *“Relación empresa-familia”*.
- e. Revisión del documento. A este punto pertenece el apartado *“Ejecución, cumplimiento y modificación del Protocolo”*.

Una buena conclusión acerca del interés de estos Lineamientos para las empresas familiares en Latinoamérica lo podemos encontrar en el trabajo de ACOSTA PALOMEQUE, para el que *“en América Latina las empresas por sus particularidades deberían implementar modelos de gobierno corporativo híbridos que contengan en forma paralela ciertos elementos de los modelos Shareholders y Stakeholders, que incluyan los principios y prácticas del buen gobierno. En este sentido, los Lineamientos del Código Latinoamericano son flexibles ya que se adaptan tanto para empresas abiertas como para empresas cerradas”*³⁸².

4.2.5. Colombia

En septiembre de 2009 se presentó la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia ³⁸³, es producto del Comité Interinstitucional, formado

³⁸² ACOSTA PALOMEQUE, G.R., op. cit. págs. 50 - 51.

³⁸³ Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*, Septiembre 2009.

por doce miembros de carácter público y privado, liderado por la Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras. BARACALDO LOZANO manifiesta que *“El gobierno corporativo está en auge en los países latinoamericanos y en el ámbito mundial, se han presentado muchos estudios y aplicaciones sobre el tópico; sin embargo, en Colombia es un tema reciente, sobre todo para aquellas compañías nacionales que no tienen la cobertura de las regulaciones y los marcos normativos internacionales”*³⁸⁴.

Los antecedentes de este documento los podemos encontrar en la Resolución 275 de 2001 de la Superintendencia de Valores³⁸⁵, en la Ley 964 de 2005³⁸⁶ y en el Código País de Gobierno Corporativo de 2007³⁸⁷ destinado a las sociedades inscritas en bolsa. Los efectos positivos del Código País han sido reconocidos por autores como LAGOS CORTÉS, BETANCOURT RAMÍREZ y GÓMEZ BETANCOURT, para los que *“con la emisión del Código País, en el que se establecieron lineamientos de buen gobierno corporativo para los emisores de valores en Colombia, el país viene mejorando las prácticas de gobierno corporativo. No obstante, los esfuerzos realizados, aún se evidencia la necesidad de fortalecer la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo.”*³⁸⁸.

³⁸⁴ BARACALDO LOZANO, N.A., op. cit., pág. 583.

³⁸⁵ La Resolución 275 del 23 de mayo de 2001 de la Superintendencia de Valores, de Ministerio de Hacienda y Crédito Público de la República de Colombia establecía los requisitos que debían acreditar las personas jurídicas públicas y privadas que pretendieran ser destinatarias de la inversión de recursos de los fondos de pensiones.

³⁸⁶ El 8 de julio de 2005 fue sancionada la Ley 964 de 2005, Ley Marco del Mercado de Valores Colombiano. La Ley 964 *“dicta los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el gobierno nacional para regular las actividades de manejo, aprovechamiento, e inversión de recursos captados del público que se efectúen mediante valores”*. Estos objetivos y criterios son explícitamente consignados en el primer artículo de la ley. El objetivo de la Ley fue atraer inversión extranjera a Colombia y unificar la normatividad bursátil colombiana. Los cuatro objetivos señalados en la ley, fueron: i) Proteger los derechos de los inversionistas, ii) Promover el desarrollo y la eficiencia del Mercado de Capitales, iii) Prevenir y manejar el riesgo sistémico del Mercado de Capitales, iv) Preservar el buen funcionamiento, la equidad, la transparencia, la disciplina y la integridad del mercado de valores y, en general, la confianza del público en el mismo. Vid. FORTICH, Roberto, *La ley del mercado de valores: análisis de sus posibles consecuencias sobre las corporaciones en Colombia*, Centro Editorial Universidad del Rosario, Bogotá, 2006.

³⁸⁷ El 15 de mayo de 2007 se presentó el Código País de Gobierno Corporativo de Colombia por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia, en conjunto con diversas instituciones públicas y privadas, habiendo contado con la financiación de la Corporación Andina de Fomento (CAF), dirigido a entidades emisoras de valores en mercados organizados. Proponía 41 medidas, bajo el principio de cumplir o explicar, referidas a la Asamblea General de Accionistas, la Junta Directiva, la Revelación de información financiera y no financiera, y la Solución de controversias.

³⁸⁸ LAGOS CORTÉS, D., BETANCOURT RAMÍREZ, J. y GÓMEZ BETANCOURT, G., *Relación entre gobierno corporativo, control familiar y desempeño en empresas colombianas*, Innovar, 28(69), 2018, 85-98. doi: <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n69.71698>, pág. 95.

Comenzando por el análisis de la edición de la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia del año 2009, podemos decir que se suma a la tendencia de *“fortalecer el Gobierno Corporativo de las sociedades cerradas”*³⁸⁹. Y ello porque *“es evidente que la economía colombiana está compuesta por sociedades cerradas. Inclusive, en el sector financiero colombiano, más del 60% de las sociedades tienen características propias de las sociedades de familia. En el sector real, de acuerdo con las cifras de la Superintendencia de Sociedades, de las 19.109 empresas que enviaron reportes financieros a diciembre del 2005, el 70% son sociedad de familia”*³⁹⁰ según se reconoce en el documento Sociedades de Familia en Colombia Año 2005, de la Superintendencia de Sociedades ³⁹¹.

En este sentido, FRANCO y URBANO PULIDO ³⁹² aportan unos datos que indican que en Colombia las empresas que pueden ser consideradas familiares representan el 99,8% del total de empresas del país y generan el 70% del empleo formal. Asimismo, GUZMÁN VÁSQUEZ y TRUJILLO DÁVILA indican que *“en el caso de Colombia, si bien los avances en regulación y requerimientos de prácticas de gobierno corporativo surgen desde el contexto de empresas listadas, estas iniciativas comienzan a convocar a empresas de propiedad cerrada (no listadas) y empresas de carácter familiar”*, y las numerosas empresas supervisadas por la Superintendencia de Sociedades de Colombia *“pone evidencia la importancia de consolidar y fortalecer el gobierno corporativo en este tipo de empresas, las cuales de manera representativa aportan al crecimiento económico del país a través de la generación de empleo y riqueza”*³⁹³.

La Guía colombiana reconoce que *“los problemas de gobernabilidad tienen una estrecha relación con la sostenibilidad de las empresas. En efecto, en un 51.6% de los casos de liquidación obligatoria las causas están ligadas a malos manejos administrativos de la sociedad. En el 44.3% se evidencia la existencia de recursos humanos sin competencias (emplear a familiares sin las habilidades para el cargo) como una de las causales de la*

³⁸⁹ Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, *op. cit.*, pág. 6.

³⁹⁰ Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, *op. cit.*, pág. 7.

³⁹¹ La Superintendencia de Sociedades de Colombia presentó en mayo de 2006 el documento elaborado por su Grupo de Estadística denominado, Sociedades de Familia en Colombia Año 2005.

³⁹² FRANCO, A., URBANO, - PULIDO, D., *El éxito de la pyme en Colombia: Estudio de caso en el sector salud*, Estudios Gerenciales, 26 (114), 2010, págs. 77-97. Disponible en: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/332

³⁹³ GUZMÁN VÁSQUEZ, A. y TRUJILLO DÁVILA, M.A. *Hacia la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en sociedades cerradas*, Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración, 2012, pág. 211.

*crisis empresarial. En el 37.4% de los casos la liquidación tuvo entre sus causas el impacto de los problemas familiares en la gestión de la compañía y el 32.8% de los mismos estuvo causado por la falta de transparencia en la gestión de la compañía”*³⁹⁴, siguiendo las conclusiones del estudio llevado a cabo por la Superintendencia de Sociedades en 2004³⁹⁵.

Autores como PINTO RODRÍGUEZ inciden en la importancia de la gobernabilidad para la supervivencia de las empresas colombianas, aludiendo a que *“muchos de los aspectos a que hace referencia esta revisión de los principios abarcan la problemática de las sociedades de familia que origina el conflicto societario”*. Y considera importante la implantación de sistema de buen gobierno en las empresas colombianas dado que, *“el conflicto societario originado en la propiedad, patrimonio, gestión, gobierno y poder puede tener solución en la adopción de buenas conductas o prácticas empresariales que se han desarrollado en esta guía, pues allí mismo se dejó ver que la problemática de las liquidaciones de muchas sociedades cerradas y de familia se evidenció en inadecuadas prácticas de buen gobierno empresarial, muchas de ellas originadas en el conflicto societario entre miembros de la familia accionaria o asociada”*³⁹⁶.

Como consecuencia de la importancia de las empresas familiares en Colombia, este país ha optado, a diferencia de otros países, por crear un Código específico para este tipo de sociedades, en lugar de normativa complementaria de códigos preparados para sociedades no familiares.

La Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia sigue el criterio establecido por la Superintendencia de Sociedades³⁹⁷ de considerar sociedades de familia, empresas familiares a *“aquellas en donde existe entre dos o más socios un parentesco de consanguinidad hasta el segundo grado (padre, madre, hijos y hermanos) o único civil (padre o madre adoptante e hijo adoptivo), o están unidos entre sí matrimonialmente, siempre y cuando los socios así relacionados ejerzan sobre la*

³⁹⁴ Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, *op. cit.*, pág. 9.

³⁹⁵ Superintendencia de Sociedades, *Causas de la Liquidación Obligatoria de Sociedades en Colombia. Estrategias para prevenir la crisis*, Bogotá, 2004, pág. 52 y 53.

³⁹⁶ PINTO RODRÍGUEZ, L.C., *El conflicto societario en las sociedades de familia: Un matrimonio entre el derecho de la empresa y el derecho de familia*, Revista e-mercatoria, ISSN 1692-3960, Vol. 12, N°. 2, 2013, págs. 192 - 193.

³⁹⁷ Superintendencia de Sociedades, Oficio 220-12100 de 27 de febrero de 1999, Ref.: Sociedades de familia- Subordinadas-Grupo empresarial.

sociedad un control económico, financiero o administrativo”³⁹⁸. Fundamenta por tanto el concepto de empresa familiar en criterios objetivos, la existencia de más de una generación en una familia que ejerza el control sobre una empresa, sin entrar en consideraciones subjetivas como la de trascendencia del negocio entre las generaciones de la familia empresaria.

La Guía Colombiana para Sociedades Cerradas y de Familia es de cumplimiento voluntario por parte de las sociedades colombianas, si bien no hace referencia al principio clásico de cumplir o explicar. Trata de ser un elemento de ayuda para el empresario que ponga en marcha las medidas propuestas, tanto para aumentar su rentabilidad como, especialmente, para reducir factores de riesgo, así como para permitir al supervisor *“un ejercicio muy eficiente de supervisión preventiva”*³⁹⁹. En relación con la rentabilidad, el trabajo de GONZÁLEZ FERRERO, GUZMÁN VÁSQUEZ, POMBO, TRUJILLO DÁVILA, basado en datos de 523 empresas colombianas correspondientes al período 1996 - 2006, pone de manifiesto que la involucración de la familia en la gestión suele traer como consecuencia la reducción de la rentabilidad del CEO de las empresas familiares, mientras que la participación en la propiedad la incrementa, lo que trae causa en conflictos de agencia⁴⁰⁰.

A este respecto, MÉNDEZ-BELTRÁN, LUGO ROMERO y VALENZUELA MELO se pronuncian manifestando que *“los códigos de buen gobierno son un instrumento apropiado para dar a conocer las estructuras y los procesos directivos. Con estos, los grupos de interés pueden evidenciar las prácticas de gobierno en las organizaciones y pueden ejercer control social ... Estudios previos han demostrado que existe una relación directa entre las buenas prácticas de Gobierno corporativo y la generación de rendimientos financieros”*⁴⁰¹. En esta misma línea concluye el trabajo de PATIÑO

³⁹⁸ Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, *op. cit.*, pág. 7.

³⁹⁹ Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, *op. cit.*, pág. 9.

⁴⁰⁰ GONZÁLEZ FERRERO, M., GUZMÁN VÁSQUEZ, A., POMBO, C., TRUJILLO DÁVILA, M.A., *The role of family involvement on CEO turnover: : Evidence from colombian family firms*, Corporate Governance: An International Review, ISSN-e 1467-8683, Vol. 23, N°. 3, 2015, págs. 266-284.

⁴⁰¹ MÉNDEZ-BELTRÁN, J.A., LUGO ROMERO, A.L. y VALENZUELA MELO, I.C., *Generación de rendimientos financieros positivos, dada la divulgación de los contenidos de los códigos de buen gobierno en las organizaciones cotizadas en Colombia*, Universidad & Empresa, ISSN 0124-4639, ISSN-e 0124-4639, Vol. 20, N°. 35, 2018(Ejemplar dedicado a: (julio-diciembre)), pág. 191.

JACINTO, SEPÚLVEDA ALZATE y BALCÁZAR DAZA ⁴⁰². Y asimismo PINZÓN, ROSERO VILLABÓN, y ZAPATA, recogen que “*el grado de control familiar que concentra un nivel muy grande de la propiedad ... permite ejercer la función de supervisión del desempeño de la gestión de la junta directiva ... se confirma la evidencia de una relación entre estas medidas de gobierno corporativo y el desempeño de las empresas*”⁴⁰³. También LAGOS CORTÉS, BETANCOURT RAMÍREZ y GÓMEZ BETANCOURT, consideran que “*el gobierno corporativo como herramienta para minimizar los problemas de agencia parece tener un efecto positivo en el desempeño ... las empresas pueden ahondar en las prácticas de gobierno corporativo (especialmente las relacionadas con la junta directiva) y motivarse a implementarlas debido a su influencia en el desempeño financiero*”⁴⁰⁴. La Guía consta de cinco Módulos y tres Anexos ⁴⁰⁵.

⁴⁰² PATIÑO JACINTO, R.A., SEPÚLVEDA ALZATE, Y.M. y BALCÁZAR DAZA, M., *Contexto empresarial colombiano y su relación con el gobierno corporativo, estudio de caso*, Criterio Libre, ISSN 1900-0642, Vol. 15, N°. 27, 2017, págs. 157-176.

⁴⁰³ PINZÓN, J.V., ROSERO VILLABÓN, O.G. y ZAPATA, C.A., *Relación entre gobierno corporativo y desempeño financiero: evidencia para las empresas colombianas durante el periodo de 2006 a 2013*, Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, ISSN-e 0121-6805, Vol. 26, N°. 2, 2018, pág. 95.

⁴⁰⁴ LAGOS CORTÉS, D., BETANCOURT RAMÍREZ, J. y GÓMEZ BETANCOURT, G., *op. cit.*, pág. 95.

⁴⁰⁵ Cada Módulo está dividido en varias Medidas. Los Módulos son: Módulo I, Control de Gestión; Módulo II, Máximo órgano Social; Módulo III, Administradores; Módulo IV, Revelación de información; Módulo V, Sociedades de Familia. Los Anexos son: Anexo 1, Matriz de Indicadores; Anexo 2, Formato de Verificación de Mínimos Legales; Anexo 3, Formato de Verificación de Mínimos Contables. Indica la Guía que, “*en el caso de que se presenten relaciones de subordinación, esta Guía se aplicará únicamente a las matrices*”, lo cual podría ser criticable, en la medida en que resultaría razonable plantear la conveniencia de aplicar las mismas medidas a todas o algunas de las filiales, muy especialmente considerando el carácter voluntario de aplicación de las Medidas.

El Módulo I, Control de Gestión, se compone de trece medidas. En ellas se propone la aprobación por el Órgano de Administración de la empresa familiar de planes y objetivos cuyo grado de cumplimiento deberá ser objeto de seguimiento periódico, mediante la correspondiente documentación y asignación de responsables, así como la evaluación de su desempeño, vigilando las desviaciones y adoptando medidas correctoras, en su caso: un presupuesto anual; un plan estratégico que cubra un período igual o superior a dos años; y objetivos estratégicos cuyo cumplimiento se deba dar en un lapso mínimo de cinco años. También contiene este Módulo I medidas en relación con la identificación de riesgos de incumplimiento de la Ley y de la regulación interna, al objeto de mitigarlos y controlarlos, con especial énfasis en el cumplimiento de la normativa contable para la elaboración de la información financiera.

El Módulo II, Máximo Órgano Social, se compone de cinco medidas. Están relacionadas con el funcionamiento del Máximo Órgano Social, en particular con la promoción de asistencia del mayor número de socios o accionistas a la reunión que se celebren del mismo y facilitando información concreta en su convocatoria acerca de los asuntos del orden del día, así como del lugar específico, fecha y hora de la reunión, ejercicio del derecho de inspección de documentos contables. Para conseguir este objetivo se recomienda la redacción de un reglamento interno de funcionamiento del Máximo Órgano Social. El Máximo Órgano Social deberá aprobar cuestiones de especial relevancia para las sociedades familiares como son las políticas de remuneración de los administradores, las políticas para la ejecución de operaciones que representen enajenación global de activos, segregaciones, las operaciones con partes vinculadas, y aquellas cuya realización pueda obrar en detrimento de los intereses de la sociedad y de los socios, incidiendo de esta manera en evitar conflictos de intereses. Asimismo, en aras a la profesionalización de las actividades de las sociedades familiares, se recomienda contar con revisor fiscal bajo criterios de independencia e idoneidad, cuya elección, bajo criterios de concurrencia, será responsabilidad del Máximo Órgano Social.

En relación con la presencia de independientes en las Juntas Directivas de empresas familiares en Colombia, en aras a la implementación de criterios de Buen Gobierno, manifiestan LAGOS CORTÉS, SOTO ECHEVERRY, BETANCOURT RAMÍREZ, ENRÍQUEZ YAGÜE y GÓMEZ BETANCOURT, G. que los miembros independientes influyen directamente en el desempeño, en mayor medida en las empresas familiares, así como en la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo, pudiendo tener efectos sobre *"la mejora en la comunicación, el clima societario y la unidad y armonía de la familia propietaria"*⁴⁰⁶, extremo éste último que sin duda puedo avalar por mi desempeño como miembro independiente de Consejos de Familia.

El trabajo de MORENO GÓMEZ pone de manifiesto que *"existen prácticas como la Asamblea de Familia y el Consejo Familiar que ayudan a incrementar y consolidar las relaciones entre todos los miembros de la familia"*⁴⁰⁷. Se considera al Protocolo Familiar como documento que debe ser suscrito por los miembros de la familia empresaria para

fiscal bajo criterios de independencia e idoneidad, cuya elección, bajo criterios de concurrencia, será responsabilidad del Máximo Órgano Social.

El Módulo III, Administradores, consta de siete medidas. Estas medidas están encaminadas a diferenciar las funciones de los diversos órganos societarios ya que es muy común en las sociedades familiares la confusión de funciones de los mismos. Se propone establecer un sistema de verificación previa de condiciones de adecuación de los candidatos a ser miembros de una Junta Directiva, propugnando que el órgano esté formado por un número impar de miembros. También se sugiere potenciar la fortaleza de los órganos de administración mediante la incorporación de miembros independientes, caracterizados por no mantener relaciones laborales o profesionales con la sociedad familiar ni formar parte de la familia hasta el tercer grado de consanguinidad, segundo de afinidad o primero civil, así como no tener capacidad de control sobre el órgano de administración. Las funciones del órgano de administración aparecen definidas, dando desarrollo y específico seguimiento a las funciones del Máximo Órgano Social, debiendo destacarse la preparación del plan de sucesión del ejecutivo principal. El órgano de administración deberá contar con un reglamento de organización interno que contemple las condiciones que deben cumplir sus miembros, así como las cuestiones formales relacionadas con las reuniones a celebrar y los medios de que debe disponer por parte de la sociedad familiar para cumplir con sus funciones. También se recomienda que el órgano de administración cuente con una figura que ejerza funciones de secretariado, velando por el cumplimiento de la legalidad por parte del órgano de administración, así como levantado acta de las decisiones tomadas. Por último, el órgano de administración deberá ser evaluado, debiendo incluirse los resultados de la evaluación en el informe anual de gobierno corporativo.

El Módulo IV, Revelación de información, cuenta con una sola medida. Esta medida se centra en la exigencia a los administradores de revelación de información sobre: operaciones que puedan suponer conflictos de intereses, operaciones de enajenación global de activos, cumplimiento de las Prácticas de Gobierno Corporativo.

El Módulo V, Sociedades de Familia, se estructura en diez medidas. Proponen estas medidas la creación de un órgano en las sociedades familiares denominado Asamblea de Familia, donde se encuentren los familiares con vínculos consanguíneos y también los de vínculo único civil, dándole a este órgano un carácter consultivo para el Consejo de Familia. Se propone, por tanto, también, la creación de un órgano llamado Consejo de Familia, que será órgano consultivo del órgano de administración de la empresa familiar, con especial dedicación a las relaciones entre la familia y la empresa así como a la preparación del plan de sucesión del ejecutivo principal.

⁴⁰⁶ LAGOS CORTÉS, D., SOTO ECHEVERRY, N.C., BETANCOURT RAMÍREZ, J.B., ENRÍQUEZ YAGÜE, J.O., GÓMEZ BETANCOURT, G., *Tamaño e independencia de la junta directiva y su relación con el desempeño económico: un análisis para empresas familiares y no familiares*, AD-minister, ISSN 1692-0279, ISSN 1692-0279, N.º. 31, 2017, pág. 19

⁴⁰⁷ MORENO GÓMEZ, J. I., *Las buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares y su impacto en la rentabilidad y la riqueza socioemocional*, Tesis doctoral dirigida por Yancy Vaillant (dir. tes.), Gonzalo Gómez Betancourt (dir. tes.). Universitat Autònoma de Barcelona (2015), pág. 133

regular las relaciones familia, negocio y propiedad, haciendo también mención a la necesidad de que este documento contenga mecanismos de resolución de conflictos.

La Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia tras recomendar a las empresas familiares la elaboración, suscripción y aplicación de un Protocolo Familiar para garantizar la sostenibilidad de la empresa, considera que el *“Protocolo de Familia o “Acuerdo Similar” es un documento donde se expresa por parte de la familia propietaria de la sociedad, de manera voluntaria, su intención de regular las relaciones entre la familia, la empresa y la propiedad ... un acuerdo que se crea en desarrollo de la autonomía privada (obra por voluntad de las partes, no por mandato de la ley) que tiene elementos contractuales y aspectos no jurídicos de naturaleza ética y moral, determinando el empeño de quienes contratan para que todo marche dentro de los lineamientos que el Protocolo asigna”*⁴⁰⁸. Autores como GÓMEZ BETANCOURT ponen de manifiesto la positiva relación entre el protocolo familiar y el desempeño económico en las empresas colombianas ⁴⁰⁹.

Es interesante destacar que la Superintendencia de Sociedades, en oficio 220-034920 del 25 de mayo de 2012, otorga al Protocolo Familiar el carácter de instrumento preventivo de naturaleza paraestatutaria, cuyas reglas se establecen por voluntad de las partes sin necesidad de someterse a forma específica y cuyos límites se encuentran en la ley, en los estatutos sociales y en las normas de orden público. Siendo un contrato, obliga a los firmantes y se recomienda a revisión periódica para adaptarlo a la modificación de circunstancias familiares, revisión que también deberá hacerse en los estatutos de la empresa familiar ⁴¹⁰.

⁴⁰⁸ Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, *op. cit.*, pág. 77.

⁴⁰⁹ GÓMEZ BETANCOURT, G., *Tipologías de empresa familiar. Un marco conceptual basado en la confianza y la dirección estratégica*, Tesis doctoral dirigida por Angel Gallo Miguel (dir. tes.). Universidad de Navarra (2000).

⁴¹⁰ Superintendencia de Sociedades, Oficio 220-034920 del 25 de mayo de 2012, ASUNTO: Sociedad por Acciones Simplificada- Protocolo de Familia. En este Oficio se define el Protocolo Familiar de la siguiente manera: *“3. El protocolo de familia es un instrumento de carácter preventivo, a partir del cual las familias y sus empresas establecen unas pautas para afrontar adecuadamente los problemas que suelen afectarlas; el protocolo es un acuerdo entre los miembros de la familia que desde el punto de vista jurídico tiene el carácter paraestatutario. En todo caso, es contrato para cuyo perfeccionamiento basta el acuerdo de voluntades, es decir, para que nazca a la vida jurídica no requiere de formalidades especiales. Por ser un contrato, es ley para quienes lo suscriben, debe ser ratificado por quienes sucesivamente lleguen a la mayoría y periódicamente debe revisarse para hacerle los ajustes que sean necesarios. Los límites del protocolo son la ley, los estatutos y, desde luego, no puede contravenir normas de orden público”*. Así, se establece que *“el protocolo es un contrato cuyas reglas deben revisarse periódicamente, en cuanto que las circunstancias familiares son cambiantes, nacimientos, matrimonios, separaciones, muerte de sus integrantes, son algunos de los hechos que marcan la vida de sus integrantes y que podrían determinar ajustes a las reglas de juego establecidas tanto en el protocolo como en los estatutos sociales, tarea que por*

La propuesta colombiana de contenidos para la elaboración de un Protocolo Familiar consta, como mínimo, de cuatro apartados.

- a. Historia y principios rectores de la familia. El primer apartado lo formarían la *“Historia de la familia y de la sociedad familiar; Valores con los que se guiarán las actuaciones de la empresa y de la familia; Misión y visión de la empresa y de ésta en relación con la familia”*⁴¹¹.
- b. Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobiernos Familiares. El segundo apartado estaría constituido por la *“Manera en que la familia contribuye a la profesionalización de la empresa”*; y la definición de los *“órganos de gobierno familiares: Asamblea de Familia y/o Consejo de Familia (en los casos que se requieran ambos órganos)”*⁴¹². Dentro de este apartado se incluiría la regulación de las situaciones en las que pueden plantearse potenciales conflictos de intereses⁴¹³. Es interesante hacer referencia al trabajo de GÓMEZ BETANCOURT, ZAPATA CUERVO y BETANCOURT RAMÍREZ, que señalan que, en relación con el Consejo de Familia, *“las EF de generaciones mayores tienden a adoptar este órgano de gobierno familiar, 32,4% de PGEF y 50,9% de SGEF lo tienen; sin embargo, 12,2% de PGEF y 10,5% de SGEF no realizan reuniones. Por otra parte, sólo un 5,4% de las PGEF y 19,3% de las SGEF tiene uno o más miembros externos en este Consejo. También se encontró que en el 2,7% de las PGEF y 22,8% de las SGEF los miembros de este órgano de gobierno tienen once años o más en esta posición, esto demuestra que la confianza depositada por la familia en el asesor externo es alta y explicaría su permanencia”*. Asimismo, *“el protocolo familiar puede ayudar a las EF a llegar a acuerdos sobre temas como el manejo de negocios con proveedores o clientes que*

sociales, tarea que por implicar la modificación de ambos contratos supone de la preexistencia de condiciones como la capacidad, el consentimiento, el objeto y la causa lícitos, para lo cual, conforme al Decreto 2820 de 1974, los hijos menores deben actuar por conducto de sus padres quienes en forma conjunta están llamados a representarlos”.

⁴¹¹ Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, *op. cit.*, pág. 77.

⁴¹² Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, *op. cit.*, pág. 77

⁴¹³ Se detalla su contenido en la Medida 32, definición de los *“roles de los miembros de la familia, sus funciones, deberes, responsabilidades y extralimitaciones, frente a su actuación como socios, accionistas, empleados o administradores”*. También en las Medidas 33 y en la Medida 34, según las cuales se debe recoger el *“procedimiento que garantice que la política para el manejo de las operaciones entre la sociedad y los miembros de la familia será aprobada por el Máximo Órgano Social de la sociedad de familia”* y el *“procedimiento que garantice que la compañía informará al Consejo de Familia de todas las operaciones celebradas entre los miembros de la familia y la sociedad de familia”*. Por último en la Medida 35 se propone la regulación de *“la participación de personas con vínculos de afinidad con la familia empresaria, como empleados, contratistas y clientes de la sociedad de familia”*. Ver Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, *op. cit.*, pág. 78 - 80

son de la familia, políticas de incorporación de familiares a la EF, requisitos de experiencia previa de gobierno tienen once años o más en esta posición, esto demuestra que la confianza depositada por la familia en el asesor externo es alta y explicaría su permanencia”⁴¹⁴. Pocos trabajos se han realizado en Colombia acerca de la convivencia en la familia empresaria y en la empresa familiar, siendo de destacar el de LOZANO POSSO, el cual pone de manifiesto la importancia de este proceso y la necesidad de abordarlo adecuadamente para permitir, cuando llegue el momento, una adecuada sucesión en la empresa familiar⁴¹⁵. Y en este marco de la convivencia entre generaciones merece ser destacado el estudio que sobre el papel de la mujer en empresas familiares colombianas ha sido realizado por LÓPEZ VERGARA, GÓMEZ - BETANCOURT y BETANCOURT RAMÍREZ, en el que explican su presencia en los órganos de decisión de las empresas en Colombia por el interés en preservar el patrimonio familiar, aspecto éste del perdurar durante generaciones que caracteriza a una empresa como familiar⁴¹⁶.

- c. Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar. El tercer apartado versaría sobre el *“Plan de sucesión empresarial o relevo generacional de la dirigencia de la empresa (Ejecutivo Principal y ejecutivos de segundo nivel corporativo)”*⁴¹⁷.
- d. Procedimientos de resolución de conflictos. El cuarto apartado partiría de considerar que el Protocolo Familiar tiene como fundamento la *“regulación de las relaciones entre quienes hacen parte de la sociedad de familia para que los eventuales conflictos que surjan no afecten, ni las relaciones entre ellos, ni a la empresa”*⁴¹⁸, pero en el caso de que estos conflictos puedan surgir el Protocolo Familiar debe contener la *“manera de solucionar las controversias entre familiares”*⁴¹⁹. Recomienda la Guía Colombiana que el Protocolo Familiar contemple *“mecanismos de resolución de*

⁴¹⁴ GÓMEZ BETANCOURT, G., ZAPATA CUERVO, N., BETANCOURT RAMÍREZ, J.B., *Gobierno Corporativo. Prácticas sugeridas e implementadas por empresas familiares y no familiares colombianas*, Entramado, ISSN-e 1900-3803, Vol. 12, N° 2, 2016, págs. 19 - 20

⁴¹⁵ LOZANO POSSO, M., *El proceso de socialización, vinculación y pertenencia de descendientes a la empresa familiar. Un estudio empírico en Colombia*, Tesis doctoral dirigida por David Urbano (dir. tes.). Universitat Autònoma de Barcelona (2013).

⁴¹⁶ LÓPEZ VERGARA, M., GÓMEZ - BETANCOURT, G. y BETANCOURT RAMÍREZ, J., *Factores que influyen en la participación de la mujer en cargos directivos y órganos de gobierno de la empresa familiar colombiana*. Cuadernos de Administración, 24(42), 2011, págs. 253–274.

⁴¹⁷ Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, *op. cit.*, pág. 77.

⁴¹⁸ Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, *op. cit.*, pág. 78.

⁴¹⁹ Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, *op. cit.*, pág. 78.

conflictos que garanticen su adecuado manejo y administración”, con tres mecanismos: “Solución por los involucrados o arreglo directo”; “conciliación”; y “solución de controversias por el Consejo de Familia ... quien hará las veces de amigable componedor con la facultad de precisar con fuerza vinculante la solución de los conflictos que sean puestos bajo su conocimiento”⁴²⁰.

La implantación eficaz de esta Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia es puesta en duda por PARDO - LÓPEZ, que indica que las empresas colombianas que no emiten valores en mercados organizados tienden a utilizar el modelo estadounidense de gobierno corporativo, aplicando el Manual IFC de gobierno de empresas familiares, promovido por la Corporación Financiera Internacional, en la medida en que piensen que en el futuro pueden obtener recursos financieros a través de la cotización en los mercados de valores, introduciendo de esta forma *“una lógica en la que las prácticas de gobierno empresarial dejan de ser herramientas útiles para la gestión y control de la realidad organizacional y se convierten en herramientas útiles para la gestión y control de las expectativas organizacionales, muchas de las cuales son impuestas por la propia institucionalidad financiera”⁴²¹.*

También LAGOS CORTÉS, BETANCOURT RAMÍREZ y GÓMEZ BETANCOURT reconocen que la falta de implantación eficaz de la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia a que *“las empresas colombianas ... : i) no las consideran como referentes, ii) perciben la adopción de prácticas de gobierno corporativo como un gasto inoficioso, o iii) las empresas están concentradas en sí mismas, es decir, en su operación y en adaptarse a la volatilidad del entorno económico y fiscal del país ... En la medida que las empresas contemplen otros beneficios del gobierno corporativo como la continuidad en el tiempo, la competitividad y la atractividad para los inversionistas, es posible que se encuentre evidencia acerca de comportamientos isomorfos en la adopción de prácticas de gobierno corporativo”⁴²².*

⁴²⁰ Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, *op. cit.*, págs. 80 - 81.

⁴²¹ PARDO - LÓPEZ, S., *Prácticas de valoración y gobierno corporativo: medios para la resignificación del control en las organizaciones colombianas*, Cuadernos de Contabilidad, ISSN-e 0123-1472, Vol. 16, N°. 40, 2015, págs. 221.

⁴²² LAGOS CORTÉS, D., BETANCOURT RAMÍREZ, J. y GÓMEZ BETANCOURT, G., *Implementación de prácticas de gobierno corporativo en Colombia: un análisis desde el isomorfismo institucional en empresas familiares y no familiares*, Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, ISSN-e 0121-6805, Vol. 25, N°. 2, 2017, págs. 155 - 156.

No obstante, autores como MORGESTEIN SÁNCHEZ proponen una visión más optimista de los resultados de la implementación de las Medidas contenidas en la Guía, recogiendo que las empresas familiares *“han encontrado en los principios de organización societaria una herramienta de excepción a la hora no solo de prevenir el abuso de los accionistas mayoritarios sobre los minoritarios y de corregir las componendas entre los asociados y los acreedores de la sociedad comercial, sino también al momento de hacer efectiva la función social de la empresa colombiana, la cual exige que los núcleos empresariales velen por los intereses privados de los dueños del capital social y que tengan presente los de los distintos grupos de personas que pueden afectar o se ven afectados en el desarrollo de la actividad económica”*⁴²³.

También GONZÁLEZ CALIXTO, aplicando el método del caso, ponen de manifiesto la importancia de implantar criterios de buen gobierno corporativo en empresas familiares a la hora de afrontar estrategias de multinacionalización ⁴²⁴.

Entre los diferentes trabajos publicados tras la entrada en vigor de la Guía de Septiembre de 2009, destacamos las Recomendaciones a la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para sociedades cerradas y de familia, en las que se destaca que *“creemos que el análisis y la discusión en torno a los lineamientos de gobierno corporativo que ofrece la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia es una necesidad y representa un aspecto en el que los actores fundamentales en el país deben continuar su proceso de aprendizaje y mejoramiento”*⁴²⁵.

Se compone el documento de tres prólogos: Prólogo desde International Finance Corporation (IFC); Prólogo desde el Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo (ICGC); Prólogo desde el laboratorio empresarial y diversos estudios, en concreto sobre los siguientes asuntos:

1. Recomendaciones a la guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia

⁴²³ MORGESTEIN SÁNCHEZ, W.I., *El gobierno corporativo en las sociedades no cotizadas. Algunos apuntes para el caso colombiano*, Estudios de derecho, ISSN 0120-1867, Vol. 72, N°. 160, 2015, pág. 292.

⁴²⁴ GONZÁLEZ CALIXTO, M.B., *Estrategias corporativas en entornos multinacionales: caso Carvajal S.A.*, Revista de Investigación Desarrollo e Innovación: RIDI, ISSN 2027-8306, ISSN-e 2389-9417, Vol. 2, N°. 1 (Julio-Diciembre), 2011, págs. 52-64.

⁴²⁵ Colegio de Estudios Superiores de Administración, *Recomendaciones a la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para sociedades cerradas y de familia*, CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración, 2018, pág. 12

2. Juntas directivas y asamblea general de accionistas

El gobierno corporativo en empresas familiares y, en particular, al interior de las empresas familiares en Colombia

En materia concreta de familia se destaca la importancia de que este tipo de empresas cuenten con una Asamblea, familiar, un Consejo de familia, un Protocolo Familiar y un Plan de sucesión, destacándose que *“el éxito de las empresas familiares depende en gran medida del manejo corporativo que se les dé. Uno de los principales puntos de apoyo en ese sentido está relacionado con establecer y mantener mecanismos eficientes de gobierno corporativo. Resulta entonces fundamental definir qué retos enfrenta una empresa familiar, en qué consiste el gobierno corporativo y dónde radica la necesidad de su implementación en ese tipo de sociedades, y para ello se analizan los primeros documentos que entraron a regirlo, su evolución y posterior aplicación, y su desarrollo en el contexto colombiano. De igual manera, se tienen en cuenta las modificaciones que han sido necesarias para importar regímenes extranjeros a las guías nacionales y se evalúa su efectividad. Es importante resaltar que este escrito se orienta principalmente a analizar las normas que rigen el gobierno corporativo al interior de las empresas familiares y cerradas, las cuales son la forma societaria más recurrente en Colombia”*⁴²⁶.

Fruto de todo el esfuerzo académico y empresarial desarrollado en Colombia, en noviembre del año 2020 se publicó la Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables, por parte de la Cámara de Comercio de Bogotá, la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Confecámaras y la Superintendencia de Sociedades.

En su Introducción se destaca que *“la publicación de la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia ha sido una herramienta de consulta permanente y ampliamente divulgada por las entidades que lideraron su elaboración. Luego de cumplir una década, resulta oportuno evaluar y complementar el trabajo inicial, a la luz de las nuevas realidades que deben ser analizadas e incorporadas en materia de buena gestión empresarial. Las dinámicas sociales, empresariales y de mercado (globalización, rápidos avances en materia digital, nuevas formas de emprendimiento,*

⁴²⁶ Colegio de Estudios Superiores de Administración, *op. cit.*, pág. 135

entre otros) han impulsado nuevas conversaciones sobre gobierno corporativo y han planteado nuevos retos para las empresas, en relación con la manera en que estas son gobernadas, controladas y gestionan sus riesgos. Esta segunda iniciativa ha sido denominada “Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables” la cual tiene por objeto generar y promover una cultura de gobierno corporativo que redunde en la maximización del valor de las empresas y del bienestar de la comunidad, sus trabajadores y el medio ambiente, mediante la inclusión y profundización de nuevos temas aplicables a todas ellas, independiente de su estructura asociativa, tamaño, nivel de madurez de sus modelos de gobierno corporativo o sector económico”⁴²⁷.

Esta Guía se estructura en siete capítulos. Son los siguientes:

1. El primer capítulo se denomina Sobre la Empresa: Principios para el Buen Gobierno, “destaca elementos relacionados con la institucionalidad de la empresa, en donde se definen aspectos base del sistema de gobierno independiente de su estructura asociativa, así como herramientas para la definición de un propósito común, que oriente y enfoque las decisiones que se toman al interior de la organización”⁴²⁸.
2. En el segundo capítulo se denomina Sobre la Propiedad de la Empresa, conteniendo “recomendaciones para un adecuado funcionamiento de las juntas de socios, asambleas de accionistas o máximo órgano de la empresa”⁴²⁹.
3. El tercer capítulo, versa sobre la Dirección y Estrategia de la Empresa.
4. El cuarto capítulo trata acerca de la Gerencia y la Interacción con la Junta Directiva.
5. En los capítulos quinto y sexto, se analiza la Revelación de Información, la Rendición de Cuentas y Transparencia y la Arquitectura de Control y la Administración de Riesgos.

⁴²⁷ Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, *Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables*, pág. 4

⁴²⁸ Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, *op. cit.*, pág. 8

⁴²⁹ Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, *op. cit.*, pág. 8

6. El séptimo y último capítulo, “Sobre la Sostenibilidad”, recoge la importancia de adoptar un compromiso empresarial con la sostenibilidad.

Posteriormente, se recogen tres capítulos especiales para sociedades de familia, entidades sin ánimo de lucro y startups, *“en donde se abordan recomendaciones que reconocen ciertas realidades organizacionales y dan mayor profundidad y contextualización sobre el gobierno corporativo de estas entidades en particular”*⁴³⁰.

En materia de empresas familiares destaca el documento que *“los resultados del “Informe Prácticas Empresariales” de la Superintendencia de Sociedades, señala que para el 2019, el 50,26% de las empresas en Colombia son empresas familiares, de las cuales el 31,70% se encuentra en la primera generación, el 15,86% en la segunda generación, el 2,09% está en la tercera generación y solo el 0,61% en la cuarta generación”*⁴³¹.

Para el buen gobierno de las familias empresarias colombianas el Protocolo Familiar se constituye como el documento clave, que debe contener *“como mínimo los siguientes elementos:*

- i. Valores, propósito común de la familia y de la empresa.*
- ii. Conformación y funcionamiento de los órganos de gobierno de la familia (asamblea familiar y el consejo familiar); así como los órganos de gobierno de la empresa (junta directiva o instancia equivalente, equipo gerencial, entre otros).*
- iii. Roles de los integrantes de la familia, sus funciones, deberes y responsabilidades, en su calidad de socios, accionistas, empleados, miembros de la junta directiva o instancia equivalente, o del equipo gerencial.*
- iv. Responsabilidades, marcos de actuación y líneas de comunicación entre la familia, la junta directiva o instancia equivalente, y el equipo gerencial.*
- v. Políticas aplicables a los miembros de la familia que se vinculen contractual o laboralmente con la empresa;*

⁴³⁰ Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, *op. cit.*, pág. 8

⁴³¹ Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, *op. cit.*, pág. 81

vi. Acuerdos sobre transición generacional y sucesión de cargos.

*vii. Condiciones y mecanismos mediante los cuales se aprueban e informan las operaciones que realicen los miembros de la familia con la empresa y otros aspectos relevantes de la sociedad*⁶⁶.

viii. Políticas de dividendos.

ix. Reglas sobre la propiedad de la empresa familiar y protección patrimonial.

*x. Mecanismos para la resolución de controversias entre familiares que afecten la gobernabilidad de la empresa”*⁴³².

Como vemos, la propuesta de 2020 abunda en la línea de lo ya expuesto a la hora de analizar la propuesta de 2009, pudiendo entender con ello que el paso del tiempo ha reforzado la validez de los criterios expuestos en su momento.

Para un adecuado gobierno corporativo en las empresas familiares se recogen seis recomendaciones ⁴³³:

1. La empresa de familia debería regular por escrito los aspectos fundamentales de las relaciones entre la familia, los propietarios y la empresa.
2. La empresa debería adoptar reglas para su protección patrimonial.
3. La empresa de familia puede considerar establecer un espacio formal para promover la unidad de la familia, fomentar buenas relaciones entre sus miembros, y lograr una adecuada separación de los ámbitos de discusión de la familia y de la empresa.
4. La empresa de familia debería contar con una junta directiva conformada con miembros independientes.
5. La empresa de familia debería definir una política referente a miembros de la familia que se vinculen contractual y laboralmente con la empresa.

⁴³² Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, *op. cit.*, pág. 83

⁴³³ Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, *op. cit.*, págs. 83 - 87

6. La empresa debería establecer un plan de transición generacional para mitigar los riesgos en caso de ausencia o cambios de miembros clave del equipo gerencial que son parte de la familia.

4.2.6. Perú

En noviembre de 2013 se presentó el Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas ⁴³⁴, en cuya elaboración participaron catorce instituciones peruanas, de carácter público y privado, con el apoyo de la Corporación Andina de Fomento - Banco de Desarrollo de América Latina.

Este documento tiene como antecedente el documento llamado Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas, elaborado en julio de 2002, basado en los Principios para el Gobierno de las Sociedades de la OCDE, para cuya redacción se formó un comité en el que se reunieron ocho instituciones peruanas, del sector público y del sector privado, correspondiendo la Presidencia a la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV), actualmente denominada Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). La Ley de Fortalecimiento de la Supervisión del Mercado de Valores, aprobada por Ley N° 29782, publicada el 28 de julio de 2011, sustituyó la denominación de Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores por la de Superintendencia del Mercado de Valores. La SMV *“es un organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas del Perú que tiene por finalidad velar por la protección de los inversionistas, la eficiencia y transparencia de los mercados bajo su supervisión, la correcta formación de precios y la difusión de toda la información necesaria para tales propósitos, a través de la regulación, supervisión y promoción. Tiene personalidad jurídica de derecho público y goza de autonomía funcional, administrativa, económica, técnica y presupuestaria”* ⁴³⁵.

La política seguida por la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV) en relación con los Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas era la de, siguiendo criterios internacionales, dar el carácter de voluntario a su cumplimiento, sin perjuicio de exigir a las sociedades cotizadas que manifestaran públicamente el alcance dado al cumplimiento de los Principios, tanto a través de los

⁴³⁴ Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), *Código de Buen Gobierno Corporativo para las sociedades peruanas*, 2013.

⁴³⁵ <http://www.smv.gob.pe>

folletos informativos como mediante las memorias anuales. Se siguió por tanto el criterio tradicional de cumplir o explicar.

Este criterio de voluntariedad se ha mantenido en el Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas de 2013, continuando por tanto con el principio de cumplir o explicar.

Un avance del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas de 2013 se encuentra en manifestar expresamente su posible aplicación por todas las sociedades anónimas del Perú, aun cuando se haga especial énfasis en aquellas cuyos valores coticen en mercados organizados al estar inscritos en el Registro Público del Mercado de Valores. Para todo tipo de sociedades en el Perú, el seguimiento de las disposiciones del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas de 2013 deberá permitir ofrecer la mayor confianza a los grupos de interés y a los mercados de capitales tanto peruanos como internacionales.

El Código consta de cinco Pilares y dos Anexos ⁴³⁶.

La Introducción al Código destaca que ambos Anexos no debe entenderse que constituyan, *“códigos especializados e integrales para tales tipos de empresas, sino consideraciones adicionales que deben tener en cuenta en razón de sus características y condiciones particulares”* ⁴³⁷.

Resulta destacable que el Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas de 2013 contenga disposiciones específicas relacionadas con las empresas familiares. En Perú la mayoría de las empresas tienen el carácter de empresas familiares ⁴³⁸, lo que acredita la razonabilidad de incluir medidas específicas para este

⁴³⁶ Cada Pilar está a su vez dividido en varios principios. Los Pilares son: Pilar I: Derechos de los accionistas; Pilar II: Junta General de Accionistas; Pilar III: El Directorio y la Alta Gerencia; Pilar IV: Riesgo y Cumplimiento; Pilar V: Transparencia de la información. Los Anexos, divididos a su vez en Pilares, son: Anexo A: Principios complementarios para Empresas de Propiedad del Estado (EPE); Anexo B: Principios complementarios para Sociedades Familiares.

El Anexo B, Principios complementarios para Sociedades Familiares consta de los siguientes Pilares: Pilar I: Derechos de los accionistas; Pilar II: El Directorio y la Gerencia; Pilar III: Riesgo y cumplimiento; Pilar IV: Transparencia de la información. Es importante destacar que con la inclusión de este Anexo, el Código, reconoce la importancia de las empresas familiares en la economía peruana, *“sobre todo teniendo presente que algunas de tales empresas tienen sus valores inscritos en el Registro Público del Mercado de Valores de la SMV”*.

⁴³⁷ Superintendencia del Mercado de Valores (SMV,) *op. cit.*, pág. 6

⁴³⁸ Directorio Top 10000, EXAUDI & Top Publications SAC (2011). La empresa familiar en el Perú y América Latina: una aproximación estadística. EXAUDI.

tipo de empresas en el Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas de 2013.

Sin perjuicio de ello, destacan FERNÁNDEZ PÉREZ, LLUCH, BARBERO, [et al.] que *“uno de los primeros hechos que llama la atención es la poca longevidad de las grandes empresas familiares peruanas ... La explicación al fenómeno de la relativamente poca longevidad tal vez se deba a los bruscos cambios en las políticas económicas en los gobiernos, sobre todo en las décadas de los años 1970 y 1990. Pero también puede deberse a los cambios generacionales en el liderazgo de las empresas fundadas a principios del siglo xx. Las empresas familiares fundadas en la segunda mitad del siglo xx han puesto mucho más cuidado en la formación profesional de los miembros de la familia y en los mecanismos de transición. Otro elemento importante para entender la historia de las grandes empresas familiares es su relación con el capital extranjero y los sectores en los que se especializa”*⁴³⁹. Esta reducida longevidad de las empresas familiares peruanas y el énfasis que los empresarios familiares peruanos han puesto en la capacitación profesional de los miembros de la familia son otros factores relevantes para justificar la importancia de incorporar medidas específicas para este tipo de empresas en el Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas de 2013.

El Anexo B del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas de 2013 parte del concepto y alcance de Empresa Familiar que se contempla en la de la IFC (International Finance Corporation), *“incorporada en su Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares, a cuyo tenor: “Una empresa familiar será aquella compañía donde la mayoría de los votos está en manos de la familia controladora, incluyendo al(a los) fundador(es), que busca traspasar la empresa a sus descendientes.”*⁴⁴⁰. Deja el Código sin definir qué debe entenderse por *“familia controladora”*, sin especificar hasta dónde llega el concepto de familia, pero fundamenta claramente la definición de empresa familiar en dos características: mayoría de derechos de voto en el capital de una empresa o grupo de empresas; y deseo de traspaso generacional de dicha mayoría. Se trata de la combinación de un elemento objetivo (mayoría de derechos de voto) y de uno subjetivo (voluntad de traspaso de dicha mayoría a la siguiente generación).

⁴³⁹ FERNÁNDEZ PÉREZ, P., LLUCH, A., BARBERO, M.I. [et al.], *op. cit.*, págs. 404 - 405

⁴⁴⁰ Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), *op. cit.*, pág. 20

Los Principios complementarios para Sociedades Familiares se sustentan en cuatro Pilares: Pilar I: Derechos de los accionistas; Pilar II: El Directorio y la Gerencia; Pilar III: Riesgo y cumplimiento; Pilar IV: Transparencia de la información.

Cada uno de estos Pilares contienen una serie de Principios. Así:

- a) El Pilar I, sobre Derechos de los accionistas, contiene los siguientes Principios: Principio F1: Estructura de gobierno familiar y protocolo familiar ⁴⁴¹; Principio F2: Asamblea Familiar ⁴⁴²; Principio F3: Consejo Familiar ⁴⁴³.
- b) El Pilar II, sobre el Directorio y la Gerencia, contiene los siguientes Principios: Principio F4: Gestión ⁴⁴⁴; Principio F5: Independencia y operaciones con personas afines ⁴⁴⁵.
- c) El Pilar III, sobre Riesgo y Cumplimiento, contiene los siguientes Principios: Principio F6: Operaciones entre la sociedad y miembros de la familia ⁴⁴⁶.

⁴⁴¹ En el Principio F1 se recogen recomendaciones relacionadas con la Estructura de gobierno familiar y el protocolo familiar. El Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas no define el Protocolo Familiar. En este Principio el Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas establece que *“El protocolo familiar contiene la visión, misión, valores, condiciones y reglas en la forma de relacionarse económica y profesionalmente entre la familia, los accionistas y la sociedad, incluidas las limitaciones asociadas a tal interrelación; las medidas para prevenir, detectar, manejar y revelar los conflictos de interés que se presenten; y los posibles roles de los miembros de la familia en la conformación y distribución de funciones dentro de los órganos de gobierno de la sociedad. En aspectos de propiedad el protocolo familiar señala, entre otros aspectos, las políticas de participación accionaria para los miembros de la familia; las reglas a aplicar cuando miembros de la familia transfieren sus acciones; así como los mecanismos de resolución de controversias que aplicarán entre sí los miembros de la familia cuando se trate de intereses relacionados con la sociedad. El protocolo familiar establece el período en que es revisado para adaptarlo a las necesidades y cambios de la familia y la sociedad”* .

⁴⁴² En el Principio F2 se contempla la conveniencia de que las empresas familiares se doten de una Asamblea Familiar .

⁴⁴³ En el Principio F3 se establece la conveniencia de que las empresas familiares colombianas se doten de un Consejo Familiar, *“órgano encargado de ser el nexo principal entre la familia y el Directorio y la Gerencia de la sociedad”* .

⁴⁴⁴ En el Principio F4 se contienen medidas de Gestión para las empresas familiares, refiriendo nuevamente al protocolo familiar. Este documento debe contener reglas específicas para regular la incorporación de miembros de la familia a la empresa, E incluye el documento en el apartado de la gestión la necesidad de que el protocolo familiar estipule *“las condiciones y características para presentar candidatos como parte del plan de sucesión en el Directorio y la Gerencia de los miembros de la Familia”*, inclinándose por tanto por especificar la necesidad de que las empresas familiares tengan preparado un plan de sucesión tanto en el ámbito del Directorio como de la Gerencia, dada la importancia que tiene en toda empresa y en particular en la familiares, la preparación de la sucesión, tanto en previsión de una sucesión planificada como de una sucesión inesperada .

⁴⁴⁵ El Principio F5 contiene una regulación acerca de la Independencia y operaciones con personas afines .

⁴⁴⁶ El Principio F6 recoge el tratamiento de las operaciones entre la sociedad y miembros de la familia., estableciendo tanto la especial vigilancia que se debe dar a la potencial existencia de conflictos de intereses entre los miembros de la familia empresaria y la empresa familiar como a la labor que compete al Consejo de Familia en el conocimiento y aprobación de operaciones que puedan dar lugar a la existencia de esos conflictos.

- d) El Pilar IV, sobre Transparencia de la información, contiene los siguientes Principios:
Principio F7: Canales de comunicación con la familia ⁴⁴⁷.

Podemos comprobar que el Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas de 2013 otorga un papel fundamental al Protocolo Familiar en la regulación de las normas de gobierno corporativo de las empresas familiares peruanas, sin perjuicio de no definirlo, como hemos visto anteriormente. No obstante, la falta de definición del documento no impide el esquematizar la propuesta peruana en relación con los contenidos sugeridos para la elaboración de un Protocolo Familiar, que podemos concretar en cinco apartados:

- a. Historia y principios rectores de la familia. El primer apartado lo formarían la *“visión, misión, valores”*, recogido en el Principio F1.
- b. Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobiernos Familiares. El segundo apartado estaría constituido por la *“condiciones y reglas en la forma de relacionarse económica y profesionalmente entre la familia, los accionistas y la sociedad, incluidas las limitaciones asociadas a tal interrelación; las medidas para prevenir, detectar, manejar y revelar los conflictos de interés que se presenten; y los posibles roles de los miembros de la familia en la conformación y distribución de funciones dentro de los órganos de gobierno de la sociedad.”*, contenidas en el Principio F1. También los Principios F2 y F3, con su regulación de la Asamblea Familia y del Consejo Familiar deben incluirse en esta categoría, con especial referencia a la misión de vigilancia de los conflictos de intereses que se atribuye al Consejo de familia en el Principio F6 y a este mismo órgano en relación con la política de comunicación entre los miembros de la familia y la empresa en el Principio F7. Asimismo, las reglas establecidas en el Principio F4 deben considerarse entre las reglas de convivencia en la familia empresaria. Merece la pena destacar especialmente la coincidencia entre el Código colombiano y el código peruano es la regulación de las medidas necesarias para proteger a la familia y a la empresa de eventuales conflictos de intereses, contenidas en los Principios F5 y F6.

⁴⁴⁷ El Principio F7, regulando los Canales de comunicación con la familia, recomiendo incorporar al protocolo familiar las reglas por las que el Consejo Familiar deberá determinar los *“canales de comunicación necesarios para mantener a todos los miembros de la familia informados acerca del negocio, la estrategia, los desafíos y la dirección general en la que se mueve la sociedad”* .

- c. Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar. El tercer apartado versaría sobre *“las políticas de participación accionaria para los miembros de la familia; las reglas a aplicar cuando miembros de la familia transfieren sus acciones”*, que establece el Principio F1. También debe incluirse en este apartado la previsión del Principio F4 en relación con la sucesión.
- d. Procedimientos de resolución de conflictos. El cuarto apartado plantea que, en el caso de que estos conflictos puedan surgir, el Protocolo Familiar *“recogerá mecanismos de resolución de controversias que aplicarán entre sí los miembros de la familia cuando se trate de intereses relacionados con la sociedad”*, en los términos recogidos en el Principio F1.
- e. Revisión del documento. Un quinto apartado que acertadamente recoge el Código peruano, a diferencia de otros Códigos, es aquel que indica que el *“protocolo familiar establece el período en que es revisado para adaptarlo a las necesidades y cambios de la familia y la sociedad”*, de acuerdo con el Principio F1. Dados los cambios que se producen en el seno de los miembros de la familia empresaria y, por ello, los cambios que se producirán en la empresa familiar, resulta muy acertada esta referencia que realiza el Código peruano al establecimiento de una cláusula de revisión periódica que permita adaptar el Protocolo Familiar a las vicisitudes de la familia empresaria y de la empresa familiar para dotarle de más versatilidad y eficacia.

Un estudio acerca de la incidencia de la elaboración de un Protocolo Familiar en las empresas peruanas podemos encontrarlo en MONTALBETTI SOLARI ⁴⁴⁸, que concluye manifestando que el protocolo familiar en el Perú ha sido un instrumento importante para la prevención de conflictos en la empresa familiar peruana, lo que hace que los empresarios familiares peruanos recomienden su elaboración. No obstante, se aprecia una falta de revisión del protocolo familiar con el transcurso del tiempo desde su redacción y firma, lo que constituye un elemento de mejora en línea con lo recogido en el Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas de 2013. Asimismo, recoge este trabajo que las empresas familiares dotadas de protocolo familiar

⁴⁴⁸ MONTALBETTI SOLARI, P.M.M., *El protocolo familiar y el manejo de conflictos en empresas familiares peruanas*, Tesis doctoral dirigida por Josep Coll Bertrán (dir. tes.). Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) (2016), págs. 62 y ss.

cuentan con un Consejo de Familia, si bien las reuniones de éste adolecen de la formalidad que sería recomendable que tuvieran.

Dentro de la regulación contenida en el Principio F1 del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas de 2013 se establece que el protocolo familiar debe incorporar reglas para que se regule la relación económica entre la familia, los accionistas la empresa. No menciona expresamente la política de dividendos, pero ésta es uno de los elementos básicos de la relación económica entre los tres actores antes mencionados. En este punto debemos mencionar que, en el Perú, como recoge el trabajo de MONGRUT MONTALVÁN, DELFINO BARILLA, DEVERCELLI RUIZ, LAMBARRI FIGUEROA ⁴⁴⁹, la concentración de la propiedad de las empresas peruanas hace que el reparto de dividendos sea bajo, siendo todavía menor en aquellas que no han adoptado criterios de buen gobierno corporativo.

Y en el ámbito familiar también es interesante destacar que TRESIERRA TANAKA, FLORES PARODI y SAMAMÉ MONJE, analizando el cumplimiento de normas de buen gobierno relativas a la incorporación de las mujeres en consejos de administración de sociedades peruana concluyen que, si bien la sociedad peruana había sido durante años una sociedad en la que predominaba la presencia del varón en el ámbito de la empresa, cada vez se aprecia más en Perú la presencia de mujeres en puestos directivos y en el emprendimiento de negocios. Asimismo se observa como en las empresas familiares la mujer va adquiriendo cada vez más protagonismo, si bien *“en la mayoría de casos la presencia de una mujer se da en representación de su padre o esposo, lo que implica que se mantiene la línea de pensamiento familiar.”* ⁴⁵⁰.

4.2.7. México

En julio de 2018 se presentó la Tercera Versión Revisada del Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo de México ⁴⁵¹, promovido por el Consejo Coordinador Empresarial de México. El Consejo Coordinador Empresarial de México se

⁴⁴⁹ MONGRUT MONTALVÁN, S.A., DELFINO BARILLA, C., DEVERCELLI RUIZ, G., LAMBARRI FIGUEROA, D., *Corporate Governance and Dividend Policy in Peru: Is there any link?*, Revista Mexicana de Economía y Finanzas (REMEF): nueva época, ISSN-e 2448-6795, ISSN 1665-5346, Vol. 12, N° 2, 2017, págs. 115.

⁴⁵⁰ TRESIERRA TANAKA, A., FLORES PARODI, C.M. y SAMAMÉ MONJE, X.A., *La presencia de la mujer en el directorio y su relación con el desempeño financiero de la empresa*, Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales, ISSN 0121-5051, Vol. 26, N° 59 (enero-marzo), 2016, págs. 102 - 105.

⁴⁵¹ Consejo Coordinador Empresarial, *Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo*, 2018.

fundó en 1976 y tiene como objetivo *“coordinar las políticas y acciones de los organismos empresariales, e identificar posiciones estratégicas con soluciones específicas, que contribuyan a diseñar políticas públicas para elevar el crecimiento económico y el nivel de competitividad, tanto de las empresas como del país”*⁴⁵².

El antecedente de este documento se encuentra en el Código de Mejores Prácticas Corporativas redactado en 1999 a iniciativa del Consejo Coordinador Empresarial de México, en su Primera Versión Revisada de noviembre del 2006 y en su Segunda Versión Revisada de abril de 2010. El Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo de México encuentra sus principios relacionados con los recogidos en el Código de Integridad y Ética Empresarial, también publicado también por el Consejo Coordinador Empresarial de México en enero de 2015.

El Código de Mejores Prácticas Corporativas de México otorga el carácter de voluntario a su aplicación, si bien recomienda la implementación de las medidas contenidas en él para la mejora de la competitividad de las empresas mexicanas. Sigue con ello la pauta de los códigos internacionales en esta materia.

Resulta relevante destacar que las recomendaciones del Código de Mejores Prácticas Corporativas de México *“van dirigidas y son aplicables a todas las sociedades, sean de carácter civil, mercantil o de asistencia social, sin distinguir su tamaño, su composición accionaria o si cotizan o no en el mercado de valores”*⁴⁵³. Así, los principios del Código e Mejores Prácticas Corporativas de México *“son aplicables a todo tipo de sociedades civiles, mercantiles y de asistencia social, sean públicas o privadas, sin distinguir su tamaño, su actividad o su composición accionaria”*⁴⁵⁴. Ello con independencia de que *“las sociedades que cotizan sus acciones o emiten títulos de deuda en las bolsas de valores, las instituciones financieras, las sociedades de ahorro para el retiro, las instituciones de seguros y fianzas, etc.”*⁴⁵⁵, deban observar sus respectivas regulaciones en este ámbito del gobierno corporativo. Esta circunstancia distingue al Código mexicano de muchos otros códigos que están especialmente redactados para

⁴⁵² www.cce.org.mx

⁴⁵³ Consejo Coordinador Empresarial, *op. cit.*, 2018, pág. 6.

⁴⁵⁴ Consejo Coordinador Empresarial, *op. cit.*, 2018, pág. 9.

⁴⁵⁵ Consejo Coordinador Empresarial, *op. cit.*, 2018, pág. 9.

ser aplicados por sociedades cuyos valores coticen en mercados organizados, sin perjuicio de la inclusión de regulaciones específicas para sociedades familiares.

Es de destacar que el estudio realizado por FLORES y VARGAS HERNÁNDEZ recoge que *“Según datos del INEGI (2013), en México existen 3, 724, 019 empresas familiares en todo el país, de los cuales 98.35% se concentran en comercio 49.9% (1 858 550), servicios 36.7% (1 367 287) e industrias manufactureras 11.7% (436 851). México aún no se logra implementar la cultura de gobierno corporativo en las pymes a pesar de que el gobierno haga grandes esfuerzos por llegar a estos entes económicos que son fortaleza y pilar de la economía mexicana”*⁴⁵⁶.

SANTOS CASTROVIEJO y ARCUDIA HERNÁNDEZ caracterizan a las empresas mexicanas por pertenecer mayoritariamente a una familia o a una alianza de familias, que ostentan tanto el control accionario de las mismas como el control de su administración, con poca presencia de inversores externos⁴⁵⁷. Asimismo, WATKINS FASSLER destaca la importancia de las empresas familiares en el mercado mexicano, y manifiesta que *“La información detallada de gobierno corporativo para las compañías que operan en estos países es escasa ... por lo general, existe una alta concentración de propiedad en manos de la familia, esquemas externos incipientes de gobierno corporativo”*⁴⁵⁸, destacando el mejor desempeño financiero de empresas familiares frente a las empresas no familiares en México.

Esta misma conclusión es alcanzada por CHAVARÍN RODRÍGUEZ que, trabajando sobre la realizada mexicana alcanza la conclusión de en México *“que: a) se da un elevado nivel de concentración de la propiedad; b) el control de las empresas recae en los accionistas mayoritarios, que pueden ser familias o bloques de individuos con afinidades sociales; c) en la gestión del negocio suelen participar directamente los accionistas mayoritarios o miembros de sus familias; d) es común que se usen los consejos de administración como un mecanismo de alineación de intereses entre los*

⁴⁵⁶ FLORES, V., VARGAS HERNÁNDEZ, J., *Gobierno corporativo en las PYMES mexicanas, una estrategia competitiva*, Ciencias Administrativas y Sociales Handbook T-II: Congreso Interdisciplinario de Cuerpos Académicos / coord. por Teresa Ramírez Cano, Patricia del Carmen Mendoza García, 2013, ISBN 978-607-8324-08-8, pág. 97.

⁴⁵⁷ SANTOS CASTROVIEJO, I., ARCUDIA HERNÁNDEZ, C.E., *La élite del poder económico en México. Configuraciones de red corporativa tipo grupo económico y modo de regulación dominante*, Revista de economía crítica, ISSN 1696-0866, N°. 14, 2012, pág. 20.

⁴⁵⁸ WATKINS FASSLER, K., *Financial performance in Mexican family vs. non-family firms* Contaduría y administración, ISSN 0186-1042, Vol. 63, N°. 2, 2018, pág. 2.

*tenedores de interés de la empresa, pero en dichos consejos predominan los accionistas mayoritarios y sus familias o representantes de éstos”*⁴⁵⁹.

El Código mexicano consta de una Introducción y ocho Capítulos. El Capítulo 2, Gobierno Corporativo, recoge doce Principios básicos⁴⁶⁰. Los Capítulos 3 a 8 disponen de apartados. Y en los apartados se encuentran recogidas las denominadas Mejores Prácticas⁴⁶¹, formadas por sesenta recomendaciones de buen gobierno. Dispone además el Código mexicano de un Anexo, en el que se encuentra un Cuestionario para

⁴⁵⁹ CHAVARÍN RODRÍGUEZ, R., *La arquitectura organizacional y gobierno corporativo de los Grupos Económicos en México*, CIENCIA ergo-sum, ISSN 1405-0269, Vol. 13, N°. 2, 2006, pág. 197

⁴⁶⁰ Los Principios básicos podemos clasificarlos en:

- a. Actuaciones de la sociedad: trato igualitario y el respeto y protección de los intereses de todos los accionistas; generación de valor económico y social, así como la consideración de los terceros interesados en el buen desempeño, la estabilidad y la permanencia en el tiempo de la sociedad; conducción honesta y responsable de la sociedad; cumplimiento de todas las disposiciones legales a que esté sujeta la sociedad; dar certidumbre y confianza a los accionistas, inversionistas y terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad; emisión de un Código de Ética de la sociedad..
- b. Transparencia en la información: emisión y revelación responsable de la información; revelación de hechos indebidos y la protección de los informantes.
- c. Medidas para evitar conflictos de intereses: prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés; .
- d. Desempeño del Consejo de Administración: transparencia en la administración; aseguramiento de que exista el rumbo estratégico de la sociedad, así como la vigilancia y el efectivo desempeño de la administración; ejercicio de la responsabilidad fiduciaria del Consejo de Administración, caracterizada por la buena fe en el comportamiento de los administradores y en la vigilancia permanente de los derechos de los accionistas; identificación, administración, control y revelación de los riesgos5 estratégicos a que está sujeta la sociedad.

⁴⁶¹ Las Mejores Prácticas recogidas en cada uno de los Capítulos son las siguientes:

- a. El Capítulo 3, Asamblea de accionistas, tiene dos apartados. El primero sobre Información y Orden del día de la Asamblea de Accionistas. El segundo sobre Información y Comunicación entre el Consejo de Administración y los Accionistas. El primer apartado contiene cuatro Mejores Prácticas y el segundo apartado contiene tres Mejores Prácticas.
- b. El Capítulo 4, Consejo de Administración, tiene cinco apartados. El primero sobre Funciones genéricas, que contiene dos Mejores Prácticas. El segundo sobre Selección de los auditores, recoge cuatro Mejores Prácticas. El tercero sobre Información Financiera, con cinco Mejores Prácticas. El cuarto sobre Control interno, con tres Mejores Prácticas. El quinto sobre Partes relacionadas, incluye dos Mejores Prácticas. El sexto sobre Revisión del cumplimiento de disposiciones, incluye una Mejor Práctica.
- c. El Capítulo 5, Función de auditoría, tiene seis apartados. El primero sobre Funciones genéricas, contiene una Mejor Práctica. El segundo sobre Integración, en el que se recogen siete Mejores Prácticas. El tercero sobre Estructura, alberga dos Mejores Prácticas. El cuarto sobre Aspectos operativos, que incorpora cuatro Mejores Prácticas. El quinto sobre Responsabilidad de los consejeros, incluye dos Mejores Prácticas.
- d. El Capítulo 6, Función de Evaluación y Compensación, consta de dos apartados. El primero sobre Funciones Genéricas. El segundo sobre Aspectos operativos. El primer apartado contiene dos Mejores Prácticas y el segundo apartado contiene seis Mejores Prácticas.
- e. El Capítulo 7, Función de Finanzas y Planeación, tiene dos apartados. El primero sobre Funciones genéricas, contiene una Mejor Práctica. El segundo sobre Aspectos operativos, recoge cuatro Mejores Prácticas.
- f. El Capítulo 8, Función de Riesgo y Cumplimiento, consta de dos apartados. El primero sobre Funciones Genéricas. El segundo sobre Aspectos operativos. El primer apartado contiene una Mejor Práctica y el segundo apartado contiene seis Mejores Prácticas.

Evaluar el Grado de Adhesión, que debe permitir verificar el grado de implementación de las recomendaciones

Dentro de los diversos aspectos que recogen las Mejores Prácticas mencionadas, y sin perjuicio de que, como hemos indicado, este Código resulta de aplicación a todo tipo de sociedades mexicanas, creemos destacable reseñar que el Código de Mejores Prácticas Corporativas de México destaca la necesidad de la *“elaboración de un Acuerdo Familiar para su representación en los órganos de gobierno”*⁴⁶², si bien no se refiere expresamente al Protocolo Familiar y, por ello, no lo define.

El Código de Mejores Prácticas Corporativas de México recoge en la Mejor Práctica 48 que *“considerando que un número significativo de las sociedades en nuestro país son de carácter familiar, es importante que en la familia o familias se llegue a un acuerdo que señale, con toda claridad, la forma como serán representados sus intereses en los órganos de gobierno de la sociedad. Se recomienda que la familia cuente con un acuerdo que señale claramente, la forma como serán representados sus intereses en la Asamblea y en el Consejo de Administración de la sociedad”*⁴⁶³.

Por tanto, la regulación mexicana solamente menciona un aspecto referente a la participación en los órganos de decisión de las sociedades familiares, lo cual puede ser incluido tanto en el ámbito de la convivencia en la empresa familiar como de la sucesión. Esta parca regulación, en comparación con la de otros países Latinoamericanos, quizá puede tener causa en la extendida utilización del fideicomiso sucesorio en México para la planificación de las cuestiones relativas a la familia empresaria y la empresa familiar. Considerando el Protocolo Familiar como contrato preparatorio, resultan ambos instrumentos (Protocolo y fideicomiso) plenamente complementarios y ello justificaría una regulación más prolija del Protocolo familiar en el Código de Mejores Prácticas Corporativas de México, al igual que ocurre en otros países del área.

En el aspecto concreto de la sucesión, el Código e Mejores Prácticas Corporativas de México recoge recomendaciones generales para todo tipo de empresas pero que, al ser el Código de aplicación a las empresas familiares, podemos considerar también referidas a éstas. Así, la Mejor Práctica 8 recomienda *“promover el establecimiento de*

⁴⁶² Consejo Coordinador Empresarial, *op. cit.*, 2018, pág. 6.

⁴⁶³ Consejo Coordinador Empresarial, *op. cit.*, 2018, pág. 48.

*un Plan Formal de Sucesión para el Director General y los funcionarios de alto nivel*⁴⁶⁴. También, en la Mejor Práctica 41 se hace referencia a la necesidad de *“analizar y proponer al Consejo de Administración la aprobación del Sistema Formal de Sucesión del Director General y los funcionarios de alto nivel, así como verificar su cumplimiento”*⁴⁶⁵. Y en la Mejor Práctica 47 se recomienda *“que se apoye al Consejo de Administración para asegurar que exista un Plan Formal de Sucesión para el Director General y los funcionarios de alto nivel de la sociedad, alineado con el plan estratégico, con objeto de que el proceso se lleve a cabo en forma estable, planeada y ordenada”*⁴⁶⁶, entendiendo en el Capítulo 8 que la *“ausencia de un plan formal de sucesión en la sociedad”*⁴⁶⁷ tiene el carácter de riesgo estratégico.

Evaluando la implantación de principios de buen gobierno corporativo en México, CHAVARÍN RODRÍGUEZ dice que este país se caracteriza por *“un gobierno corporativo centralizado y con pocos contrapesos a las decisiones de los accionistas mayoritarios”*⁴⁶⁸. Y LÓPEZ DE SILANES⁴⁶⁹ destaca las reticencias de eventuales accionistas minoritarios a incorporarse al capital de empresa mexicanas ante la débil posición que mantienen en dichas compañías por la limitada aplicación de criterios de buen gobierno. Esta circunstancia también es puesta de manifiesto por MACÍAS y ROMÁN, para los que *“los inversionistas se rehúsan a considerar la simple adopción presentada de los distintos mecanismos internos de gobierno corporativo como una manera eficaz de mitigar algunos de los problemas de agencia que existen entre la alta concentración de propiedad familiar y los accionistas minoritarios, incluso al tener consejos más fuertes”*, optando preferentemente por empresas con menor concentración de la propiedad⁴⁷⁰. En este sentido, es muy interesante la aportación de CASTRO RUIZ, que indica que *“Un punto destacable es el sesgo presente en la legislación y en el Código de Mejores*

⁴⁶⁴ Consejo Coordinador Empresarial, *op. cit.*, 2018, pág. 24.

⁴⁶⁵ Consejo Coordinador Empresarial, *op. cit.*, 2018, pág. 47.

⁴⁶⁶ Consejo Coordinador Empresarial, *op. cit.*, 2018, pág. 50.

⁴⁶⁷ Consejo Coordinador Empresarial, *op. cit.*, 2018, pág. 60.

⁴⁶⁸ CHAVARÍN RODRÍGUEZ, R., *Banca, grupos económicos y gobierno corporativo en México*, México DF: CEEY., 2010, pág. 151.

⁴⁶⁹ LÓPEZ DE SILANES, F., *Gobierno corporativo y mercados financieros en la OCDE y América Latina: lecciones para los cambios regulatorios después de la crisis financiera*, en Georgina Nuñez, Andrés Oneto y Germano Mendes de Paula (coordinadores) *Gobernanza corporativa y desarrollo de mercados de capitales en América Latina*, Colombia: CEPAL, 2009, págs. 45-106.

⁴⁷⁰ MACÍAS, A.J., ROMÁN, F.J., *Consecuencias económicas de la reforma de gobierno corporativo en un mercado de capitales emergente: Pruebas de México*, El trimestre económico, ISSN 0041-3011, N°. 322, 2014, pág. 399.

*Prácticas Corporativas hacia el respeto de la tradición familiar de las empresas mexicanas en relación con las exigencias de los estándares de gobierno corporativo”*⁴⁷¹.

Sin embargo, esta fuerte presencia de las familias empresarias en el entramado empresarial mexicano es considerado positivo por PELAYO y CAMARENA⁴⁷² a la hora de aplicar las recomendaciones de buen gobierno corporativo, indicando que el carácter familiar de la compañía no perjudica el desempeño profesional de profesionales externos. Y también es considerado positiva por HIDALGO⁴⁷³ la importante presencia de empresas familiares en México, en el ámbito de puesta en marcha de prácticas de buen gobierno en sociedades mexicanas, especialmente en materia de divulgación de activos intangible y en relación con la eficiente supervisión de los directores de las empresas.

Sin perjuicio de ello, WATKINS FASSLER y DÁVILA DELGADO proponen que en México se establezcan más *“medidas de gobierno corporativo propias para la empresa familiar, que favorezcan sus resultados y su continuidad”*⁴⁷⁴.

4.2.8. Brasil

En 2015 se publicó la Quinta Edición del Código de Mejores Prácticas de Gobernanza Corporativa de Brasil⁴⁷⁵, promovido por el Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC). Este Instituto se fundó el 27 de noviembre de 1995 como sociedad civil de alcance brasileño y con el propósito de promocionar la implantación de medidas de Gobierno Corporativo en Brasil⁴⁷⁶. El Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC) es miembro de una coalición internacional de más de trescientas cincuenta organizaciones civiles correspondientes a más de cien países que trabajan para promover la ratificación, implementación y vigilancia del cumplimiento de la Convención

⁴⁷¹ CASTRO RUIZ, S., op. cit. , pág.44

⁴⁷² PELAYO, J, CAMARENA, M., *The family-owned company and its implications in the attitude steward with the performance of the company*, ECORFAN Journal 2013, 4-9, págs. 1040 - 1045

⁴⁷³ HIDALGO, R. L., *Capital intelectual y gobierno corporativo en empresas mexicanas cotizadas: factores explicativos y su impacto en la rentabilidad*, Tesis doctoral dirigida por Emma García Meca (dir. tes.), Isabel Martínez Conesa (codir. tes.). Universidad de Cantabria (2010)

⁴⁷⁴ WATKINS FASSLER, K., DÁVILA DELGADO, M., *Reemplazos de directivos en México: de la teoría a la práctica*, Contaduría y administración, ISSN 0186-1042, Vol. 57, N°. 1, 2012, pág. 23

⁴⁷⁵ Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC), *Código de Mejores Prácticas de Gobernanza Corporativa*, 2015

⁴⁷⁶ www.ibgc.org.br

de las Naciones Unidas contra la corrupción (UNCAC) ⁴⁷⁷. Esta coalición, constituida en agosto de 2006, promueve la acción de organizaciones pertenecientes a la sociedad civil, en un ámbito internacional, nacional y regional, para la adopción de las medidas contenidas en la UNCAC, siendo denominada UNCAC Coalition ⁴⁷⁸.

El antecedente de este documento se encuentra en el Código de Mejores Prácticas de Gobernanza Corporativa de Brasil de 1999, promovido por el IBGC, y en las siguientes ediciones del mismo, de 2001, 2004 y 2009. También podríamos considerar como antecedente el Cuaderno de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para empresas de capital cerrado publicado por el IBGC en 2014 ⁴⁷⁹.

El Código de Mejores Prácticas de Gobernanza Corporativa de Brasil se presenta como un modelo que deberá ser adaptado a la realidad concreta de las empresas y organizaciones que se inspiren en él. Por tanto, no hace referencia al concepto de voluntariedad en su aplicación, sino que pretende ser un marco de referencia para que aquellos que deseen implantar medidas de gobierno corporativo en Brasil pueden disponer de una guía exhaustiva de actuación.

Las recomendaciones del Código de Mejores Prácticas de Gobernanza Corporativa de Brasil tratan de inspirar tanto a empresas como a organizaciones públicas y privadas, las cuales deben tener en cuenta sus respectivas características a la hora de implantar medidas de buen gobierno. El Código brasileño trata por tanto de ser referente tanto para sociedades mercantiles como para otro tipo de organizaciones, tanto públicas como privadas.

Hay que destacar que en Brasil las empresas familiares se encuentran entre las que más se preocupan en Latinoamérica por su reputación, como recoge el trabajo de LEITE SANTANA y REZENDE ⁴⁸⁰. Y autores como GRZYBOVSKI, TEIXEIRA MACHADO, BARTH TEIXEIRA y DA SILVA manifestaban, en línea con los criterios del Código

⁴⁷⁷ La Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción (UNCAC) fue aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 31 de octubre de 2003, habiendo entrado en vigor el 14 de diciembre de 2005. En el mes de febrero de 2020 había sido suscrita por 187 países.

⁴⁷⁸ <https://uncaccoalition.org/>

⁴⁷⁹ Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC), *Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado - Um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas*, 2014

⁴⁸⁰ LEITE SANTANA, S.L., REZENDE, A.J., *Corporate tax avoidance and firm value: evidence from Brazil*, Revista Contemporânea de Contabilidade, ISSN-e 1807-1821, Vol. 13, Nº. 30, 2016, pág. 121

brasileño, que las empresas familiares deben dar respuestas particulares a la implantación de sistemas de gobierno corporativo por las dinámicas específicas de comportamiento que son consecuencia de que la propiedad esté concentrada en una familia específica, en particular la tendencia a la informalidad en la toma de decisiones empresariales ⁴⁸¹.

El Código brasileño se estructura en un primer apartado de Principios Básicos y cinco Capítulos ⁴⁸².

Los Principios Básicos hacen referencia a la definición del Gobierno Corporativo y a los conceptos de Transparencia, Justicia, Responsabilidad y Responsabilidad Corporativa. El Código brasileño define y caracteriza el Gobierno Corporativo como *“el sistema mediante el cual se administran las empresas y otras organizaciones, monitoreado y alentado. Involucra las relaciones entre los accionistas, la junta de directores, la gerencia ejecutiva, los órganos de supervisión y control y otras partes interesadas. Las buenas prácticas de gobierno corporativo convierten los principios básicos en recomendaciones objetivas, alineando diferentes intereses con miras a preservar y optimizar la economía a largo plazo valor de la organización, facilitando su acceso a los recursos y contribuyendo a la calidad de gestión, su longevidad y el bien común”* ⁴⁸³.

Al igual que ocurre en la gran mayoría de los países latinoamericanos, Brasil es un país en el que las empresas familiares son extraordinariamente importantes en la economía nacional. El trabajo realizado por CORRÊA, CASTRO SILVA, LIMA PINHEIRO y DE OLIVEIRA MELO destaca que la alta concentración de la propiedad que se aprecia en las empresas cotizadas en mercados de valores organizados, en cuyo capital se observa poca participación de accionistas institucionales como fondos de inversión o de

⁴⁸¹ GRZYBOVSKI, D., TEIXEIRA MACHADO, R., BARTH, TEIXEIRA, E.. y DA SILVA, M.D. *Governança de Pequenas Empresas Familiares Brasileiras: Aspectos a Considerar no Modelo Adotado*, Ciências da Administração, ISSN-e 2175-8077, Vol. 15, N°. 37, 2013, pág. 198

⁴⁸² Los Capítulos de los que consta el Código de Mejores Prácticas de Gobernanza Corporativa de Brasil son: 1. Accionistas; 2. Junta de directores; 3. Dirección ejecutiva; 4. Cuerpos de supervisión y control; y 5. Conducta y conflicto de intereses. Cada Capítulo tiene diversos apartados sobre asuntos específicos.

El Capítulo 1 presenta diez Principios explicados a través de diversas recomendaciones denominadas Prácticas. El Capítulo 2 consta de veinticinco Principios y diversas Prácticas. Los Capítulos 3, 4 y 5 contienen ocho, cinco y diez Principios respectivamente, con sus correspondientes Prácticas de Buen Gobierno.

⁴⁸³ Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC), *op. cit.*, pág. 20

pensiones ⁴⁸⁴. Esta conclusión acerca de las características de la propiedad en las empresas cotizadas en Brasil es también apreciada por ALMEIDA ALMEIDA-SANTOS, CARPES DANI y KLEIN ⁴⁸⁵.

Y derivado de esta alta concentración de la propiedad de las empresas brasileñas es de donde se aprecia la necesidad de incrementar el grado de implantación de medidas de buen gobierno corporativo en las mismas y de adaptarlas a la realidad brasileña, ya que, como recogen RAPOZO, PAGLIARUSSI y AQUINO, la estructura de control de las empresas brasileñas favorece que los órganos de administración tiendan a reducir la calidad de la información que facilitan a los accionistas minoritarios, constituyendo esta circunstancia un claro problema de agencia ⁴⁸⁶.

En el ámbito de las empresas familiares, el Código de Mejores Prácticas de Governanza Corporativa de Brasil contiene, dentro del Capítulo 1, Accionistas, se contiene un apartado que hace referencia a la conveniencia de que este tipo de empresas se doten de un Consejo de Familia. Esta recomendación se concreta en un Principio y en una serie de Prácticas.

Es importante esta mención específica que hace el Código brasileño al Consejo de Familia ya que, como manifiestan FRANCELINO NICÁCIO, NEVES DOS SANTOS, PEREIRA SOARES y DA SILVEIRA E SILVA, en algún sector importante de la economía brasileña como es el sector de la construcción, siendo empresas familiares el cincuenta por ciento de las mayores empresas brasileñas del sector, la mayoría de ellos no tienen implantada la figura del Consejo de Familia como instrumento de buen gobierno corporativo. La comunicación entre familia y empresa se desarrolla en estos casos de manera informal, lo que impide una adecuada profesionalización a estas compañías. Siendo ello así, la estructura de gobierno de estas empresas se muestra

⁴⁸⁴ CORRÊA, E., CASTRO SILVA, W.A., LIMA PINHEIRO, J., DE OLIVEIRA MELO, A:A., *Ownership structure and value creation in Brazilian companies*, Tourism & Management Studies, ISSN 2182-8458, ISSN-e 2182-8466, Vol. 11, N°. 2, 2015 (Ejemplar dedicado a: TOURISM & MANAGEMENT STUDIES (PORTUGUESE/SPANISH)), págs. 132, 135-136

⁴⁸⁵ ALMEIDA ALMEIDA-SANTOS, P., CARPES DANI, A. y KLEIN, R.C., *Concentración de la propiedad y pérdida por deterioro del goodwill: investigación empírica en el contexto de las compañías brasileñas cotizantes en bolsa*, Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, ISSN-e 0121-6805, Vol. 23, N°. 1, 2015, págs. 175-188.

⁴⁸⁶ RAPOZO, F., PAGLIARUSSI, M., AQUINO, A., *Estrutura de propriedade, custos de agência e desempenho: estudo de caso de um grupo empresarial familiar*. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brazil, 2007, pág. 30.

débil en comparación con el modelo básico recomendado por el Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo ⁴⁸⁷.

El Principio que contiene este Capítulo define al Consejo de Familia como *“el órgano responsable de mantener los asuntos relacionados con la familia separados de los de la organización, para evitar que asuntos de interés exclusivo para la familia interfieran en la organización”*. Destaca el Código brasileño, en línea con otros códigos que *“los objetivos del Consejo de Familia no deben confundirse con los del consejo de administración directores, que están destinados a servir estrictamente a la organización”* ⁴⁸⁸.

Las Prácticas recogidas en el Código brasileño para la implantación de este Principio en las empresas familiares recomiendan crear un Consejo de Familia *“para discutir asuntos familiares y la alineación de las expectativas de sus miembros en relación con la organización”*. Este Consejo de Familia será responsable de: *“i. Definir los límites entre los intereses de la familia y los intereses de la empresa; ii. Preservar los valores familiares (por ejemplo, historia, cultura y visión compartida) y considerar a la empresa como promotora de la unidad y continuidad en la familia; iii) Definir criterios para la protección de los activos, el crecimiento, la diversificación y la administración. de la propiedad de la familia; iv. Crear mecanismos (por ejemplo, fondo de cartera) para adquirir intereses de propiedad de accionistas que deseen abandonar la empresa; v. Definir sucesión, transmisión de propiedad y planes de herencia; vi. Monitorear la preparación de los miembros de la familia para la sucesión dentro del organización, con respecto a los aspectos vocacionales, el futuro profesional y la educación continua; vii. Definir criterios para el nombramiento de miembros de la familia para actuar como empleados o administradores”* ⁴⁸⁹.

La importancia del Consejo de Familia para explicar el éxito en la sucesión de las empresas familiares en Brasil es acreditada por SCHUMACHER ⁴⁹⁰, si bien su

⁴⁸⁷ FRANCELINO NICÁCIO, R.M., NEVES DOS SANTOS, J.A., PEREIRA SOARES, C.A., DA SILVEIRA E SILVA, W., *Corporate governance practices in brazilian family construction companies*, DYNA: revista de la Facultad de Minas. Universidad Nacional de Colombia. Sede Medellín, ISSN 0012-7353, Vol. 86, N°. 209, 2019, págs. 281-285.

⁴⁸⁸ Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC), *op. cit.*, pág. 36.

⁴⁸⁹ Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC), *op. cit.*, págs. 36 - 37.

⁴⁹⁰ SCHUMACHER, A.J., *Éxito en la sucesión de empresas familiares. Factores de influencia*, Tesis doctoral dirigida por Juan Carlos Ayala Calvo (dir. tes.), Guadalupe Manzano García (dir. tes.). Universidad de La Rioja (2015), págs. xx - xxi.

importancia difiere según se trate de empresas familiares puras o profesionalizadas. No obstante, el propio autor recoge en su estudio que contar con un plan de sucesión tiene influencia decisiva en el éxito de la sucesión de las empresas familiares tanto puras como profesionales.

Consecuencia de ello debe ser el trasladar a los Consejos de Familia la conveniencia de enfatizar una de las responsabilidades del Consejo de Familia como es la de definir sucesión, la transmisión de propiedad y establecer los planes de herencia. Esta tesis es defendida por ROTH, HEINZ TISSOT y BIRCH GONÇALVES ⁴⁹¹ cuando concluyen que, en el caso de Brasil, la implantación de reglas de buen gobierno corporativo en las empresas familiares brasileñas resulta efectiva para limitar los conflictos que suelen aparecer en el momento de la sucesión.

Los criterios a seguir para el nombramiento de miembros de la familia como administradores de la empresa familiar se remiten a lo dispuesto para todas las organizaciones. Así, los miembros de la familia que se incorporen a la empresa familiar como administradores deben presentar ciertas características y habilidades: “i. *Alineación y compromiso con los principios, valores y código de conducta de la organización*; ii. *Visión estratégica*; iii. *Voluntad de defender su punto de vista, basado en su propio juicio*; iv. *Capacidad de comunicar*; v. *Disponibilidad de tiempo*; vi. *Habilidad para trabajar como parte del equipo*; vii. *Conocimiento de las mejores prácticas para el gobierno corporativo*; viii. *Capacidad de interpretar informes administrativos, contables y financieros o no financieros*; ix. *Conocimiento de la legislación y regulación corporativa*; x. *Conocimiento de la gestión de riesgos*”. Asimismo, no deben presentar conflictos de intereses y deben actuar de forma proactiva, entendiendo que su actividad debe ir más allá que meramente asistir a las reuniones del órgano de administración. No se establecen limitaciones de edad para participar en los órganos de administración de la empresa familiar, siendo el criterio de permanencia el de evaluación del desempeño ⁴⁹².

El Código brasileño incluye en el Capítulo 2 como recomendación, aplicable a las empresas familiares por el criterio de generalidad que hemos expuesto anteriormente, la incorporación de consejeros independientes, debiendo la empresa familiar informar

⁴⁹¹ ROTH, L., HEINZ TISSOT, M. y BIRCH GONÇALVES, R., *Family Owned Business Succession and Governance: a multiple case study in Brazil*, Ciências da Administração, ISSN-e 2175-8077, Vol. 19, N°. 48, 2017, pág. 106.

⁴⁹² Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC), *op. cit.*, pág. 43.

y justificar cualquier circunstancia que pueden comprometer su independencia, como en el caso de que se trate de personas que tengan estrechos lazos familiares o relaciones personales con accionistas, directores u otros miembros de la empresa familiar.

Para comprender la importancia de aplicar estas recomendaciones sobre la incorporación de consejeros independientes en empresas familiares en Brasil podemos tener en cuenta el trabajo de RAIZA DE ARAUJO CARNEIRO, VASCONCELOS ROCHA MAPURUNGA, RODRÍGUES PONTE y FIRMINO DE MORAISA que destacan que, existiendo una correlación positiva entre divulgación voluntaria y la existencia de un comité de auditoría, se aprecia una correlación negativa entre divulgación voluntaria y porcentaje de miembros de la familia en el consejo de administración de una empresa familiar ⁴⁹³. A la misma conclusión llegan BERNARDES, FIGUEIRIDO, y VILELA CHAVES, para los que la implantación de sistemas de buen gobierno por parte de órganos de administración con criterio de independencia contribuye positivamente a la agregación de valor a las empresas familiares ⁴⁹⁴.

El Código brasileño contiene una consideración específica para las empresas familiares en materia de compensación de los miembros de los órganos de administración, a cuyo tenor, debiendo los miembros de estos órganos ser retribuidos en función de criterios de mercado, atendiendo a su aportación y a los riesgos de su desempeño, si el presidente del órgano no es miembro de la familia o accionista de la empresa familiar se entiende justificado que perciba de forma temporal una compensación específica en la medida en que lidere la implementación del sistema de gobierno de la organización.

A diferencia de otros Códigos latinoamericanos, el Código brasileño no hace referencia expresa al Protocolo Familiar. No obstante, las funciones del Consejo de Familia recogidas en este Código permiten redactar un Protocolo Familiar, que tendría los siguientes apartados:

- a. Historia y principios rectores de la familia. Comprende el *“definir los límites entre los intereses de la familia y los intereses de la empresa”*, preservar los valores familiares

⁴⁹³ RAIZA DE ARAUJO CARNEIRO, A., VASCONCELOS ROCHA MAPURUNGA, P., RODRÍGUES PONTE, V.M., FIRMINO DE MORAISA, R., *Governança corporativa em empresas brasileiras como determinante da evidenciação de benefícios a empregados*, Revista Contemporânea de Contabilidade, ISSN-e 1807-1821, Vol. 10, N°. 19, 2013, pág. 162.

⁴⁹⁴ BERNARDES, P., FIGUEIRIDO, G., VILELA CHAVES, C., *Governança corporativa e o papel estratégico do conselho de administração em uma empresa familiar de capital aberto*, Revista de Administração de Roraima - RARR, ISSN-e 2237-8057, Vol. 7, N°. 1, 2017, pág. 54.

(por ejemplo, historia, cultura y visión compartida)” y el “considerar a la empresa como promotora de la unidad y continuidad en la familia” . Se tratará por tanto la preservación de “los valores familiares (por ejemplo, historia, cultura y visión compartida)”.

- b. Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Partiendo de la recomendación realizada de constituir un Consejo de Familia, son reglas para la convivencia el “definir criterios para la protección de los activos, el crecimiento, la diversificación y la administración. de la propiedad de la familia”, también “monitorear la preparación de los miembros de la familia para la sucesión dentro del organización, con respecto a los aspectos vocacionales, el futuro profesional y la educación continua” y asimismo “definir criterios para el nombramiento de miembros de la familia para actuar como empleados o administradores”.
- c. Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar. El tercer apartado versaría sobre “crear mecanismos (por ejemplo, fondo de cartera) para adquirir intereses de propiedad de accionistas que deseen abandonar la empresa”, así como “definir sucesión, transmisión de propiedad y planes de herencia”.

Sobre la incidencia de la aplicación de normas de buen gobierno corporativo en el ámbito de las empresas cotizadas en BOVESPA de Brasil, DA SILVA ha podido comprobar que las mismas han ido adaptando progresivamente sus estándares de funcionamiento a los criterios de buen gobierno tanto específicamente brasileños como internacionales ⁴⁹⁵. Y para las empresas cotizadas en este mercado, DÍAS DE MOURA, FRANZ y DA CUNHA concluyen indicando que la adopción de las medidas de buen gobierno corporativo y la independencia de los órganos de administración han contribuido significativamente a la transparencia ⁴⁹⁶.

Considerando en particular a las empresas que cotizan en el Índice de Gobernanza Corporativa (IGCX) de BM&FBovespa, que mide el desempeño promedio de las cotizaciones de los activos emitidos por empresas con buen nivel de Gobierno

⁴⁹⁵ DA SILVA, J., *La crisis financiera internacional y el cumplimiento de las recomendaciones de los códigos de gobierno corporativo: análisis empírico en las empresas cotizadas de Brasil y de España*, Tesis doctoral dirigida por Eduardo Bueno Campos (dir. tes.), Concepción Burgos García (tut. tes.). Universidad a Distancia de Madrid (2015).

⁴⁹⁶ DÍAS DE MOURA, FRANZ y DA CUNHA, *Qualidade da informação contábil em empresas familiares: influência dos níveis diferenciados de governança da BM&FBovespa, tamanho e independência do conselho de administração*, Contaduría y administración, ISSN 0186-1042, Vol. 60, N° 2 (April–June 2015), 2015, pág. 424.

Corporativo, DE SOUSA CORREIA y SILVA MARTINS ponen de manifiesto que estas empresas presentan una relación positiva en cuestiones relativas a asimetría de la información, con independencia de la concentración accionarial ⁴⁹⁷. Otros autores como ALBURQUERQUE FILHO ⁴⁹⁸ destacan, como factor específico, el mayor nivel de deuda total de las empresas que no cotizan en este, en relación con las que lo hacen. También como factor específico otros autores como ALVES y R. VICENTE aprecian que, en el caso brasileño, las empresas que han adoptado el modelo de gobierno corporativo siguiendo las pautas de los códigos latinoamericanos no muestran grandes diferencias en asuntos tales como la compensación de sus directivos, en relación con empresas que han adoptado otros modelos de gobierno corporativo como por ejemplo el modelo anglosajón ⁴⁹⁹. Sin perjuicio de lo anterior, hay algunos estudios como el de GILI MASSI que ponen de manifiesto que la adopción por parte de las empresas brasileñas de las recomendaciones del Código de Mejores Prácticas de Gobernanza Corporativa de Brasil no han sido capaces de atajar en Brasil el problema de la corrupción empresarial derivada de los conflictos de agencia, planteando la necesidad de que los Principios y las Prácticas recojan medidas más concretas que las que se observan en el Código brasileño para su implementación ⁵⁰⁰.

Desde la perspectiva de las empresas familiares brasileñas cuyos valores no cotizan en mercados organizados, el trabajo de SOUSA DA SILVA, CARVALHO DE VASCONCELOS, NOBRE PARENTE y MENDES DE LUCA ⁵⁰¹, basado en datos de treinta y nueve empresas listadas en BM&FBOVESPA del año 2013, concluye que la reputación corporativa de las empresas familiares resulta baja ante el temor de los inversores por los problemas de agencia, lo que queda acreditado, entre otras razones, por la limitada política de reparto de dividendos que mantienen, siendo necesario por

⁴⁹⁷ DE SOUSA CORREIA, T., SILVA MARTINS, O., *Estrutura de propriedade e controle e assimetria de informação no mercado acionário brasileiro*, Revista Ambiente Contábil, ISSN-e 2176-9036, Vol. 7, N° 2, 2015 (Ejemplar dedicado a: Jul./Dez.), págs. 270-288.

⁴⁹⁸ ALBURQUERQUE GILHO, A. R., *Efeito da competitividade e da governança corporativa no nível de intangibilidade das companhias familiares*, Navus: Revista de Gestão e Tecnologia, ISSN-e 2237-4558, Vol. 9, N° 3, 2019, págs. 143-155.

⁴⁹⁹ ALVES, C.F., R. VICENTE, E., *Does the Latin model of corporate governance perform worse than other models in preventing earnings management?*, Applied financial economics, ISSN 0960-3107, Vol. 23, N° 19-21, 2013, págs. 1663-1673.

⁵⁰⁰ GILI MASSI, M.L., *Effectiveness of best practices in corporate governance in combating corruption*, Revista Científica Hermes, ISSN-e 2175-0556, N° 15, 2016 (Ejemplar dedicado a: Janeiro a Junho), pág. 135.

⁵⁰¹ SOUSA DA SILVA, E.M., CARVALHO DE VASCONCELOS, A., NOBRE PARENTE, P.H., y MENDES DE LUCA., M.M., *Política de dividendos e reputação nas empresas mais responsáveis e com melhor governança corporativa*, Cuadernos de Contabilidad, ISSN-e 0123-1472, Vol. 18, N° 46, 2017, pág. 14.

ello que estas empresas incrementen su nivel de implantación de las prácticas de buen gobierno.

Y para este mismo tipo de empresas SOAREZ DE OLIVEIRA, FERNANDES LIMA, ARAÚJO DE CARVALHO y DA PAZ OLIVEIRA, partiendo de la idea de la necesidad de que adopten dichos principios, observan como en Brasil es necesaria una mayor labor de divulgación de dicha necesidad, ya que aún quedan muchas empresas en Brasil en las que se hace necesaria su implantación ⁵⁰².

El propio Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo, en colaboración con PWC publicó en 2019 un trabajo sobre la implementación de criterios de buen gobierno en las empresas familiares brasileñas, llegando a la conclusión de que las empresas que se encuentran en un ciclo generacional más avanzado son aquellas de incorporan más frecuentemente criterios de buen gobierno, existiendo prácticas de buen gobierno consolidadas como las que corresponden a la separación de familia y empresa o a la creación de órganos específicos de control en las empresas familiares, estando menos desarrollados otros como el de participación activa del órgano de administración en el procedimiento de evaluación de los criterios de sucesión al frente de la empresa familiar ⁵⁰³.

4.2.9. Jamaica

En febrero de 2016 el Private Sector Organisation of Jamaica (PSOJ) publica el denominado Corporate Governance Code For Micro, Small or Medium-Sized Enterprises ⁵⁰⁴. El Private Sector Organisation of Jamaica (PSOJ) es una organización empresarial privada en la que se encuentran incluidas diversas empresas de Jamaica, así como asociaciones y personas privadas, cuyo objetivo es el promover un sector privado en Jamaica que sea productivo y competitivo ⁵⁰⁵.

⁵⁰² SOAREZ DE OLIVEIRA, C., FERNANDES LIMA, M., ARAÚJO DE CARVALHO, H. y DA PAZ OLIVEIRA, D., *Empreendedorismo familiar e governança corporativa: entraves para implementação de práticas de governança em empresas familiares no município de piracuruca PI*, V Congresso nordestino de professores de Espanhol (nov. 2014). I Congresso Internacional do Ensino de Espanhol, 2015, págs. 497.

⁵⁰³ Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC) - PWC, *Governança em Empresas Familiares: Evidências Brasileiras*, 2019, pág. 51.

⁵⁰⁴ PSOJ Corporate Governance Committee, *Corporate Governance Code for micro, small or medium sized enterprises*, 2016.

⁵⁰⁵ <https://psoj.org/>

El trabajo del Private Sector Organisation of Jamaica (PSOJ) en materia de gobierno corporativo comenzó en 2006 con la publicación de un código dirigido a la implantación de medidas de buen gobierno en instituciones financieras de Jamaica, continuando con la publicación de un nuevo Código en 2009 aplicable a las empresas cotizadas en el mercado de valores de Jamaica, Jamaica Stock Exchange (JSE). La importancia de la adopción de medidas de buen gobierno en países emergentes queda acreditada por la colaboración que para la redacción de este último documento prestó la Agencia de Desarrollo Internacional de los Estados Unidos, United States Agency for International Development (USAID) ⁵⁰⁶.

La publicación del Corporate Governance Code For Micro, Small or Medium-Sized Enterprises de Jamaica acredita la importancia de las pequeñas y medianas empresas en Jamaica, en línea con lo que ocurre en el resto del mundo, y trata de promover la puesta de marcha en este tipo de empresas de medidas que garanticen su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. El Código reconoce la necesidad de implantación gradual de las medidas recomendadas.

El Código de Jamaica indica que va destinado a empresas que tienen entre uno y cincuenta empleados con un volumen de negocios anual de menos de ciento cincuenta millones de dólares jamaicanos, que equivalen aproximadamente a un millón de euros. Sin perjuicio de ello, el Código de Jamaica tiene por objeto ser de aplicación a todo tipo de empresas, incluso aquellas que cotizan en el Junior Market of the Jamaica Stock Exchange ⁵⁰⁷. La cotización en el Junior Market of the Jamaica Stock Exchange requiere que las empresas que coticen en ese mercado hayan declarado un capital de no menos de cincuenta millones de dólares jamaicanos y no más de quinientos millones de dólares jamaicanos (entre trescientos cuarenta mil y tres millones cuatrocientos mil euros, aproximadamente) después de su oferta pública inicial, y durante su vida en este Mercado Junior. Además, cada una de esas empresas debe tener al menos veinticinco accionistas que posean al menos el veinte por ciento del capital emitido en sus primeros cinco años en el Mercado Junior, y al menos 50 accionistas que mantienen esa proporción en sus segundos cinco años en el Mercado Junior ⁵⁰⁸.

⁵⁰⁶ <https://www.usaid.gov/>

⁵⁰⁷ PSOJ Corporate Governance Committee, *op. cit.*, pág. 9.

⁵⁰⁸ <https://www.jamstockex.com>

Este Código recoge una definición de empresa familiar basada en la propiedad por parte de una familia de la mayoría de las acciones con derecho a voto de una empresa o en la posibilidad de ejercer control efectivo sobre el negocio, además de que uno o más miembros de la familia están involucrados en la gestión del negocio. Asimismo, considera que más de una generación debe estar involucrada en el negocio o lo hará en el futuro. Incorpora por tanto elementos objetivos como el control del accionariado, el poder decisión o la gestión en la empresa familiar, con elementos subjetivos como la vocación de permanencia de la empresa familiar en manos de la familia empresaria ⁵⁰⁹.

El Código de Jamaica es de aplicación voluntaria por parte de las empresas familiares a las que va destinado, debiendo adaptarse a cada estado de desarrollo de cada compañía concreta en Jamaica. Sin perjuicio de ello, se recomienda su implementación progresiva al objeto de permitir garantizar un crecimiento sostenible de las empresas jamaicanas.

Es importante destacar que el Código de Jamaica es el primero que se publica en el Caribe insular para empresas familiares, lo que acredita el dinamismo de la economía de este país en relación con otros del área.

En Jamaica las empresas familiares desarrollan actividades económicas cuyo impacto en la economía nacional alcanza el treinta y dos por ciento del Producto Interior Bruto del país, como recogen NICHOLSON y LASHLEY ⁵¹⁰. El propio NICHOLSON destaca que las empresas familiares en Jamaica manifiestan los mismos rasgos que las empresas familiares en el resto del mundo, en especial la informalidad en la toma de decisiones y la falta de implantación generalizada de medidas de buen gobierno ⁵¹¹.

El Código de Jamaica contiene una Introducción, siete Capítulos y un Apéndice ⁵¹².

⁵⁰⁹ PSOJ Corporate Governance Committee, *op. cit.*, pág. 31.

⁵¹⁰ NICHOLSON, L.A., LASHLEY, J., *Understanding the Caribbean Enterprise. Insights from MSMEs and Family Owned Businesses*, Palgrave Macmillan, 2016.

⁵¹¹ NICHOLSON, L.A., *Jamaican Family-Owned Businesses: Homogeneous or Non-Homogeneous?*, Social and Economic Studies, Vol. 59, No. 3, Special Focus on Women- and Family-Owned Businesses in the Caribbean, Sir Arthur Lewis Institute of Social and Economic Studies, University of the West Indies, 2010, pág. 18.

⁵¹² La Introducción explica la definición de pequeña y mediana empresa a los efectos jamaicanos, qué se entiende por gobierno corporativo y su importancia, así como el objeto del Código, donde se hace hincapié en la conveniencia de implantación de estos principios en las empresas a las que va destinado, así como en la necesidad de su implantación gradual. Los Capítulos en los que se divide el Código son: A. Políticas y procedimientos de gobierno corporativo; B. Junta directiva / asesores; C. Transparencia y relaciones con los accionistas; D. Entorno de control; E. Relaciones con las partes interesadas;

Las recomendaciones contenidas en el Capítulo F. Gobierno de la empresa familiar, del Código de Jamaica en relación con el gobierno de la empresa familiar, recogen que este tipo de empresas deben *“formular una constitución familiar”*, no recogiendo una definición de la misma, pero reflejando los contenidos recomendables de este documento, consistentes en establecer *“la visión de la familia y las políticas que regulan la relación de la familia con la empresa, así como un plan de sucesión”*, centrando por tanto su contenido en la definición de *“líneas claras de autoridad y toma de decisiones”* y en el diseño de *“políticas y procedimientos para emplear a miembros de la familia”*, así como en *“separar los intereses personales de la familia de los del negocio de la familia”*⁵¹³. Por tanto, considera este Código que los elementos fundamentales de la Constitución familiar deben ser el establecimiento de líneas de toma de decisiones, lo que podemos asociar a la formalidad en la adopción de las mismas, la regulación de la incorporación de los miembros de la familia a la empresa y el establecimiento de reglas que eviten los conflictos de interés, los problemas de agencia.

Asimismo, recomiendan la formación de un Consejo de Familia al que definen, muy acertadamente, como institución de gobierno familiar, al que:

- a. dotan de un carácter formal en su funcionamiento al recoger que debe funcionar con procedimientos escritos y al contemplan que sus deliberaciones deber ser recogidas en actas que deberán ser conservadas.
- b. otorgan como misión debe ser *“facilitar la comunicación y coordinación efectivas entre los miembros de la familia y la empresa”*, dado su carácter de *“enlace entre la familia y la empresa”*⁵¹⁴.

El Consejo de Familia que sugiere el Código de Jamaica debe ser el foro donde los miembros de la familia podrán expresarse acerca de la gestión y los objetivos de la empresa, así como sobre su futuro y los planes de sucesión. Desde el punto de vista formal *“se espera que el miembro de mayor rango de la familia presida el consejo familiar”*⁵¹⁵. No menciona por tanto el Código de Jamaica el carácter de este órgano,

F. Gobierno de la empresa familiar; G. Cotización en el Junior Market of the Jamaica Stock Exchange. El Apéndice 1 contiene los Requisitos de cotización en el Junior Market of the Jamaica Stock Exchange.

⁵¹³ PSOJ Corporate Governance Committee, *op. cit.*, pág. 31.

⁵¹⁴ PSOJ Corporate Governance Committee, *op. cit.*, pág. 32

⁵¹⁵ PSOJ Corporate Governance Committee, *op. cit.*, pág. 32

pero parece darle una función consultiva de los órganos de administración de la empresa familiar, lo que coincide con lo recogido en otros códigos internacionales.

Recomienda asimismo el Código de Jamaica el establecimiento de un Plan de sucesión que permita asegurar que *“el sucesor tenga la capacidad suficiente, esté bien capacitado y dispuesto a asumir el liderazgo de la empresa”*, lo cual es consecuencia necesaria de la vocación de trascendencia que la definición de empresa familiar que se contiene en el Código de Jamaica ⁵¹⁶.

Podemos entender por tanto que el Código de Jamaica recoge por tanto tres aspectos en la redacción de un Protocolo Familiar o Constitución Familiar:

- a. Visión de la familia y de la empresa.
- b. Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Se incluyen en este apartado las reglas para la convivencia de establecer las políticas y procedimientos de incorporación de miembros de la familia a la empresa, así como la recomendación de que las empresas familiares se doten de un Consejo de Familia.
- c. Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar. La redacción de un Plan de sucesión por parte de las familias de Jamaica, como recomienda llevar a cabo este documento, corresponde a este apartado del Protocolo Familiar.

⁵¹⁶ PSOJ Corporate Governance Committee, *op. cit.*, pág. 32

5.- BUEN GOBIERNO DE EMPRESAS FAMILIARES EN ORIENTE MEDIO

5.1. Marco general

Hemos de destacar también la importancia de la empresa familiar en las economías de Oriente Medio. Se recoge que *“El Medio Oriente no es la excepción, los gobernantes y la familia real son los inversionistas más importantes, de hecho, más del 90 por ciento de toda la actividad comercial en los países del Golfo es controlado por empresas familiares, en comparación con 65 a 70 por ciento en otras partes del mundo. Se estima que el 75 por ciento de la economía privada de Oriente Medio se rige por unas 5.000 familias cuyas empresas generan el 70 por ciento del empleo regional”*⁵¹⁷.

Oriente Medio no es ajeno a la tendencia actual de proponer la implantación de prácticas de buen gobierno en sus empresas familiares. Podremos observar que, al igual que ocurre en otras áreas geográficas, las guías, códigos y recomendaciones para la implantación de ciertos de buen gobierno corporativo en las empresas familiares de Oriente Medio son recientes en el tiempo, correspondiendo la primera al año 2006 y la última al año 2018. Es de destacar que cuatro de los países árabes de Oriente Medio disponen de códigos de buen gobierno para empresas familiares, bien como anexo a códigos generales, bien como códigos específicos, y que existe un código de alcance global para todas las empresas del área. Los analizaremos en otro apartado de este capítulo.

TALAWEH ⁵¹⁸, comenta que el hecho de que los países de Oriente Medio se encuentren en una época temprana de desarrollo condiciona su forma de afrontar las cuestiones de índole social, político y económico a las que deben hacer frente en particular el tema de la transparencia de la información contable y financiera ⁵¹⁹. Asimismo AL-SUHAIBANI y NAIFAR ponen de manifiesto que las estructuras de gobierno corporativo en Oriente Medio difieren de aquellas que se pueden poner en práctica en otras partes del mundo a consecuencia de la aplicación de las reglas de la Sharia, el Corán y la Sunnah, en particular en la relación entre riesgo y participación en el negocio, de forma que el

⁵¹⁷ <https://familiarenterprises.wordpress.com/>

⁵¹⁸ TALAWEH, M., *La transparencia y la información sobre responsabilidad social y medioambiental en las empresas del mundo islámico: la cultura como factor determinante*, Tesis doctoral dirigida por Fernando Llena Macarulla (dir. tes.). Universidad de Zaragoza (2011), pág. 7

⁵¹⁹ TALAWEH, M., *op. cit.*, pág. 47

gobierno corporativo de las empresas del mundo islámico deberá limitar la exposición a la deuda en favor de instrumentos de riesgo compartido entre financiador y empresario, para adaptarse a los requerimientos antes mencionados ⁵²⁰. La importancia de las empresas familiares en Oriente Medio queda también recogida en el trabajo de HUSSAIN ⁵²¹ que en particular manifiesta que en el área también es relevante la constitución de Consejos de Familia para desarrollar buenas prácticas de buen gobierno corporativo en las empresas familiares de la región.

INSEAD llevó a cabo un estudio acerca de familias de Asia y Oriente Medio, que ya hemos mencionado anteriormente, concluyendo que las familias de ambas zonas geográficas presentaban una serie de carencias ya descritas, aun cuando destacaba que la formalización de políticas y procedimientos apuntalaba las operaciones y el éxito de las empresas familiares líderes ⁵²².

Hay que destacar la importancia que, para la aplicación criterios de buen gobierno en Oriente Medio, ha adquirido la entrada en vigor de la Foundations Law DIFC LAW N.º. 3 OF 2018, del Dubai International Financial Centre. Como manifestaba HWANG, Chief Justice of the DIFC Courts, la publicación de esta norma trata de conseguir que surja la oportunidad de dotar a los mercados de Oriente medio de una presencia internacional ⁵²³.

Esta norma es el resultado de un amplio trabajo concretado en el documento del DIFC ⁵²⁴ Wealth Management Working Group's en cuya estrategia se incluye el permitir a las familias empresaria del área dotarse de sólidas estructuras de gobierno ⁵²⁵. PANICO recoge que esta norma de fundamenta en la experiencia del common law pero también

⁵²⁰ AL-SUHAIBANI, M., NAIFARI, N., *Islamic Corporate Governance: Risk-Sharing and Islamic Preferred Shares*. Journal of business ethics, ISSN 0167-4544, Vol. 124, N.º. 4, 2014, pág. 625.

⁵²¹ HUSSAIN, S., *Corporate Governance in Family Owned Businesses: Importance of Constitution and Governance*, Edición Kindle, 2017.

⁵²² INSEAD, *op. cit.*, pág. 33

⁵²³ HWANG, M, *The Courts of the Dubai International Finance Centre - A Common Law Island in a Civil Law Ocean*, 2008, <https://www.difccourts.ae/2008/11/01/the-courts-of-the-dubai-international-finance-centre-a-common-law-island-in-a-civil-law-ocean/>

⁵²⁴ Dubai International Financial Center, <https://www.difc.ae/>

⁵²⁵ <https://www.difc.ae/newsroom/news/difc-presents-findings-wealth-management-working-group-consultation/>

recoge experiencias de los países de civil law, especialmente del modelo de Liechtenstein, de inspiración alemana, y del modelo holandés ⁵²⁶.

5.2. Códigos específicos de Buen Gobierno para empresas familiares en Oriente Medio

5.2.1. Dubai

En el año 2011 el Mohammed Bin Rashid Establishment for SME Development de Dubai publicó el Código de Gobierno para pequeñas y medianas empresas ⁵²⁷. El Mohammed Bin Rashid Establishment for SME Development trata de desarrollar el sector de las pequeñas y medianas empresas en Dubai, ya que constituyen el principal pilar de crecimiento en la economía de Dubai ⁵²⁸.

El Código de Dubai es de aplicación voluntaria para las empresas que deseen aplicar sus recomendaciones. Reconociendo la importancia de implantar medidas de buen gobierno en las empresas familiares, el Código de Dubai considera que la implantación debe ser gradual e individualizada en estas empresas, adaptada a sus particulares características e idiosincrasia individual.

El Código es de aplicación a las pequeñas y medianas empresas y contiene una sección específica para las empresas familiares, a las que el documento reconoce el constituir una parte significativa de las pequeñas y medianas empresas de Dubai.

El Código se estructura en Introducción, Antecedentes, Definición de Gobierno corporativo, Enfoque del Código, seis Secciones y tres Apéndices. Las Secciones son: Sección A: Políticas y procedimientos de gobierno corporativo; Sección B: Transparencia y Relaciones con los Accionistas; Sección C: Junta Directiva; Sección D: Entorno de control; Sección E: Relaciones con las partes interesadas; Sección F: Gobierno familiar. Los Apéndices son: Apéndice 1: Las PYME de Dubai apoyan el gobierno corporativo; Apéndice 2: Agradecimientos; Apéndice 3: Acerca de Dubai SME y Hawkamah.

⁵²⁶ PANICO, P., *The DIFC Foundations Law 2017*, Trusts & Trustees, Volume 23, Issue 10, December 2017, págs. 1051–1065, <https://doi.org/10.1093/tandt/ttx166>

⁵²⁷ Mohammed Bin Rashid Establishment for SME Development, *The Corporate Governance Code For Small and Medium Enterprises*, 2011.

⁵²⁸ <http://www.sme.ae/>

La Introducción manifiesta la importancia de las pequeñas y medianas empresas en Dubai, reconociendo la escasa implantación de criterios de buen gobierno en las mismas debido fundamentalmente a dos razones: la falta de criterios claros que pueden aplicar las pequeñas y medianas empresas en esta materia; y la falta de expertos en la Región que puedan ayudar a estas empresas a la implantación. Bajo los principios de voluntariedad e individualidad en la puesta en práctica, el Código trata de suplir la primera de las razones expuestas para la implantación de los criterios de buen gobierno ⁵²⁹.

En los Antecedentes se contiene una definición de las empresas a las que va dirigido, exponiendo que una pequeña y mediana empresa en Dubai es aquella con una facturación inferior a doscientos cincuenta millones de dirhams de los EAU, aproximadamente seis millones de euros, y con menos de 250 empleados. Se reconoce que las pequeñas y medianas empresas son la columna vertebral de la economía de Dubai, representando el 95% de todas las empresas registradas en el Emirato, el 42% de la fuerza laboral y el 40% del Producto Interior Bruto de Dubai Economy, siendo el desarrollo de estas empresas parte de la estrategia económica clave del gobierno de Dubai. Para ello debe colaborar en la implantación de medidas de buen gobierno por parte de estas empresas, ya que la misma apoya su sostenibilidad y facilita la transición de pequeña a mediana y finalmente a gran empresa, así como incrementa su rentabilidad, acceso al capital, talento, gestión, know-how y mercados. Es destacable que se señala que, al redactar el Código, se tuvieron en cuenta las mejores prácticas internacionales y los códigos de gobierno corporativo existentes, para adaptarlos al entorno de las pequeñas y medianas empresas de Dubai ⁵³⁰.

Los contenidos de las Secciones se estructuran en Pilares y dentro de ellos se recogen Recomendaciones ⁵³¹.

⁵²⁹ Mohammed Bin Rashid Establishment for SME Development, *op. cit.*, pág. 3.

⁵³⁰ Mohammed Bin Rashid Establishment for SME Development, *op. cit.*, págs. 4 - 5 - 6.

⁵³¹ Recoge nueve Pilares y veintitrés Recomendaciones. Se pueden resumir en:

1. Sección A: Políticas y procedimientos de gobierno corporativo. La Sección A consta de dos Pilares, cada uno de ellos con dos recomendaciones. El Pilar 1 consiste en Adoptar un marco formal de gobierno corporativo que describa el rol de los organismos clave, como socios, accionistas, junta directiva y gestión, para lo cual deben aplicarse dos Recomendaciones: los derechos y obligaciones de los socios y accionistas deben estar claramente establecido; la delegación de autoridad debe formalizarse por escrito definiendo el rol de la gerencia y especificando asuntos reservados a los accionistas y al consejo de administración. El Pilar 2 consiste en Realizar un proceso de planificación de la sucesión, para lo que se

En particular para las empresas familiares recoge el Código de Dubai cuestiones concretas, a saber:

1. La especial importancia que cobra para ellas el proceso de sucesión ⁵³²;
2. La conveniencia de que consejeros independientes acompañen a los consejeros familiares en los órganos de administración ⁵³³;

para lo que se realizan dos recomendaciones: La planificación de la sucesión es un proceso a largo plazo, y debería estar alineado con los objetivos de negocio, crecimiento y posibles estrategias de salida de los propietarios; las empresas deben tener una sucesión rigurosa.

2. Sección B: Transparencia y Relaciones con los Accionistas. La Sección B consta de un Pilar consistente en Establecer un flujo de información oportuno, abierto y transparente con los accionistas. Para ello deben implántese medidas relacionadas con dos Recomendaciones: todos los accionistas deben ser tratados de manera equitativa y las empresas deben establecer líneas claras de comunicación con sus accionistas; diseñar un mecanismo de compromiso efectivo para conocer las expectativas de los accionistas.
3. Sección C: Junta Directiva. La Sección C consta de dos Pilares. El primer Pilar alude a la necesidad de Establecer una Junta Directiva formal para acompañar el crecimiento de la empresa, con cuatro Recomendaciones: Establecer un consejo asesor; Dotar de procedimientos formales a los órganos de administración; Considerar el nombramiento de un miembro independiente del órgano de administración; Diseñar planes de formación para los miembros de los órganos de administración. El segundo Pilar consiste en Desarrollar un mandato claro para que su Junta Directiva supervise el desempeño operativo del negocio, así como la evaluación y la mejora de las estrategias comerciales, con cuatro Recomendaciones: el papel del órgano de administración debe definirse en términos claros, asegurando que tiene los recursos y recibe la información que necesita para cumplir su papel; el órgano de administración debe reunirse regularmente y ser responsable de monitorear y evaluar el desempeño de la gerencia; los órganos de administración deben evaluar periódicamente su desempeño y revisar regularmente su composición; las grandes empresas deberían considerar separar los roles de presidente y director ejecutivo.
4. Sección D: Entorno de control. La Sección D consta de dos Pilares. El primer Pilar versa sobre Mantener estados financieros creíbles, auditados anualmente por un auditor externo, para lo que se recogen dos Recomendaciones: las empresas deben seguir prácticas contables creíbles desde el primer día y utilizar una contabilidad independiente acreditada para preparar un conjunto completo de estados financieros que incluye un estado de situación financiera, resultado, flujos de efectivo y cambios en el estado de patrimonio; las empresas deben evaluar formalmente la efectividad de la auditoría externa y formular políticas para preservar la independencia de la función de auditoría. El segundo Pilar versa sobre Establecer un marco de control interno y llevar a cabo una revisión periódica del riesgo, para lo que se recogen tres Recomendaciones: las empresas deben establecer un proceso formal para identificar riesgos comerciales significativos y la gerencia debería adoptar mecanismos formales de control; las empresas más desarrolladas deben establecer un servicio especializado para supervisar el entorno general de control de la compañía; las empresas deben considerar establecer un servicio de auditoría interna.
5. Sección E: Relaciones con las partes interesadas. La Sección E contiene un Pilar consistente en Reconocer las necesidades de los grupos de interés, para lo que se recogen dos Recomendaciones: formular políticas que rijan la empresa en relación con sus grupos de interés; evaluar el grado de desempeño en esta área.
6. Sección F: Gobierno familiar. La Sección F contiene un Pilar acerca de Formular un marco que establezca la relación de la familia con el negocio, para lo que se establecen dos Recomendaciones: se debe formular una constitución familiar que establezca la visión y las políticas de la familia que regulan la relación familiar con la compañía; se debe organizar una institución de gobierno familiar con procedimientos escritos para facilitar una comunicación efectiva y la coordinación entre los familiares y la empresa.

⁵³² Mohammed Bin Rashid Establishment for SME Development, *op. cit.*, pág. 11.

⁵³³ Mohammed Bin Rashid Establishment for SME Development, *op. cit.*, pág. 16.

3. La necesidad de que las familias empresarias diseñen mecanismos de gobierno de la familia empresaria que acompañen a los de la empresa familiar ⁵³⁴.

El Código de Dubai reconoce la complejidad de las empresas familiares en el área, lo que hace necesario que se adopten procedimientos que eviten que las cuestiones familiares interfieran en el negocio. Se propone que las familias empresarias redacten una constitución familiar que establezca *“la visión de la familia y las políticas que regulan la relación de la familia con la empresa. Si los miembros de la familia están comprometidos en el negocio, se deben desarrollar líneas claras de autoridad y toma de decisiones, políticas sobre el empleo de miembros de la familia y la aclaración de la separación de la empresa familiar y el negocio de la familia ... a medida que la familia y los negocios se vuelven más complejos, las familias deben considerar el establecimiento de una institución de gobierno familiar, como un "consejo familiar", que institucionaliza la cooperación en familias numerosas y sirve como enlace entre la familia y la empresa ... un foro para mantener a todos los miembros de la familia informados sobre los desarrollos en el negocio y permitirles expresar sus opiniones”* ⁵³⁵.

Se centra por tanto este Código en:

- a. Principios rectores de la familia. Deberá responder a *“visión de la familia y las políticas que regulan la relación de la familia con la empresa”*.
- b. Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobiernos Familiares. Se centra en *“establecimiento de una institución de gobierno familiar, como un "consejo familiar”*.

Dado que en el Código se exponen las dificultades que se plantean en las empresas familiares en los momentos de la sucesión, aunque la referencia concreta al Protocolo Familiar no lo contiene, podría incluirse el apartado relativo a la Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar.

5.2.2. Jordania

⁵³⁴ Mohammed Bin Rashid Establishment for SME Development, *op. cit.*, pág. 25.

⁵³⁵ Mohammed Bin Rashid Establishment for SME Development, *op. cit.*, pág. 25.

En el año 2011 el Departamento de Control de Compañías de Jordania, en colaboración con la Corporación Financiera Internacional, dependiente del Banco Mundial, publicó Código de Gobierno Corporativo de Jordania para compañías no cotizadas ⁵³⁶. El Departamento de Control de Compañías depende del Ministerio de Industria y Comercio de Jordania, habiendo sido constituido en 2003 para colaborar en la implementación de prácticas de gobierno corporativo en Jordania en el ámbito del desarrollo de la economía nacional ⁵³⁷.

ALMAYAREH manifiesta que en Jordania las empresas familiares constituyen la organización empresarial predominante en la economía. En las empresas familiares de Jordania existe una escasa separación entre propiedad y gestión, de manera que los problemas de agencia entre accionistas y órganos de administración no resultan frecuentes. Esta relación de dependencia de los órganos de administración de los accionistas hace que, adicionalmente, la función de auditoría externa sea menos valorada por los empresarios familiares de Jordania que por empresarios europeos o anglosajones. Por ello, el enfoque de la implantación de criterios de buen gobierno en Jordania, al igual que en otros países en desarrollo, deben considerar las estructuras de propiedad y la prevalencia de las familias empresarias y empresas familiares en el contexto económico ⁵³⁸.

El Código de Jordania se fundamenta en el principio de cumplir o explicar, acerca del cual manifiesta que se ha demostrado que es el que permite que de forma más sostenida y eficaz se apliquen principios de buen gobierno corporativo a las empresas a las que va destinado ⁵³⁹.

El Código de Jordania será de aplicación a compañías públicas no cotizadas, compañías de accionistas privados, sociedades de responsabilidad limitada, compañías accionarias privadas sin ánimo de lucro, compañías de responsabilidad limitada sin fines de lucro ⁵⁴⁰ Este Código no menciona expresamente a las empresas familiares entre sus

⁵³⁶ Companies Control Department in Partnership with International Finance Corporation, *Jordanian Corporate Governance Code - Private Shareholding Companies Limited Liability Companies Non Listed Public Shareholding Companies*, 2011

⁵³⁷ <http://www.ccd.gov.jo/>

⁵³⁸ ALMAYAREH, T.S., *Restricting earnings management through corporate governance mechanisms: evidence from Jordan*, Tesis doctoral dirigida por Beatriz Aibar Guzmán (dir. tes.), Modar Ali Ishaq Abdullatif (codir. tes.). Universidade de Santiago de Compostela (2019), págs.4 - 5 - 28 - 121 - 174 - 209

⁵³⁹ Companies Control Department in Partnership with International Finance Corporation, *op. cit.*, pág. 3

⁵⁴⁰ Companies Control Department in Partnership with International Finance Corporation, *op. cit.*, pág. 3

destinatarias si bien resultan indiscutiblemente incluidas en su ámbito de aplicación en la medida en que la mayoría de las empresas que se encuentran en su ámbito de aplicación son de naturaleza familiar, dada la estructura de propiedad empresarial en el Líbano que antes hemos descrito.

El Código de Jordania se estructura en una Introducción, cuatro Secciones y dos Anexos. Las Sección son: Sección 1. El Consejo de Administración / Comité de Dirección -funciones y responsabilidades; Sección 2. Ambiente de control; Sección 3. Transparencia y divulgación; Sección 4. Derechos de los accionistas / socios. Partes interesadas. Los Anexos son: Anexo A. Beneficios del gobierno corporativo; Anexo B. Director independiente.

La Introducción expone el alcance del Código, a quien va dirigido, y la aplicación a su contenido del principio de cumplir o explicar ⁵⁴¹. Cada Sección contiene diversos Principios, un total de veinticinco, desarrollados en diferentes Apartados ⁵⁴².

⁵⁴¹ Companies Control Department in Partnership with International Finance Corporation, *op. cit.*, págs. 2 -3

⁵⁴² Podemos resumir la diferentes Secciones de las que se compone el documento de la siguiente forma:

1. Sección 1. El Consejo de Administración. Esta Sección aborda cuestiones relacionadas con el Consejo de Administración / Comité de Dirección, como su composición y diversidad, funciones, responsabilidades, remuneración, el secretario corporativo, las reuniones de la junta; con el Director Ejecutivo / Director Gerente, como sus bases de selección y nombramiento, sus roles, sus responsabilidades y su compensación; con los Comités (Auditoría, Nominación, Remuneración, etc.), recogiendo su estructura y, en particular, tratando el comité de auditoría, la omisión de Nombramientos y Retribuciones y otros comités; por último, la evaluación de la Junta y Comités, su composición y rendimiento. A estas áreas corresponden trece Principios, acerca de: formación de un consejo de administración; consejeros con capacidades suficientes; que asuma funciones claves de estrategia, gestión y vigilancia; comportamiento ético de los consejeros; remuneración adecuada de los consejeros; nombramiento de un secretario de consejo con funciones de organizaciones y formalización de acuerdos; reuniones al menos trimestrales del órgano de administración; el consejero delegado debe trabajar de acuerdo con los valores y principios de la compañía; el director general deberá asumir el día a día e la organización; el consejero delegado debe realizar su trabajo de acuerdo a principios éticos; el consejero delegado debe recibir una remuneración adecuada a su responsabilidad; el consejo debe disponer al menos de dos comités delegados, el de auditoría y el de remuneraciones; el órgano de administración debe revisar al menos cada dos años su composición y desempeño;
2. Sección 2. Ambiente de control. Esta Sección trata de cuestiones relacionadas con la implantación de controles internos, con la función de auditoría interna, con la gestión de riesgos, con el cumplimiento, con las relaciones con el auditor externo y con el tratamiento de los conflictos de intereses. Estas cuestiones se concretan en seis Principios: diseño de sistemas de control interno; nombramiento de auditores internos; diseño de un sistema de evaluación y control de riesgos; desarrollar sistemas de control de cumplimiento normativo; nombramiento de auditores externos independientes; evaluación de conflictos de intereses;
3. Sección 3. Transparencia y divulgación. En esta Sección se abordan los principios básicos, el contenido la información a divulgar y los medios de divulgación. Los Principios son tres: corresponde al órgano de administración la función de transparencia; el órgano de administración debe ser transparente en relación con toda la información que pueda afectar a accionistas y grupos de interés; el órgano de administración debe tener en consideración todas las variables sensibles a la hora de hacer transparente la información;
4. Sección 4. Derechos de los accionistas / socios. Partes interesadas. Esta Sección aborda cuestiones relacionadas con Accionistas / Socios, reuniones de accionistas / socios, grupos de interés y el código de conducta. Contiene tres Principios:

El Anexo A. Beneficios del gobierno corporativo, expone los beneficios que se derivan de la aplicación de los contenidos del Código para las organizaciones, los accionistas y la economía jordana. El Anexo B. Director independiente, define las características que debe tener un miembro del órgano de administración para ser considerado independiente ⁵⁴³.

Ya hemos comentado que el Código de Jordania no contiene referencias explícitas a las empresas familiares, si bien, al ser las empresas jordanas mayoritariamente familiares, las categorías de empresas y organizaciones a las que va dirigido el Código también habrán necesariamente de serlo. No obstante, recoge el Código las siguientes referencias a la incidencia de la relación entre la familia empresaria y la empresa:

1. En la Sección 1, en relación con los conflictos de intereses, cuando los empleados que trabajan juntos o reportan el uno al otro son miembros de la familia ⁵⁴⁴;
2. En el Anexo A, en la medida en que la implantación de prácticas de buen gobierno corporativo puede proporcionar una política de salida para accionistas familiares que deseen hacerlo y garantizar un buen funcionamiento de la transferencia intergeneracional de la empresa familiar, así como de la desinversión de bienes familiares, reduciendo además los la posibilidad de que surjan conflictos de intereses ⁵⁴⁵;
3. En el Anexo B, dado que no puede ser considerado miembro independiente del órgano de administración un familiar cercano a un Director o a cualquier directivo de la organización o cualquier organización asociada ⁵⁴⁶.

No recoge el Código de Jordania el concepto de constitución o Protocolo Familiar pero podríamos identificar las siguientes cuestiones que aborda a la hora de, en su caso, formalizar un Protocolo Familiar:

facilitar la participación de los accionistas en la junta de accionistas; gestionar la organización teniendo en cuenta a los grupos de interés; redacción de un código de conducta .

⁵⁴³ Companies Control Department in Partnership with International Finance Corporation, *op. cit.*, págs. 23 - 24.

⁵⁴⁴ Companies Control Department in Partnership with International Finance Corporation, *op. cit.*, pág. 16.

⁵⁴⁵ Companies Control Department in Partnership with International Finance Corporation, *op. cit.*, pág. 23.

⁵⁴⁶ Companies Control Department in Partnership with International Finance Corporation, *op. cit.*, pág. 24.

- a. Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobierno Familiares.
- b. Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar.

5.2.3. Arabia Saudí

Es interesante destacar que países como Arabia Saudí, posiblemente la economía más próspera e importante de Oriente Medio, también dedican atención a las cuestiones de las empresas familiares. Una descripción de las características de la empresa familiar en Arabia Saudí es recogida por TALAWEH, a cuyo tenor se destaca:

1. La preferencia de la relación familiar y de amistad sobre las normas legales ⁵⁴⁷;
2. El carácter familiar de la monarquía de Arabia Saudí, siendo el monarca elegido por un consejo familiar ⁵⁴⁸
3. La importancia de las empresas familiares en la economía de Arabia Saudí, que representan la mayoría de las que cotizan en bolsa, así como la necesidad que tienen los inversores extranjeros de tener socios saudíes para el desarrollo de su actividad en el país ⁵⁴⁹;
4. La escasa presencia de grupos de interés externos y de presión en Arabia Saudí ⁵⁵⁰, de forma que las empresas saudíes no dependen de la presión de stakeholders ⁵⁵¹;
5. La inexistencia de grupos de presión internos en las empresas familiares de Arabia Saudí, dada la estructura social del país ⁵⁵²;

⁵⁴⁷ TALAWEH, M., *La transparencia y la información sobre responsabilidad social y medioambiental en las empresas del mundo islámico: la cultura como factor determinante*, Tesis doctoral dirigida por Fernando Llena Macarulla (dir. tes.). Universidad de Zaragoza (2011), pág. 8.

⁵⁴⁸ TALAWEH, M., *op. cit.*, pág. 7.

⁵⁴⁹ TALAWEH, M., *op. cit.*, pág. 9.

⁵⁵⁰ TALAWEH, M., *op. cit.*, pág. 10.

⁵⁵¹ TALAWEH, M., *op. cit.*, pág. 23.

⁵⁵² TALAWEH, M., *op. cit.*, págs. 19 -20.

6. La influencia de la cultura familiar en el desempeño profesional de los directores de la compañía ⁵⁵³;
7. El escaso desarrollo normativo en materia de buen gobierno en Arabia Saudí ⁵⁵⁴;
8. La falta de transparencia y de la presencia de consejeros independientes en las empresas familiares de Arabia Saudí ⁵⁵⁵

CHEHAB ⁵⁵⁶ pone de relieve que las familias empresarias juegan un importante papel en Arabia Saudí y se caracterizan, al igual que las empresas familiares en otras zonas del mundo, por una falta de transparencia en la gestión de sus operaciones, una falta de adecuada planificación en la sucesión empresarial y una falta de diseño de políticas para evitar y resolver conflictos.

El Ministerio Saudí de Comercio e Inversión publicó en 2018 una Carta orientadora para empresas familiares ⁵⁵⁷. La aplicación de la Carta orientadora, que podemos denominarla Guía, es voluntaria, si bien el documento manifiesta que su ánimo es promover el desarrollo de las empresas familiares en Arabia Saudí para lo que proporciona orientaciones que deben permitir a estas empresas operar de acuerdo con las mejores prácticas y estándares internacionales. La Guía está destinada a empresas familiares que han sido constituidas como sociedades anónimas cerradas en Arabia Saudita (closed joint stock companies).

La Guía pretende proporcionar a las empresas familiares:

1. un marco de referencia para que los FOB operen de manera eficiente y orientada al crecimiento de conformidad con las mejores prácticas y estándares internacionales.
2. una visión común para los miembros de la familia con respecto a los valores y objetivos estratégicos de la Compañía.

⁵⁵³ TALAWEH, M., *op. cit.*, págs. 30 - 31.

⁵⁵⁴ TALAWEH, M., *op. cit.*, pág. 52.

⁵⁵⁵ TALAWEH, M., *op. cit.*, pág. 70.

⁵⁵⁶ CHEHAB, M., *Guiding Charter for Family Owned Businesses in Saudi Arabia*, 2018, <https://www.tamimi.com/law-update-articles/guiding-charter-for-family-owned-businesses-in-saudi-arabia/>

⁵⁵⁷ The Saudi Arabian Ministry of Commerce and Investment (MoCI), *Guiding Charter for Family Owned Businesses (“Charter”)* on 02-08-1439H corresponding to 18-04-2018G, <https://mci.gov.sa/>,

3. una mejora de los mecanismos de responsabilidad y control para los accionistas
4. estrategias y protocolos bien definidos que promuevan la transparencia y gobiernen la interacción de la familia dentro de la Compañía.
5. un equilibrio adecuado y justo entre los intereses de los miembros de la familia y los intereses de la Compañía.
6. la posibilidad de poner en marcha planes de sucesión (tanto de propiedad como de gestión) para garantizar su supervivencia y una transición ordenada
7. un mecanismo bien definido para la resolución oportuna de cualquier disputa familiar que pueda ocurrir, y para garantizar que tales disputas no impidan la toma de decisiones dentro de la Compañía.

La Guía de Arabia Saudí contiene recomendaciones acerca de ⁵⁵⁸:

1. Asamblea de accionistas, orientadas a garantizar el normal funcionamiento de éstas así como la protección de los intereses de los accionistas minoritario
2. Órgano de administración, Junta Directiva, enfocadas a separar la presidencia del órgano de administración del puesto de primer ejecutivo en la Compañía, así como a dotar a los miembros del órgano de capacidad de liderazgo, competencia, experiencia financiera y aptitud médica, no pudiendo exceder el plazo de ejercicio de tres años con posibilidad de renovación, siendo recomendable contar con comités asesores y, en su caso, comités especiales.
3. Redacción de un protocolo familiar.
4. Políticas de incorporación de miembros de la familia a la empresa que aborden cuestiones tales como calificaciones, experiencia, desempeño, evaluación y terminación, no estando permitido crear un puesto con el propósito específico de nombrar a un miembro de la familia. Además, no está permitido despedir, sin una justificación válida, a un empleado que no sea miembro de la familia para reemplazarlo con un miembro de la familia. El salario de un empleado, ya sea miembro de la familia o no, debe ser acorde con el puesto, las responsabilidades, las

⁵⁵⁸ CHEHAB, M., *op. cit.*

calificaciones académicas y el nivel de desempeño del empleado. El trabajo de un miembro de la familia empleado en la Compañía no debe estar sujeto a la supervisión de otro miembro de la familia. Además, no más de un miembro de la familia debe trabajar en el mismo departamento a menos que sea lo mejor para la Compañía.

5. Consejo de Familia, que tendrá diversas funciones como proporcionar una opinión sobre los posibles candidatos para la Junta de Directores. También tienen la autoridad para investigar posibles conflictos de intereses o la divulgación no autorizada de los secretos comerciales de la Compañía. En el Consejo de Familia se debe resolver cualquier disputa que surja entre miembros de la familia que pueda afectar las operaciones de la Compañía. Puede recoger las recomendaciones de los miembros de la familia para la inversión de los activos de la Compañía y presentárselas a la Junta Directiva para su aprobación. Debe tomar las medidas necesarias para garantizar que las nuevas generaciones de miembros de la familia estén capacitadas y preparadas para administrar la Compañía en el futuro. Se recomienda que se forme una Junta de Familia cuando haya más de 12 miembros de la familia en la Compañía. Para garantizar que la Junta de Familia ejerza sus competencias de manera efectiva, no debe haber más de 6 miembros de la Junta de Familia. Los miembros de la Junta de Familia son elegidos por votación secreta en una reunión especial celebrada para este propósito. Los miembros deben ser elegidos en función de sus capacidades personales y profesionales. Un miembro de la Junta de Familia no puede ser miembro de la Junta de Directores o del equipo ejecutivo de la Compañía. El término de los miembros de la Junta Familiar está restringido a 3 años, y un miembro no tiene permitido estar en la Junta Familiar por más de 2 períodos consecutivos. Las elecciones para los miembros de la Junta Familiar se llevan a cabo bajo la dirección de un Comité Electoral. Se requiere que la Junta de Familia celebre al menos 4 reuniones cada año financiero. La Junta de Familia debe celebrar una reunión especial antes de cualquier reunión celebrada por las Asambleas de Accionistas para considerar los puntos del orden del día y hacer las recomendaciones que considere necesarias dentro del alcance de sus competencias. Los miembros de la Junta de Familia tienen derecho a recibir una remuneración por asistir a las reuniones. La remuneración será equivalente a lo que se prescribe a los miembros de la Junta Directiva que asisten a las reuniones. Las funciones del Consejo de Familia deben complementar y no sustituir a las de la Asamblea de accionistas o el órgano de

administración, lo que va en línea con el carácter de consejo asesor que otorgan los códigos internacionales a este órgano de la familia.

6. Revisión del protocolo familiar a petición de los miembros de la familia. Los estatutos de la Compañía deben modificarse para que sean acordes con las disposiciones del Protocolo Familiar. El Protocolo debe ser revisado periódicamente.

Podemos entender por tanto que el Protocolo Familiar redactado de acuerdo con las orientaciones del Código de Arabia Saudí debería contener:

- a. Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobiernos Familiares.
- b. Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar.
- c. Resolución de conflictos.
- d. Revisión del documento.

5.2.4. Líbano

En el año 2006 la Asociación de Transparencia del Líbano publicó el Código de Buen Gobierno Corporativo del Líbano ⁵⁵⁹. La Asociación de Transparencia del Líbano, fundada en el mes de mayo de 1999, forma parte de la organización no gubernamental Transparencia Internacional y tiene como objetivos combatir la corrupción y poner en marcha principios de buen gobierno ⁵⁶⁰.

En el Líbano, al igual que hemos visto en muchos países del entorno internacional y también en otros países de Oriente Medio, se han puesto en marcha política encaminadas a implantar en la empresa familiares criterios de buen gobierno. JAMAIL y MIRSHAK ⁵⁶¹ han puesto de manifiesto la necesidad de potenciar las prácticas de buen gobierno corporativo en las empresas del Líbano. Trabajos recientes como el de

⁵⁵⁹ The Lebanese Transparency Association, *The Lebanese Code of Corporate Governance*, 2006

⁵⁶⁰ <http://www.transparency-lebanon.org/>

⁵⁶¹ JAMALI, D., MIRSHAK, R. *Business-conflict linkages: revisiting MNCs, CSR, and conflict*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 93 No. 1, 2010, pp. 443-464.

EL-KASSAR, EL-GAMMAL y FAHED - SREIH ⁵⁶² han acreditado la eficacia de la implantación de criterios de buen gobierno corporativo en el Líbano para empresas familiares, especialmente en relación con los órganos de administración, destacando la relación entre prácticas de buen gobierno corporativo en ese país y resultados empresariales.

Este Código también manifiesta que su aplicación es voluntaria para aquellas empresas a las que va destinado, pudiendo ésta escoger entre incorporar parte de su contenido a los estatutos sociales o utilizar el mismo para tener un instrumento de evaluación de su grado de cumplimiento.

El Código del Líbano recoge que las compañías a las que va dirigido son empresas privadas, con un reducido número de socios, con un número de empleados de aproximadamente cien personas y debidamente constituida como una sociedad anónima libanesa "SAL" bajo las disposiciones del Código de Comercio libanés y otras leyes libanesas aplicables. La justificación del enfoque está en que estas empresas, muchas de ellas de propiedad familiar, constituyen la columna vertebral del sector privado del Líbano. Para ellas resulta esencial la mejora del gobierno corporativo, al objeto de que tanto ellas mismas crezcan y sean estables como para que el Líbano continúe evolucionando económica y políticamente. Aunque este código está diseñado para sociedades anónimas, los principios contenidos en él son cruciales para el "SARL" libanés (sociedades de responsabilidad limitada) y otras empresas libanesas ⁵⁶³.

El Código recoge que las empresas familiares son aquellas en las que una familia tiene una posición mayoritaria en un negocio y/o ejerce funciones de dirección, de tal forma que la dinámica de la familia tiene influencia sobre la toma de decisiones y la visión a largo plazo de la empresa. Se considera miembro de la familia a todo aquel que esté relacionado por vínculos de sangre o matrimonio ⁵⁶⁴. Asimismo, se aporta una

⁵⁶² EL-KASSAR, A., EL-GAMMAL, W., FAHED - SREIH, J., *Engagement of family members, corporate governance and social responsibility in family-owned enterprises*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 31 No. 1, 2018, pp. 215-229. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2017-0238>

⁵⁶³ The Lebanese Transparency Association, *op. cit.*, pág. 9.

⁵⁶⁴ The Lebanese Transparency Association, *op. cit.*, pág. 35.

descripción pormenorizada de las características de las empresas familiares que las hacen diferentes de otro tipo de compañías ⁵⁶⁵:

1. La base de la propiedad es a largo plazo.
2. Generalmente hay un número limitado de propietarios que se conocen bien personalmente entre ellos.
3. Los accionistas familiares tienen relaciones personales distintas de las relaciones comerciales.
4. Es posible que los accionistas hayan heredado ciertos conflictos familiares que inconscientemente traen al negocio.
5. Su propiedad accionarial representa una gran parte de su patrimonio neto personal
6. Su presencia en la empresa proviene de su relación familiar y no de su conocimiento exclusivo sobre la industria en la que operan.
7. La salida de la propiedad es difícil financiera y emocionalmente.
8. Están obligados a colaborar en beneficio de la empresa.
9. Tienen un amplio conocimiento mutuo, lo que hace que sea difícil gestionar en algunas situaciones problemas empresariales.

El Código del Líbano se estructura en una Introducción ⁵⁶⁶, tres Capítulos y ocho Apéndices. Los Capítulos son: Capítulo 1. Derechos y obligaciones de los accionistas; Capítulo 2. Consejo de Administración: Auditoría de estructura, responsabilidades y prerrogativas; Capítulo 3. Auditoría y aspectos relacionados de la transparencia corporativa ⁵⁶⁷. Los Apéndices son: Apéndice A. Lista de derechos de los accionistas;

⁵⁶⁵ The Lebanese Transparency Association, *op. cit.*, págs. 35 - 36.

⁵⁶⁶ La Introducción recoge los principios de voluntariedad, así como la descripción de las empresas a las va dirigido principalmente este Código, haciendo especial incidencia en la conveniencia de que ciertas de las disposiciones que en él se recogen se trasladen a los estatutos sociales, para garantizar su cumplimiento.

⁵⁶⁷ Los contenidos de los diferentes Capítulos se pueden resumir de la siguiente manera:

1. Capítulo 1. Derechos y obligaciones de los accionistas. El Capítulo 1 se divide en cuatro Secciones y cada Sección contiene diversas Recomendaciones. La Sección A trata de los Derechos generales de los accionistas y funciones clave de propiedad y, tras recoger el principio general del respeto a los derechos de los accionistas, continúa recomendando que esté a disposición de todos los accionistas una lista de sus derechos, debiendo se los registros de propiedad de acciones

Apéndice B. Derecho de los accionistas a la información; Apéndice C. Los derechos de los accionistas con respecto a las juntas de accionistas; Apéndice D. Composición de la Junta y Accionistas Minoritarios; Apéndice E. Gobierno de las empresas familiares; Apéndice F. Los comités del Consejo de Administración; Apéndice G. Estatuto y deberes de los directores; Apéndice H. Transacciones con partes relacionadas ⁵⁶⁸.

seguros, confiables y precisos, teniendo los accionistas derecho a la información de manera oportuna y de forma regular, así como derecho a la libre transferencia de acciones sujeto solamente a restricciones razonables en virtud de un derecho de adquisición preferente de otros accionistas. La Sección B trata de los derechos de los accionistas con respecto a las juntas de accionistas, de forma que los accionistas tendrán derecho a convocar reuniones de accionistas, a proponer asuntos en el orden del día de las juntas, debiendo ser convocados a estas de manera oportuna, y debiendo recibir toda la información relevante sobre las juntas para tomar decisiones informadas. La Sección C aborda el tratamiento equitativo de los accionistas. La Sección D la protección de las minorías accionariales en la composición del Consejo;

2. Capítulo 2. Consejo de Administración: Auditoría de estructura, responsabilidades y prerrogativas. Este Capítulo contiene dos Secciones. La Sección A aborda la estructura y Funcionamiento de los órganos de administración, conteniendo recomendaciones en cuanto a la estructura general, a las estructuras familiares y comités del órgano, su secretaría, y el acceso a la información de la empresa. La Sección B establece los deberes fiduciarios de los miembros del órgano de administración, determina las funciones del eventual consejo de supervisión y la rendición de cuentas a los accionistas, la determinación y divulgación de la remuneración de la Junta Directiva, así como el papel de las partes interesadas en la actividad del órgano de administración;
3. Capítulo 3. Auditoría y aspectos relacionados de la transparencia corporativa. Este Capítulo consta de dos Secciones, que regulan respectivamente el funcionamiento de los órganos de auditoría interna y la actividad de la auditoría externa

⁵⁶⁸ Los contenidos de los Apéndices son los siguientes:

1. Apéndice A. Lista de derechos de los accionistas. Este Apéndice recoge la recomendación de que las empresas se doten de una lista de derechos de los accionistas, mediante un procedimiento para su formación y garantizando su disponibilidad para todos los accionistas y terceros, en casos concretos;
2. Apéndice B. Derecho de los accionistas a la información. Recomienda regular el derecho de información de los accionistas y establecer las sanciones derivadas del incumplimiento de lo establecido en relación con este derecho;
3. Apéndice C. Los derechos de los accionistas con respecto a las juntas de accionistas. Este Apéndice recoge los derechos de los accionistas a convocar Junta, a incorporar asuntos en el orden del día, a ser avisados con tiempo suficiente de la celebración de la junta, la cual se debe celebrar respondiendo a un procedimiento reglado, teniendo los accionistas derechos a acceder a información para orientar el sentido de su voto y a hacer preguntas durante la celebración de la misma;
4. Apéndice D. Composición de los órganos de administración y Accionistas Minoritarios. Propone que los accionistas que tengan más de un diez por ciento del capital puede tener representación proporcional en los órganos de administración;
5. Apéndice E. Gobierno de las empresas familiares. Este Apéndice propone que las empresas familiares se doten de órganos específicos como la Asamblea de Familia, El Consejo de Familia, una constitución o protocolo familiar y comités específicos para el gobierno de la familia; çApéndice F. Los comités del Consejo de Administración. Recomienda el Código la formación de un comité de auditoría, de un comité de nominaciones y contratación, de un comité de remuneraciones, de un comité de cumplimiento normativo y de un comité de relaciones con los accionistas;
6. Apéndice G. Estatuto y deberes de los directores. Contiene Recomendaciones acerca de los deberes de vigilancia, lealtad, control de conflictos de intereses y cumplimiento normativo que corresponden a los miembros de los órganos de administración;
7. Apéndice H. Transacciones con partes relacionada. Incluye la definición de partes relacionadas y el procedimiento para realizar contrataciones con ellas por parte de la empresa.

El Código del Líbano contiene numerosas referencias a las empresas familiares y a las familias empresarias ⁵⁶⁹.

Desarrollando el Apéndice E. Gobierno de la familia, hay que indicar que el Código del Líbano recoge:

1. La Asamblea familiar, que incluye a todos los miembros de la familia y tiene tres misiones fundamentales: invitar a la participación de toda la familia; elegir a los miembros de los comités de gobierno familiar; informar sobre un proyecto de historia familiar ⁵⁷⁰.
2. El Consejo de Familia, que está formado por un pequeño grupo representativo de la familia que trabaja dar continuidad a los valores, la identidad, la educación y socialización de la familia empresaria, así como para orientar a los directores de familia sobre el interés de la familia en las políticas adoptadas en la empresa familiar. El consejo supervisa y coordina el trabajo de los comités. Las decisiones del consejo familiar son diferentes de las decisiones de la junta directiva, ya que la actividad del consejo familiar está dirigida a la familia mientras que la actividad de las juntas directivas está orientado al negocio ⁵⁷¹.
3. El Protocolo familiar o Constitución familiar, que debe recoger: i. Valores, principios y creencia de la familia empresaria; ii. Políticas de empleo de los miembros de la familia en la empresa familiar; iii. Código de conducta de la familia; iv. Procedimiento de toma

⁵⁶⁹ Podemos sistematizarlos de la siguiente forma:

1. En el Capítulo 3 se indica que las empresas familiares deben tener a un consejero delegado que tenga la capacidad adecuada para el puesto, con independencia de su pertenencia o no a la familia;
2. En el Capítulo 3 se especifica que la empresa familiar debe seleccionar los comités y las estructuras familiares necesarias o ventajosas para la Compañía después de realizar un análisis de costo / eficiencia y dependiendo del volumen y la naturaleza del negocio de la Compañía, así como la composición de los accionistas. Las empresas familiares a deben incorporar estructuras de gobierno para mejorar la sostenibilidad de la empresa y proporcionar un mejor gobierno corporativo;
3. En el Capítulo 3 y en el Apéndice E se manifiesta que las estructuras de gobierno de la familia son el Consejo de Familia, la Asamblea Familiar, la Constitución Familiar, los comités de coordinación de la familia y el plan de sucesión;
4. En el Apéndice E se manifiesta que el gobierno de la familia es distinto del gobierno de la empresa familiar;
5. En el Apéndice E se manifiesta que en las empresas familiares se deben tener al menos un veinte por ciento de consejeros independientes de la familia en el órgano de administración y los accionistas que tengan al menos un diez por ciento del capital deberán verse representados;
6. En el Apéndice G se enfatiza la obligación de lealtad y vigilancia de conflictos de intereses en la relación entre miembros de la familia y de la empresa familiar.

⁵⁷⁰ The Lebanese Transparency Association, *op. cit.*, pág. 36.

⁵⁷¹ The Lebanese Transparency Association, *op. cit.*, pág. 37.

en la empresa familiar; iii. Código de conducta de la familia; iv. Procedimiento de toma de decisiones en la familia; v. Forma de abordar los conflictos de intereses en el seno de la empresa familiar; vi. Estrategia de la familia en relación con actividades filantrópicas; vii. Plan de sucesión, incluyendo la posibilidad de que se realice a través del nombramiento de una persona independiente al frente de la empresa familiar; viii. Estrategia de educación de la familia; ix. Políticas de traspaso de acciones a miembros de la familia o terceros.

4. Comités de coordinación, que se reunirán al menos dos veces al año para preparar las agendas de los consejos de familia.

Por ello podemos decir que el Código del Líbano aborda cinco áreas:

1. Historia y principios rectores de la familia.
2. Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobiernos Familiares.
3. Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar.
4. Procedimientos de resolución de conflictos.

5.2.5. Códigos de alcance general en el área

En el año 2016 el Consejo de Empresa Familiar del Golfo publicó el Código de Gobierno - Lineamientos de Gobierno para Empresas Familiares ⁵⁷². El Consejo de Empresa Familiar del Golfo tiene como actividad principal el facilitar la continuidad de las empresas familiares de los países miembros del Consejo de Cooperación del Golfo (GCC) ⁵⁷³, alianza política y económica de seis países del Medio Oriente: Arabia Saudita, Kuwait, Emiratos Árabes Unidos, Qatar, Bahrein y Omán, identificando y abordando problemas específicos de la región y contribuyendo al progreso intelectual en temas relacionados con la gestión de empresas familiares, particularmente en la sucesión, el gobierno familiar, el desarrollo de la próxima generación y la comunicación

⁵⁷² Family Business Council-Gulf, *GCC Governance Code Governance Guidelines for Family Businesses*, 2016.

⁵⁷³ www.gcc-sg.org

familiar, promoviendo y facilitando el papel positivo de las empresas familiares en la economía y la sociedad ⁵⁷⁴.

El Código de alcance general en el área no contiene referencias a su aplicación voluntaria o a la necesidad de cumplir o explicar la aplicación de sus recomendaciones. Se limita a proponer que se trata de una propuesta para a implantación de sistemas de gobierno que deberán ser adaptadas a las necesidades de cada familia concreta en la Región.

El documento se estructura en una Introducción ⁵⁷⁵, cinco Capítulos, una Conclusión y un Sistema de evaluación. Los Capítulos son: Capítulo 1. Gobierno de la familia; Capítulo 2. Gobierno de propiedad; Capítulo 3. Gobierno corporativo; Capítulo 4. Gobierno de la riqueza; Capítulo 5. Compromiso público; Capítulo 6. Planificación de la sucesión ⁵⁷⁶. Las conclusiones y el sistema de evaluación recorren las cuestiones planteadas en los Capítulos.

⁵⁷⁴ <https://fbc-gulf.org/>

⁵⁷⁵ La Introducción aporta una serie de características específicas de las empresas familiares en la Región que deben ser tenidas en cuenta:

1. Existen una gran cantidad de negocios familiares en las economías del Golfo, que contribuyen muy significativamente a la economía de los países.
2. Un trillón de dólares de activos será transferidos a las siguientes generaciones en la próxima década
3. Las familias empresarias del Golfo están formadas por un grupo normalmente muy numerosos de individuos que presentan características únicas, muy relacionadas con tránsitos entre tercera y cuarta generación de familias empresarias
4. El hecho de que las familias tengan numerosos miembros pone en tensión a la empresa familiar ya que se le exige que permita mantener el nivel de vida de todos los miembros, habiendo evaluado el crecimiento necesario de la empresa familiar para mantener el nivel de vida de los miembros de la familia empresaria en una media de un 18% anual
5. La implementación de políticas de buen gobierno ayuda a resolver los problemas a los que puede enfrentarse la familia y el negocio. Tendrá un efecto positivo en la sostenibilidad de la empresa familiar y en el mantenimiento a largo plazo de la unidad familiar
6. El gobierno corporativo no es una práctica estática sino dinámica, que se tiene que adaptar a las peculiaridades de la familia y al transcurso del tiempo.

⁵⁷⁶ Los Capítulos tienen los siguientes contenidos:

1. Capítulo 1. Gobierno de la familia. Este Capítulo contiene recomendaciones generales acerca del gobierno de la familia, que se concretan en comunicación familiar, políticas de gobierno y órganos de la familia, resolución de conflictos y tratamiento de los miembros d la familia;
2. Capítulo 2. Gobierno de propiedad. Este capítulo contiene unos principios generales, concretados en el desarrollo de las políticas de propiedad y en los órganos de propiedad;
3. Capítulo 3. Gobierno corporativo. Este Capítulo versa sobre la familia y el negocio, principios de gobierno corporativo, estructura legal y órganos de gobierno, políticas corporativas, planes para los miembros de la empresa que no sean familiares;

En este documento se considera que resulta *“crucial para las familias empresarias considerar la redacción e implementación de un protocolo o constitución familiar ... que debe permitir a accionistas presentes y futuros de la empresa familiar entender los elementos principales de la familia y el negocio, derechos y obligaciones, reglas, etc.”*⁵⁷⁷.

El Código contempla los contenidos del Protocolo Familiar indicando que debe tener cuatro áreas de trabajo, como son Familia, Propiedad, Empresa Familiar y Manejo de la riqueza⁵⁷⁸. Cada una de estas áreas abarca estos temas:

1. Familia: visión, valores y objetivos; Consejo de Familia y Asamblea Familiar; desarrollo de la siguiente generación.
2. Propiedad: consejo y asamblea de propietarios; dividendos y beneficios; resolución de conflictos; mecanismos de salida y evaluación.
3. Empresa Familiar: visión, valores y objetivos del negocio; elección de miembros de los órganos de administración; manejo de los conflictos de intereses; reglas de empleabilidad de los miembros de la familia; políticas de liquidez.
4. Manejo de la riqueza: estrategia de manejo de la riqueza; objetivos de inversión; family office.

El Protocolo Familiar debe ser revisado periódicamente, en la medida en que debe adaptarse al desarrollo del negocio y a la evolución de la visión de la familia.

En función de los contenidos descritos podemos enunciar los siguientes contenidos propuestos para el Protocolo Familiar de acuerdo con este Código:

4. Capítulo 4. Gobierno de la riqueza. Este Capítulo contiene una visión general acerca de la riqueza y su gestión, así como el desarrollo de los Family Offices;

5. Capítulo 5. Compromiso público. Este Capítulo aborda cuestiones relacionadas con la Filantropía y con la Responsabilidad Social Corporativa. Asimismo, con la reputación empresarial y el desarrollo empresarial bajo criterios de sostenibilidad;

6. Capítulo 6. Planificación de la sucesión. Este Capítulo contempla qué se entiende por sucesión, la necesidad de la planificación y los riesgos que se deben afrontar al tratar el proceso sucesorio.

⁵⁷⁷ Family Business Council-Gulf, op. cit. págs. 17 - 18

⁵⁷⁸ Family Business Council-Gulf, op. cit., pág. 20.

- a. Principios rectores de la familia. Deberá responder a “*Family Vision, Values, and Goals; Family Council and Family Assembly; Next Generation Development; Business Vision, Values and Goals*”.
- b. Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobiernos Familiares. Se responderá a las siguientes cuestiones “*Shareholder Council and Shareholder Assembly; Dividends & Benefits; Board of Directors Eligibility; Competing Businesses and Conflict of Interest; Employment; Liquidity; Wealth magement strategy; Family office structure and responsibilities; Investment objectives and rules; Family office management board*”.
- c. Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar. Se deberá responder a “*Exit Mechanisms and Valuation*”.
- d. Procedimientos de resolución de conflictos. El cuarto apartado exige establecer reglas de “*Dispute Resolution*”.
- e. Revisión del documento. Se alude a ello al referirse a que “*periodic reviews and should be revised regularly*”.

6.- BUEN GOBIERNO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN ASIA. EL CASO DE TURQUÍA COMO FRONTERA ENTRE ASIA Y EUROPA. BUEN GOBIERNO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN ÁFRICA.

Hemos señalado en apartados anteriores de este trabajo la necesidad que recalcan los autores de estudiar el efecto de la implantación de medidas de buen gobierno en las empresas familiares de los países emergentes. No todos los países de Asia y África lo son, ya que en estas áreas geográficas hay países que entran en la clasificación de países desarrollados. Pero sí es cierto que en estas áreas geográficas existen muchos países que pueden considerarse que tienen economías emergentes. Tanto a causa de los países desarrollados como a causa de los países emergentes situados en Asia y África creemos que es importante detenerse en este tema y exponer el estado de las cuestiones relacionadas con empresas familiares en zonas geográficas como Asia y África. En este trabajo se separa específicamente Turquía, en la medida en que es frontera euro asiática. Se incluye Irán en el mundo asiático ya que, aunque su carácter persa y no árabe le da una especial singularidad, por situación geográfica debe ubicarse en este apartado. Asimismo, su condición de persa hace que no resulte adecuado ubicarlo en el Capítulo dedicado a Oriente Medio donde, como veremos, se estudiarán países de tradición árabe.

6.1. Marco general de Asia

INSEAD llevó a cabo un estudio acerca de familias de Asia y Oriente Medio, concluyendo que las familias de ambas zonas geográficas presentaban en general: una ausencia de planificación en la sucesión del negocio; un procedimiento centralizado en la toma de decisiones; una falta de contraste externo de las decisiones adoptadas; un órgano de administración donde no se contaba con asesores externos; dificultades para atraer talento; y un limitado acceso a los mercados de capitales ⁵⁷⁹.

Autores como KHAN ⁵⁸⁰ han puesto de manifiesto la importancia de las empresas familiares en Asia, recalcando que el entendimiento de las reglas adecuadas de buen gobierno adecuadas para los países de esta área geográfica pasa por estudiar su

⁵⁷⁹ INSEAD, *The institutionalization of family firms. From Asia-Pacific to the Middle East*, 2017, pág. 32, <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/centres/gpei/docs/insead-the-institutionalization-of-family-firms-2017.pdf>

⁵⁸⁰ KHAN, H.A., op. cit., págs. 30 - 31.

entramado institucional. A esta misma conclusión llegan DIHN y CALABRO al manifestar que en Asia el marco institucional tiene una especial incidencia en la aplicación de criterios de buen gobierno por parte de empresas y organizaciones, así como el denominado gobierno informal de la familia, que en Asia tiene una fuerza destacada ⁵⁸¹. Acerca de los países asiáticos hay que indicar, siguiendo a ARSALIDOU y WANG, que *“la implementación de reglas de gobierno corporativo ha encontrado numerosos obstáculos en la estructura de propiedad familiar de las empresas y procede mucho menos rápido”* ⁵⁸².

Es interesante analizar cuáles son las características concretas de diversos países de esta área geográfica en relación con la implantación de los criterios de buen gobierno corporativo.

En Hong Kong y Singapur podemos observar que:

1. Se produce una influencia general del marco institucional en la implantación de los criterios de buen gobierno en las empresas asiáticas, apreciada por CHAU y GRAY ⁵⁸³;
2. Se destaca la importancia de la estructura de propiedad en las empresas en la aplicación de las reglas de buen gobierno corporativo. Esta circunstancia es acreditada por CHAU y GRAY ⁵⁸⁴ que señalan que, en Hong Kong, al igual que ocurre en otros países, la implantación de criterios de buen gobierno en las empresas familiares es inversamente proporcional a la concentración de la propiedad. GARCÍA TOREA ⁵⁸⁵ se refiere al trabajo citado para apuntar que esta circunstancia también se produce en relación con empresas de países como España, lo que acredita que la problemática de las empresas familiares en relación con el buen gobierno tiene unos

⁵⁸¹ DIHN, T.Q., CALABRO, A., op. cit. págs. 65 - 66.

⁵⁸² ARSALIDOU, V. D. y WANG, M. , *Difficulties with Enforcing Western Standards of Corporate Governance in Asia*, Eu. Business Law Rev., 2005, pág. 336.

⁵⁸³ CHAU, G.K. y GRAY, S. J.. op. cit.

⁵⁸⁴ CHAU, G., GRAY S.J., (2010). *Family ownership, Board Independence and Voluntary Disclosure: Evidence from Hong Kong*. Journal of International Accounting Auditing and Taxation, 19(2), 2010, págs. 93-109. <https://doi.org/10.1016/j.intaccudtax.2010.07.002>

⁵⁸⁵ GARCÍA TOREA, N., *Essays on corporate social responsibility reporting: enhancing transparency and communication*, Tesis doctoral dirigida por Belén Fernández-Feijóo Souto (dir. tes.), Marta de la Cuesta González (dir. tes.). Universidade de Vigo (2017), págs. 55, 61 - 62.

fundamentos semejantes en todas las empresas familiares del mundo, con independencia del lugar en el que se encuentren;

3. Se pone de manifiesto por CHAU y GRAY la influencia positiva en la implantación de reglas de buen gobierno que en dichos países ha tenido la incorporación de miembros independientes a los órganos de administración ⁵⁸⁶. La importancia de los directores independientes es observada asimismo en el trabajo de CHEN y JAGGI ⁵⁸⁷. Señalan LEI y SONG, que en Hong Kong la presencia de miembros independientes en el órgano de administración incrementa el valor de la empresa en la que participan y mejoran los resultados empresariales, siendo con ello en este enclave concreto la medida más importante de gobierno corporativo la incorporación de miembros independientes en dichos órganos de gestión ⁵⁸⁸;
4. La influencia de la aplicación de criterios de buen gobierno en los resultados empresariales en Hong Kong ha sido estudiada por BAZRAFSHAN., KANDELOUIS y HOOY para los que, si bien resulta positiva en términos de resultados su aplicación, deben vigilarse especialmente en Hong Kong los problemas de agencia que se pueden plantear entre accionistas y directivos tras la implantación de criterios de buen gobierno ⁵⁸⁹. A este respecto, el trabajo de JAGGI y LEUNG recoge que la implantación de algunas medidas concretas de buen gobierno, como la creación de comités de auditoría en las empresas familiares de Hong Kong reducen estos problemas de agencia, con más intensidad en aquellas empresas familiares con fuerte presencia de los miembros de la familia en el órgano de administración ⁵⁹⁰.

Para acreditar la importancia del estudio de las cuestiones relacionadas con el buen gobierno corporativo de las empresas familiares en Hong Kong debemos destacar que en el año 2014 el Hong Kong Institute of Directors (“HKIoD”) ⁵⁹¹ publicó la tercera edición

⁵⁸⁶ CHAU, G.K. y GRAY, S. J.. op. cit.

⁵⁸⁷ CHEN C.J.P, JAGGI, B., *Association between independent non-executive directors, family control and financial disclosures in Hong Kong*. Journal of Accounting and Public Policy, 19 (2), 2000, págs. 285-310.

⁵⁸⁸ LEI, A.C.H., SONG, F., *Board structure, corporate governance and firm value: evidence from Hong Kong*, Applied financial economics, ISSN 0960-3107, Vol. 22, N°. 13-15, 2012, págs. 1289-1303.

⁵⁸⁹ BAZRAFSHAN, E., KANDELOUIS, A.S., & HOOY, C.W., *The Impact of Earnings Management on the Extent of Disclosure and True Financial Performance: Evidence from Listed Firms in Hong Kong*. The British Accounting Review, 48(2), 2015, págs. 206-219., <https://doi.org/10.1016/j.bar.2015.09.001>

⁵⁹⁰ JAGGI, B, LEUNG, S., *Impact of family dominance on monitoring of earnings management by audit committees: evidence from Hong Kong*. J Int Account Audit Tax 16, 2007, págs. 27–50.

⁵⁹¹ <http://www.hkiod.com>

de la Guía de Gobierno Corporativo para Pequeñas y Medianas Empresa (SMEs) en Hong Kong, habiendo sido publicada la primera edición en el año 2003 y la segunda en el año 2009 ⁵⁹². Estas publicaciones se habían visto acompañadas por la publicación en el año 2009 de una Guía de Ayuda para la implantación de criterios de buen gobierno en Hong Kong para las pequeñas y medianas empresas (SMEs), también a iniciativa del Hong Kong Institute of Directors (“HKIoD”) ⁵⁹³.

La Guía de Hong Kong de 2009 contiene diversas recomendaciones para las empresas que se acojan a sus criterios, en relación con los órganos de administración, los códigos de conducta y la implantación de criterios de gestión ⁵⁹⁴. Asimismo, contiene una serie de recomendaciones directamente aplicables a las empresas familiares ⁵⁹⁵

La Guía de Hong Kong de 2014 se estructura en una Introducción ⁵⁹⁶, Cuatro Capítulos y dos Apéndices. Los Capítulos son: Capítulo 1. El concepto de Gobierno Corporativo y su importancia ⁵⁹⁷; Capítulo 2. Aportación de las prácticas de buen gobierno a las

⁵⁹² The Hong Kong Institute of Directors Limited, *Guidelines on Corporate Governance for SMEs in Hong Kong*, 2014.

⁵⁹³ The Hong Kong Institute of Directors Limited, *SME Corporate Governance Toolkit – From Guidelines to Implementation*, 2009

⁵⁹⁴ Las recomendaciones se establecen en relación con: Establecimiento de órganos de administración y comités delegados; Desarrollo de la cultura corporativa correcta y el estilo de liderazgo; Desarrollo de objetivos y estrategias comerciales; Mejora de la toma de decisiones; Mejora de la estructura organizacional; Mejorar de la gestión de recursos humanos; Desarrollo de un sistema de gestión de riesgos; Entendimiento de los los controles internos básicos; Desarrollo de políticas y procedimientos; Desarrollo de códigos de conducta; Desarrollo de un plan de recuperación ante desastres; Comunicación con partes interesadas; Atracción de capital y financiamiento de deuda; Desarrollo de estados financieros; Desarrollo de paquete de informes de gestión; Desarrollo de presupuestos; Desarrollo de indicadores de desempeño.

⁵⁹⁵ Desde el punto de vista de las empresas familiares, la Guía de Hong Kong de 2009 destaca:

1. La existencia de potenciales conflictos entre los miremos familiares y los no familiares de la compañía ;
2. La necesidad de que los auditores externos no tengan relación familiar con los propietarios de la compañía ;
3. La importancia dd abordar los problemas de sucesión en la empresa familiar ;
4. La conveniencia de atraer talento no familiar a puestos directivos ;
5. Diseño de un programa de retención del talento no familiar ;
6. Implicación de los miembros de la familia en las exigencias del código de conducta ;
7. Implicación de los miembros de la familia en el plan de recuperación ante desastres ;
8. Implicación de los miembros de la familia en el plan de atracción de capital y financiamiento de deuda

⁵⁹⁶ La Introducción reconoce la importancia de la pequeñas y medianas empresas en Hong Kong y las define Las pequeñas y medianas empresas [PYME] en Hong Kong se definen como aquellas que emplean a menos de cien personas en una actividad de fabricación y de cincuenta personas en una actividad no no manufacturera, empleando en la actualidad a un cuarenta y ocho por ciento del empleo no gubernamental .

⁵⁹⁷ En el Capítulo 1. El concepto de Gobierno Corporativo y su importancia se pone de manifiesto que una empresa exitosa debe respetar a los grupos de interés, manteniendo una sólida reputación, con un adecuado control de riesgos e implantando sistemas que mejoren la calidad del proceso de toma de decisiones .

pequeñas y medians empresas de Hong Kong ⁵⁹⁸; Capítulo 3. El caso especial de las empresas familiares ⁵⁹⁹; Capítulo 4. Guía práctica de gestión. Los Apéndices son: Apéndice 1. Normativa legal y marco regulador; Apéndice 2. Principios, protocolos y prácticas.

En el Capítulo 3. El caso especial de las empresas familiares, sin perjuicio de las respuestas concretas a cada uno de los problemas descritos, se propone la redacción de una Constitución Familiar, conteniendo los siguientes asuntos ⁶⁰⁰:

1. La asignación futura de acciones a cada miembro de la familia y el momento en el que las recibirán;
2. La política de dividendos y la asignación de recursos propuesta a quienes trabajan en la empresa y a quienes no. Asignaciones al fundador en caso de retiro;
3. Las condiciones en que los miembros de la familia pueden tener un trabajo en la compañía y lo que se espera de ellos. Esto incluirá: (i) si la educación de los niños debe orientarse hacia necesidades de la empresa; (ii) la experiencia externa requerida antes de la entrada;(iii) si se requerirá que comiencen desde abajo o si, con las calificaciones adecuadas, pueden ingresar en un cargo de responsabilidad; (iv) requisitos de capacitación en el trabajo; (v) la contribución que se espera de ellos; (vi) si, y en qué etapa, podrán los familiares ser miembros de los órganos de administración;
4. El procedimiento de resolución de conflictos
5. La incorporación de miembros independientes en los órganos de administración.

⁵⁹⁸ En el Capítulo 2. Aportación de las prácticas de buen gobierno a las pequeñas y medianas empresas de Hong Kong se recoge la necesidad de que los sistemas de buen gobierno se implanten en las empresas de acuerdo a su tamaño y estructuras, distinguiendo cinco categorías de empresas en Hong Kong: 1. Pequeñas entidades propiedad y operadas por individuos o de algunos miembros de la familia. 2. Entidades más grandes que emplean a miembros no familiares, cuyos propietarios pueden incluir algunos miembros de la familia. 3. Empresas medianas con varios accionistas, incluidos algunos fuera de la familia. 4. Grandes empresas medianas privadas o públicas con un número considerable de accionistas. 5. Empresas que cotizan en bolsa.

⁵⁹⁹ En el Capítulo 3. El caso especial de las empresas familiares, se reconoce la importancia de las empresas familiares en Hong Kong, observando que las mismas afrontan una serie de cuestiones de especial relevancia para su supervivencia y que tiene que ser tratadas en la implantación de medidas de buen gobierno: sucesión; divergencia de intereses entre los miembros de la familia; el papel de los ejecutivos no familiares; perspectivas empresariales; necesidad de capitales.

⁶⁰⁰ The Hong Kong Institute of Directors Limited, *op. cit.*, págs. 64 - 65.

6. La valoración de la empresa para que todos los interesados tengan una comprensión clara de su valor. Puede ser deseable valorar la compañía anualmente.

Puede entenderse, por tanto, que el Protocolo Familiar o Constitución Familiar propuesto por este documento de Hong Kong deberá contener:

- a. Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar.
- b. Resolución de conflictos.
- c. Sucesión en la empresa familiar.

En China continental, podemos dejar constancia de:

1. El mantenimiento del control que se observa en los accionistas mayoritarios de las empresas que han implantado sistemas de buen gobierno para la protección de los accionistas mayoritarios, a los que la legislación china ha garantizado su presencia en el órgano de administración de la empresa por ellos participada, especialmente en las empresas familiares, como han puesto de manifiesto CHEN, LI y JINGRONG LI⁶⁰¹;
2. La influencia de los valores del confucianismo en la práctica empresarial en China, de forma que las estructuras de gobierno son jerárquicas y patriarcales, teniendo gran influencia en el ámbito de los negocios las relaciones personales, lo que incide en la implantación de sistemas de gobierno corporativo, lo que exige que la redacción de propuestas y recomendaciones de buen gobierno para las empresas chinas se adapten a la realidad del país, como apuntan LAU y YOUNG⁶⁰², lo que coincide con la práctica internacional para otras áreas geográficas.

⁶⁰¹ CHEN, Y., LI, W., JINGRONG LI, K., *Cumulative voting: : Investor protection or antitakeover? Evidence from family firms in china*, Corporate Governance: An International Review, ISSN-e 1467-8683, Vol. 23, Nº. 3, 2015, págs. 234-248.

⁶⁰² LAU, K.L.A., YOUNG, A., *Why China Shall Not Completely Transit from a Relation Based to a Rule Based Governance Regime: A Chinese Perspective.*, Corporate Governance: An International Review, ISSN-e 1467-8683, Vol. 21, Nº. 6, 2013, págs. 577-585.

3. La influencia directa de la incorporación a las empresas chinas de directivos con experiencia internacional, en el ámbito de la aplicación de criterios de buen gobierno, como recogen GIANNETTI, LIAO y YU ⁶⁰³.
4. La importancia de aplicar las reglas de buen gobierno acerca del trabajo de auditores en las compañías chinas para evitar problemas y escándalos financieros, de forma que la implantación de estos sistemas en empresas con una alta concentración de la propiedad, como es el caso de las empresas familiares, acompaña a la eficacia del control familiar a la hora de evitar escándalos financieros y reputaciones, como recogen YU, ZHANG y ZHENG ⁶⁰⁴.

Japón también ha sido objeto de estudios sobre la aplicación de criterios de buen gobierno en las empresas familiares. Así, el trabajo de ALLOUCHE, AMANN, JAUSSAUD y KURASHINA ha acreditado que, al igual que ocurre en otros países, las empresas familiares japonesas están fuertemente influenciadas por la cultura del país, centrándose los problemas de agencia fundamentalmente en las relaciones entre accionistas mayoritarios y minoritarios, habiendo parte de las empresas japonesas adoptado criterios de buen gobierno al objeto de mitigar este problema de agencia para, entre otras cosas, facilitar la presencia de inversores internacionales ⁶⁰⁵.

En Corea del Sur también se han realizado estudios sobre la puesta en práctica de criterios de buen gobierno, destacándose:

1. La influencia en la puesta en marcha de políticas de buen gobierno que han ejercido el incremento de la participación de accionistas institucionales en empresas coreanas y la presencia de miembros independientes en los consejos de administración, lo que ha apoyado el esfuerzo gubernamental tendente a la protección de los accionistas minoritarios en todo tipo de compañías, como acreditan KIM y OH ⁶⁰⁶;

⁶⁰³ GIANNETTI, M., LIAO, G., YU, X., *The brain gain of corporate boards: : Evidence from china*, The Journal of finance, ISSN 0022-1082, Vol. 70, N° 4, 2015, págs. 1629-1682.

⁶⁰⁴ YU, X., ZHANG, P., ZHENG, P., *Corporate governance, political connections, and intra-industry effects: : Evidence from corporate scandals in China*, Financial management, ISSN 0046-3892, Vol. 44, N° 1, 2015, págs. 49-80.

⁶⁰⁵ ALLOUCHE, J., AMANN, B., JAUSSAUD, J., KURASHINA, T., *The impact of family control on performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan: A matched-pair investigation*, Family Business Review, 2008.

⁶⁰⁶ KIM, J., OH, K.-S., *Introduction of shareholder-friendly behaviors after governance reform in korean firms: Is it a proactive response?*, Emerging Markets Finance & Trade, ISSN-e 1558-0938, Vol. 51, N° 2, 2015, págs. 351-363.

2. La importancia del control accionarial que se da en las empresas familiares, su relación directa con el desempeño económico de la compañía y la conveniencia de que, en países como Corea donde es necesaria una mayor protección de los accionistas minoritarios, se fortalezca la separación del flujo de efectivo y los derechos de voto en la búsqueda de la reforma del gobierno corporativo, como se puede observar en el trabajo de JIN y PARK ⁶⁰⁷.

Malasia es otro de los países sobre los que podemos observar que se han llevado a cabo trabajos en materia de gobierno corporativo para empresas familiares. De estos trabajos podemos señalar que:

1. La importancia de aplicar criterios de buen gobierno en las empresas de Malasia, en especial en la incorporación de miembros independientes a los órganos de administración y en el desarrollo de la función de auditoría, con el objetivo de evitar problemas de agencia, en la medida en que la concentración de poder accionarial en los órganos de administración dificulta los procesos de transparencia hacia los mercados y los accionistas minoritarios, como recogen AKHTARUDDIN y HARON ⁶⁰⁸. La importancia de la presencia de miembros independientes en los órganos de administración de las empresas de Malasia, relacionada con la menor transparencia informativa de los consejos donde la mayoría de sus miembros son accionistas es también puesta de manifiesto por HANIFFA y COOKE⁶⁰⁹;

2. La necesidad de implantar medidas de buen gobierno en las empresas familiares de Malasia para mantener su sostenibilidad corporativa es reconocida por PURAG, ABDULLAH y BUJANG quienes, reconociendo que la forma en que se gestionan las empresas afectará la estructura de capital, concluyen señalando que órgano de administración adecuadamente estructurado reducirá la dependencia de la deuda en el financiamiento de las empresas familiares en Malasia ⁶¹⁰.

⁶⁰⁷ JIN, K., PARK C., *Separation of cash flow and voting rights and firm performance in large family business groups in korea*, Corporate Governance: An International Review, ISSN-e 1467-8683, Vol. 23, N°. 5, 2015, págs. 434-451.

⁶⁰⁸ AKHTARUDDIN, M. y HARON, H., *Board ownership, audit committees' effectiveness, and corporate voluntary disclosures*, Asian Review of Accounting, 18(1), 2010, <http://dx.doi.org/10.1108/13217341011046015>, págs. 68 - 82

⁶⁰⁹ HANIFFA, R., COOKE, T., *Culture, corporate governance and disclosure in Malaysian Corporations*, Presented at the Asian AAA World Conference in Singapore, 28-30 August 2000)

⁶¹⁰ PURAG, M.B., ABDULLAH, A.B., BUJANG, I., *Corporate governance and capital structure of Malaysian family-owned companies* Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR), Vol. 11 Issue 1 October 2016 , www.jbrmr.com, págs. 18 - 19 y 27 - 28

Acerca de Indonesia, FELIANA y LIATINA han realizado un estudio sobre las compañías cotizadas en Indonesia para el período 2010-2012 concluyendo que “*en las empresas controladas por familias que se encuentran comúnmente en los países de Asia Oriental, solo el consejo de supervisión independiente es efectivo para equilibrar el interés de los propietarios familiares como accionistas mayoritarios y los propietarios no familiares como accionistas minoritarios, por lo que muestran una asociación positiva con el desempeño de la empresa*”⁶¹¹. Sobre Kuala Lumpur confirma el trabajo de HOSSAIN, LIN y ADAMS que, al igual que en otros entornos empresariales, el tamaño de la compañía y su accionariado son directamente proporcionales al grado de desarrollo de prácticas de buen gobierno ⁶¹².

En la India se destaca que:

1. De acuerdo con el trabajo de LODH, NANDY y CHEN ⁶¹³ se aprecian ciertas tendencias en la India que son semejantes a los de otros países. Así, resulta necesario potenciar los sistemas de buen gobierno en las empresas familiares de la India al objeto de permitirles asociarse con empresas no familiares y desarrollar proyectos de innovación, a los que las empresas familiares de la India se encuentran especialmente dispuestas. Asimismo, deben incorporarse a las empresas familiares ejecutivos externos a la familia, especialmente en cargos relevantes en los órganos de administración.
2. Las políticas del Gobierno de la India deben ir encaminadas a potenciar la implantación de sistemas de buen gobierno en las empresas familiares, como reconocen LODH, NANDY y CHEN ⁶¹⁴, así como SAPOVADIA ⁶¹⁵.
3. La existencia de un sistema de buen gobierno en la familia empresaria es de crucial importancia para afrontar la transición generacional, como comentan JOSHI, SINHA, DIXIT y SHUKLA, para los que la falta de criterios de buen gobierno

⁶¹¹ FELIANA, Y.K., LIANTINA, S., *The role of corporate governance in family control firms: evidence from Indonesia*, 13th UBAYA INTERNATIONAL ANNUAL SYMPOSIUM ON MANAGEMENT ISBN: 978-602-73852-0-7 1, pág. 7

⁶¹² HOSSAIN, M., LIN, M., ADAMS, M., *op. cit.*

⁶¹³ LODH, S., NANDY, M. CHEN, J., *Innovation and family ownership: : empirical evidence from India*, Corporate Governance: An International Review, ISSN-e 1467-8683, Vol. 22, Nº. 1, 2014, págs. 4-23.

⁶¹⁴ LODH, S., NANDY, M. CHEN, J., *op. cit.*, págs. 4-23

⁶¹⁵ SAPOVADIA, V., *Corporate Governance Issues in Indian Family-Based Businesses*, Shanti Business School, Ahmedabad, India, February 2012.

en las familias acarrea problemas de confianza y comunicación especialmente en los momentos de la transmisión generacional ⁶¹⁶. Sobre este aspecto en la India incide también el trabajo de JAYANTILAL, para el es necesario gestionar adecuadamente la competencia entre hermanos en la India para el nombramiento del sucesor en las empresas familiares, debiendo el fundador implicarse activamente en la elección del sucesor, dado que los factores emocionales tienen una especial importancia en la India ⁶¹⁷.

Dentro de los países del área debemos hablar de Pakistán. El Center for International Private Enterprise (CIPE) ⁶¹⁸ publicó en el año 2008 la Guía de Gobierno Corporativo para las empresas familiares ⁶¹⁹, en colaboración con el Pakistan Institute of Corporate Governance (PICG) ⁶²⁰ y el Institute of Chartered Accountants of Pakistan (ICAP) ⁶²¹.

Esta Guía se presentó como la primera Guía para empresas familiares en Asia, justificándose por la importancia de este tipo de empresas en la economía de Pakistán. Se estructura en una Introducción ⁶²², cuatro Capítulos y seis Anexos. Los Capítulos son: Capítulo 1. Junta Directiva ⁶²³; Capítulo 2. Gobierno familiar ⁶²⁴; Capítulo 3. Empleados

⁶¹⁶ JOSHI, M., SINHA, R.K., DIXIT, S. y SHUKLA, B., *Transition dilemma in a closely held family business: A case of Excel Transporters*, European Journal of Family Business, ISSN-e 2444-877X, Vol. 8, N° 1, 2018 (Ejemplar dedicado a: Creativity and Family Business), pág. 25.

⁶¹⁷ JAYANTILAL, S., *La Teoría de juegos y la sucesión en las empresas familiares*, Tesis doctoral dirigida por Sílvia Luís Teixeira Pinto Ferreira Jorge (dir. tes.), Tomás Manuel Bañegil Palacios (dir. tes.). Universidad de Extremadura (2016).

⁶¹⁸ <https://www.cipe.org/>

⁶¹⁹ The Center for International Private Enterprise, *The Corporate Governance Guide for Family Controlled firms*, 2008.

⁶²⁰ <https://picg.org.pk/>

⁶²¹ <https://www.icap.org.pk/>

⁶²² La Introducción define a las empresas familiares como aquellas en las que una familia ostenta la mayoría accionarial y/o la gestión, poniendo por tanto en énfasis en el elemento objetivo sin explicar el subjetivo de la voluntad de trascendencia inter generacional, si bien alude posteriormente a la importancia de gestionar el relevo generacional. Se abordan las cuestiones relacionadas con la relación informal que se da entre las familias empresarias y de ellas con las empresas familiares y los eventuales conflictos de intereses que ello puede acarrear. Se promueve la implantación de prácticas de buen gobierno para limitar estos problemas si bien se reconoce que deben ser aplicadas de manera voluntaria por las familias y las empresas familiares, bajo el enfoque de adaptar la implantación a la realidad de la familia y de la empresa concreta. Los principios de buen gobierno se fundamentan en el cumplimiento de las normas legales y en la obligación de lealtad que se exige a los accionistas y administradores

⁶²³ En el Capítulo 1. Junta Directiva, se contienen tres principios aplicables al órgano de administración: el órgano de administración tendrá un número razonable de miembros e incluirá a miembros ejecutivos y no ejecutivos (incluido un miembro no ejecutivo independiente) para facilitar su gestión efectiva y objetiva; el órgano de administración debe garantizar la orientación estratégica de la empresa, el monitoreo efectivo de gestión y la propia responsabilidad del consejo ante la empresa y sus accionistas; los miembros del consejo deben actuar de manera informada, de buena fe, con la debida diligencia y cuidado y en el mejor interés de la empresa y los accionistas .

⁶²⁴ En el Capítulo 2. Gobierno familiar se aborda el gobierno de la familia. Aportación relevante del código de Pakistán al contemplar el gobierno de la familia empresaria como diferente del gobierno de la empresa familiar, lo que, como se verá

y otras partes interesadas ⁶²⁵; Capítulo 4. Ética, divulgación y transparencia ⁶²⁶. Los Anexos son: Anexo A: Ciclo de vida de las empresas familiares ⁶²⁷; Anexo B: Directores y gerentes - Roles y responsabilidades; Anexo C: Funciones clave de la Junta; Anexo D: Consejos para directores independientes; Anexo E: Glosario de términos; Anexo F: Lista de partes interesadas consultadas durante el desarrollo de la guía.

En el Capítulo 2. Gobierno familiar se aborda el gobierno de la familia no se habla específicamente acerca de que las familias empresarias deban proceder a redactar un Protocolo Familiar pero de la forma de expresar las recomendaciones la Guía parece desprenderse y éste debería contener:

- a. Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Con especial relevancia del órgano familiar Consejo de Familia
- b. Resolución de conflictos.
- c. Sucesión en la empresa familiar.

En Pakistán, AWAIS GULZAR y WANG acreditan la importancia de que las empresas familiares adopten criterios de buen gobierno corporativo para sostener su crecimiento económico, con especial énfasis en la organización de órganos de gobierno, en la presencia en los mismos de miembros independientes y en la redacción de códigos de buen gobierno que promuevan la transparencia en las organizaciones, teniendo además en cuenta los grupos de interés, de manera que las empresas familiares en Pakistán acaben teniendo estándares de buen gobierno semejantes a los de las empresas no

en otros apartados de este trabajo, resulta una fórmula muy adecuada para abordar correctamente las cuestiones relativas a las empresas familiares. Este Capítulo recoge tres Principios: la propiedad y el ejercicio de los derechos de todos los accionistas, incluidos los accionistas minoritarios, deben respetarse y protegerse formando un consejo familiar funcional; todos los accionistas deben tener la oportunidad de obtener una reparación efectiva por la violación de sus derechos, incluido un mecanismo para la resolución de disputas; los accionistas deben garantizar colectivamente la continuidad y sostenibilidad de la empresa, en particular mediante la elaboración de un plan de sucesión .

⁶²⁵ En el Capítulo 3. Empleados y otras partes interesadas se contienen dos Principios: La junta directiva debe apreciar el papel de los empleados en el éxito de la empresa y debe garantizar que los empleados sean tratados con equidad y sin discriminación; la empresa debe reconocer el papel y los derechos de sus partes interesadas, tanto a través de leyes establecidas o acuerdo mutuo, y debe alentar la cooperación activa para lograr la sostenibilidad operativa y financiera.

⁶²⁶ En el Capítulo 4. Ética, divulgación y transparencia se contienen dos Principios: la organización debe ser gobernada de manera ética y transparente, bajo mecanismos de rendición de cuentas; se deben divulgar todos los asuntos materiales relacionados con la organización, incluidos posición financiera, desempeño y gobierno de la empresa.

⁶²⁷ En el Anexo A se definen las tres etapas de la empresa familiar y de la familia empresaria, asociándolas al número de miembros de cada etapa y manifestando que las exigencias de buen gobierno se van incrementando a medida que las etapas van discurriendo.

cotizadas ⁶²⁸. Este criterio es compartido por YASSER, sin perjuicio de la advertencia que realiza el autor acerca de que los criterios para empresas no familiares y para empresas familiares no podrán ser idénticos debido a las diferencias cuantitativas y cualitativas que presentan unas y otras ⁶²⁹.

En esta visión general de Asia debemos incluir a Irán, cuya ubicación en este apartado ya ha sido explicada anteriormente. En el mundo persa, no árabe, el trabajo de JAMAL pone de manifiesto la escasa implantación de las prácticas de buen gobierno en las empresas que no están cotizadas, si bien se observa que en las empresas que aplican estos criterios se cuenta con un órgano de administración, compuesto por un promedio de cinco miembros, y en el que el máximo ejecutivo forma parte, pero no ejerce funciones de dirección del órgano de administración ⁶³⁰. La dualidad de la función de dirección ejecutiva y de la dirección del órgano de administración en las empresas familiares persas es apreciada por SALEHI, JAMALIKAZEMINI y FARHANGDOUST para el que con ello las empresas familiares persas muestran una tendencia a enfocar la actividad de sus órganos de administración en el liderazgo más que en la gestión cotidiana ⁶³¹.

6.2. Turquía

Turquía, como país situado entre Europa y Asia, tanto en el sentido cultural como económico, debe ser objeto de tratamiento separado. No deja Turquía de abordar los temas relacionados con el buen gobierno en las empresas familiares. Podemos señalar que en Turquía el sector privado *“está dominado por una serie de grandes holdings, de estructura familiar y muy diversificados, que dominan la actividad económica: los 10 mayores son responsables del 20% del PNB total”* ⁶³². AVNIC y BALCIOGLU manifiesta que tanto en Turquía como en el Norte de Chipre las empresas más importantes tienen

⁶²⁸ AWAIS GULZAR, M., WANG, Z., *Corporate Governance and Non-Listed Family Owned Businesses: Evidence from Pakistan*, International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 1, No. 2, June 2010, pág. 128.

⁶²⁹ YASSER, Q.R., *Corporate Governance and Firm Performance: An Analysis of Family and Non-family Controlled Firms*, The Pakistan Development Review, Vol. 50, No. 1, 50th Anniversary Issue, Pakistan Institute of Development Economics, Islamabad (Spring 2011), pp. 47-62.

⁶³⁰ JAMAL, R., *Earnings Management in Developing Countries: Iranian Listed Companies*, Journal of Accounting, Business & Management, ISSN-e 0216-423X, Vol. 20, N°. 2, 2013, págs. 14-32

⁶³¹ SALEHI, M., JAMALIKAZEMINI, B. y FARHANGDOUST, S., *Board compensation and disclosure quality: Corporate governance interference*, Contaduría y administración, ISSN 0186-1042, Vol. 63, N°. 4, 2018, págs 1 - 8

⁶³² <https://www.fedeto.es/>

el carácter de empresa familiar, acreditando que la implantación en las mismas de medidas de buen gobierno incide positivamente en el desempeño de la empresa familiar⁶³³. Como en todos los países hay que tener en cuenta la influencia cultural a la hora de implantar medidas de buen gobierno y en este sentido OZDEMIR O señala que, a efectos de escoger un sucesor, las empresas familiares en Turquía tienen una clara preferencia por el varón frente a la mujer⁶³⁴.

En el año 2005 la Ankara Chamber of Industry (Ankara Sanayi Odası)⁶³⁵ publicó el Family Contract (ASO Aile Anayasası), en Junio de 2005. En el mismo se recoge la dificultad que tienen las empresas familiares en Turquía para abordar el cambio generacional, proponiendo con este documento una forma de solucionar este problema mediante la institucionalización⁶³⁶.

En el año 2009 la Asociación de Gobierno Corporativo de Turquía⁶³⁷ publicó la Guía de Gobierno Corporativo para Empresas Familiares⁶³⁸. Esta Guía se estructura en un Prefacio y treinta y seis Secciones⁶³⁹.

⁶³³ AVNIC, M. y BALCIOGLU, H., *Corporate Governance: A Comparative Study of Firms in Northern Cyprus and Turkey*, Revista de Cercetare si Interventie Sociala, ISSN-e 1584-5397, Vol. 57, 2017, págs. 182-201

⁶³⁴ OZDEMIR O, P. H., *Primogeniture in Turkish Family Owned Businesses: An Examination of Daughter Succession, the Impact of National Culture on Gendered Norms and Leadership Challenge*, Int J Fam Busi Manag, 2019, págs. 1-18.

⁶³⁵ <https://www.aso.org.tk>

⁶³⁶ Se divide el documento en cuatro Secciones y veinte Artículos. Las Secciones son: Sección 1. Arbitrajes generales, incluye la razón, el objetivo, la misión de la familia, los valores, las relaciones familiares; Sección 2. Relaciones de trabajo, que aborda tanto las relaciones de la empresa familiar con los miembros de la familia empresaria, como las relaciones de la empresa familiar con trabajadores que no lo sean; Sección 3. Estructura administrativa, que recoge la necesidad de constituir un consejo familiar en la familia empresaria, abordando sus miembros, el método de trabajo del consejo familiar y los deberes; Sección 4. Propiedad, donde se recoge la estructura de propiedad de la empresa y las regulaciones con respecto a los cambios en esta estructura. Como se comenta en el trabajo realizado por el Instituto de Investigación para pequeñas y medianas empresas de Austria, en colaboración con la Escuela de Economía de Turquía, el Contrato se puede ajustar fácilmente a las condiciones específicas de una empresa familiar y a cualquier tipo de compañía.

⁶³⁷ <http://www.tkyd.org/>

⁶³⁸ Corporate Governance Association of Turkey, *Governance Guide for Family - Owned Companies*, 2009

⁶³⁹ Las Secciones son: Sección 1. Profesionalismo y Gobierno Corporativo; Sección 2. Principios de gobierno corporativo; Sección 3. ¿Por qué es importante el gobierno corporativo para empresas familiares?; Sección 4. Empresas familiares y gobierno corporativo; Sección 5. Relación entre familia y empresa; Sección 6. Recomendaciones para el proceso de transición; Sección 7. Consejo de Familia; Sección 8. Junta familiar; Sección 9. Comité de prevención; Sección 10. Creación de políticas formales; Sección 11. Constitución familiar; Sección 12. Plan de sucesión; Sección 13. Expectativas de las partes interesadas; Sección 14. Cuestiones específicas de las empresas familiares; Sección 15. Las necesidades de las empresas familiares; Sección 16. Necesidades de los miembros de la familia dependiendo de su participación en la empresa; Sección 17. Cuestiones específicas de las empresas familiares; Sección 18. Necesidades de la empresa dependiendo de la fase económica experimentada por ella; Sección 19. Recomendaciones de política; Sección 20. Mecanismos importantes en el gobierno corporativo; Sección 21. Sistema de gestión de riesgos y control interno; Sección 22. Gestión de riesgos; Sección 23. Sistema de control interno; Sección 24. ¿Qué sucede si un control interno efectivo? ¿El sistema no está diseñado e implementado?; Sección 25. ¿Por qué los controles internos son importantes para las empresas familiares?; Sección 26. Estado actual de los

Podríamos dividir las Secciones en tres apartados: las que hacen referencia al gobierno de la familia, las que hacen referencia al control de la empresa y el control de riesgos empresariales.

La Guía de Turquía contiene una definición de institucionalización desde el punto de las empresas familiares, se deben señalando que *“definir roles y responsabilidades; introducción de reglamentos internos; transición al gobierno profesional, a través de la delegación de poderes y responsabilidades”*⁶⁴⁰. Ello basado en los principios de transparencia, sistemas adecuados de retribución, desarrollo de planes de carrera para empleados familiares y no familiares, identificación de áreas de responsabilidad⁶⁴¹

Asimismo, se indica que, para las familias empresarias se debe *“crear una constitución familiar; identificar las relaciones entre la familia y la empresa; coordinación de los intereses de los miembros de la familia que son y que son no accionistas, así como aquellos que son y no son directores en la compañía; formar un consejo familiar; introducción de un sistema de gestión de conflictos; preparar un plan de sucesión; preparar un acuerdo de accionistas”*⁶⁴².

Como hemos visto, la Guía de Turquía da una especial importancia al Protocolo Familiar o Constitución Familiar, de tal manera que con las medidas recuops en ese documento pueda fomentar la comunicación entre los miembros de la familia empresaria. Por ello, la Guía de Turquía, aun sin decirlo expresamente, considera necesario el establecimiento de un sistema conjunto de gobierno de la familia empresaria y de la empresa familiar, al objeto de poder consolidar a las empresas familiares en Turquía. El Protocolo Familiar, de acuerdo con la Guía de Turquía, deberá contener los valores y filosofía de la familia, así como sus expectativas en relación con el empleo familiar⁶⁴³.

controles internos en empresas familiares y riesgos; Sección 27. Beneficios de los controles internos efectivos; Sección 28. Auditoría interna; Sección 29. ¿Qué es una auditoría interna y por qué es importante?; Sección 30. Niveles de madurez con respecto a la necesidad de la empresa de auditoría interna; Sección 31. ¿Cómo cumple el requisito de auditoría interna? ¿Desarrollar en empresas familiares?; Sección 32. Ejecución de actividades de auditoría interna en empresas familiares; Sección 33. Relación entre auditoría interna y control interno; Sección 34. Beneficios del Mecanismo de auditoría interna; Sección 35. Función financiera; Sección 36. Informes financieros y auditoría externa independiente.

⁶⁴⁰ Corporate Governance Association of Turkey, *op. cit.*, pág. 11.

⁶⁴¹ Corporate Governance Association of Turkey, *op. cit.*, pág. 16.

⁶⁴² Corporate Governance Association of Turkey, *op. cit.*, págs. 11 - 12.

⁶⁴³ Corporate Governance Association of Turkey, *op. cit.*, págs. 17 - 18.

Del conjunto de referencias que hace la Guía de Turquía al Protocolo o Constitución Familiar podemos entender que este documento, redactado de acuerdo con lo establecido en la Guía, deberá contener:

- a. Visión, misión y valores de la familia empresaria.
- b. Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar.
- c. Sucesión en la empresa familiar.
- d. Resolución de conflictos.

En relación con el Consejo de Familia, la Guía de Turquía, al igual que otros documentos internacionales, le da suma importancia a este órgano de gobierno de la familia. Recalca que promueven la comunicación entre los miembros de la familia y puede con ello evitar conflictos en el seno de la familia empresaria y entre ésta y la empresa familiar. Distingue la Guía las funciones del Consejo de Familia de aquéllas correspondientes a los órganos de administración, en la línea de los documentos internacionales, enfatizando que el Consejo de Familia puede y debe ser un órgano adecuado para formar a miembros de la familia empresaria para su eventual participación posterior en los órganos de administración de la empresa familiar ⁶⁴⁴.

Los estudios sobre la aplicación de criterios sobre buen gobierno en Turquía ponen de manifiesto, como el de YILDRIM - ÖKTEM, que la implantación de medidas de buen gobierno en las empresas familiares en Turquía necesita verse acompañadas de una mayor fortaleza institucional en las administraciones públicas del país ⁶⁴⁵.

6.3. Marco general de África

En el ámbito de África se observa una menor presencia de estudios acerca de la implantación de criterios de buen gobierno en las empresas familiares. Sin perjuicio de ello, existen algunos estudios acerca de países concretos que arrojan conclusiones que, como veremos, hacen ver que las empresas familiares africanas presentan, al margen

⁶⁴⁴ Corporate Governance Association of Turkey, *op. cit.*, págs. 17 - 18

⁶⁴⁵ YILDRIM - ÖKTEM, Ö, European Journal of Family Business, *Family involvement in governance of family business groups*, European Journal of Family Business. Ejemplar dedicado a: Creativity and Family Business). Vol. 8, Nº. 1

de peculiaridades culturales, una problemática semejante a las empresas familiares de otras zonas geográficas. Así, por ejemplo:

1. La importancia de implantar criterios de buen gobierno en las empresas familiares africanas ha quedado recogida en el trabajo realizado para Ghana por ARBAH, QUAYE y AFFUM-OSEI, que apuntan la necesidad de que la implantación de criterios de buen gobierno en las empresas familiares del país tenga en cuenta su entorno cultural ⁶⁴⁶. También lo destaca en el trabajo que sobre Zimbabwe ha escrito DUMBU ⁶⁴⁷;
2. La incidencia positiva en la implantación de criterios de buen gobierno en las empresas familiares africanas como consecuencia de la presencia de miembros independientes en los consejos de administración de sus empresas y de la inversión extranjera, ha sido puesta de manifiesto en el trabajo realizado sobre empresas de Kenya por BARAKO, HANCOCK e IZAN ⁶⁴⁸. Esta influencia de los consejeros independientes es también reconocida para Ghana por ARBAH, QUAYE y AFFUM-OSEI ⁶⁴⁹;
3. La falta de adecuada información en poder de los órganos de administración de las empresas familiares dificulta la aplicación de criterios de buen gobierno, como aprecian en su trabajo sobre Egipto SHEBATA y DAHAWY ⁶⁵⁰ y EL-DIN ⁶⁵¹;
4. La necesidad de implantar sistemas de buen gobierno en las familias empresarias africanas, recogida en el trabajo de ADDAE-BOATENG, XIAO y BREW sobre Ghana, que concluye con una serie de recomendaciones que tienen un alcance que podríamos definir como internacional: *“Preparación y capacitación de un sucesor / Desarrollo de una relación entre un sucesor y miembros no familiares; Equilibrar las*

⁶⁴⁶ SARBAH, A., QUAYE, I., AFFUM-OSEI, E., *Corporate Governance in Family Businesses: The Role of the Non-Executive and Independent Directors*, Open Journal of Business and Management, 4, 2016, pág. 107, <http://dx.doi.org/10.4236/ojbm.2016.41003>

⁶⁴⁷ DUMBU, E., *Corporate Governance in Family Owned Enterprises (FOE) In Zimbabwe*, Scholars Journal of Economics, Business and Management (SJEEM) e-ISSN 2348-5302 Abbreviated Key Title: Sch. J. Econ. Bus. Manag. p-ISSN 2348-8875, 2018, pág. 198

⁶⁴⁸ BARAKO, D. G., HANCOCK, P., IZAN, H., *op. cit.*

⁶⁴⁹ SARBAH, A., QUAYE, I., AFFUM-OSEI, E., *op. cit.*, pág. 110

⁶⁵⁰ SHEHATA, N.F., DAHAWY, K.M., *Review of the Implementation Status of Corporate Governance Disclosures: Egypt*, 2013, pág. 7

⁶⁵¹ EL-DIN, A.G., *Corporate Governance in Family Owned Businesses in Egypt: The Case of Egypt*, Cairo, 2008.

preocupaciones familiares y los intereses comerciales; Incluidos los miembros no familiares en la Junta de Directores (BoD); Selección de miembros de la familia para puestos en el negocio; Mantener el control de propiedad en la familia; Distribuir la propiedad entre los miembros de la familia; Tratar con miembros de la familia incompetentes activos en el negocio; Mantener un papel para el fundador en el negocio después de la jubilación; Equilibrio de decisiones comerciales a corto y largo plazo; Cambio de gestión familiar a gestión profesional; Mantener la lealtad de los miembros no familiares; Cambio de un estilo de liderazgo autocrático a uno democrático; Desarrollando el papel de la Junta Directiva”⁶⁵²;

5. La importancia de diseñar planes de sucesión en las empresas familiares africanas, que se aprecia en el trabajo antes mencionado que sobre Zimbabwe ha escrito DUMBU⁶⁵³.

⁶⁵² ADDAE-BOATENG, S., XIAO, W., BREW, Y., *Governance issues in family businesses. The views of family member employees, non family member employees and management*, International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom Vol. II, Issue 12, Dec 2014, pág. 9 - 21 - 25

⁶⁵³ DUMBU, E., *op. cit.*, pág. 198

7.- BUEN GOBIERNO DE EMPRESAS FAMILIARES EN AUSTRALIA, EE.UU. Y CANADÁ.

El mundo anglosajón ha sido tradicionalmente considerado el origen de la aplicación de criterios de buen gobierno corporativo por parte de las empresas. Sin perjuicio de la importancia que en el ámbito anglosajón tienen también las empresas familiares, no se han redactado códigos específicos para ellas en países tan destacados como Australia, Estados Unidos o Canadá.

En relación con Australia recoge ESADE que *“Como la mayoría de las economías de mercado, Australia depende en gran medida de las contribuciones de las empresas familiares para impulsar los resultados económicos. En términos generales, Australia es sede de dos millones de empresas comerciales, de las cuales solo en torno a dos mil son empresas que cotizan en bolsa. De las restantes, la mayoría son empresas familiares de propiedad privada. Alrededor del 18 % de las sociedades anónimas cotizadas pueden ser definidas como empresas controladas por familias, lo que redundaría en que aproximadamente el 70 % de las empresas del país están consideradas como de propiedad familiar o controladas por familias”*⁶⁵⁴.

COLEMAN y THOMAS⁶⁵⁵ han realizado un estudio acerca de la implantación de criterios de buen gobierno para las empresas familiares de Australia, llegando a la conclusión de que en Australia la puesta en marcha de prácticas y estructuras de gobernanza efectivas, son particularmente relevantes a medida que las empresas familiares crecen y a medida que más miembros de la familia se involucran en la propiedad y, en muchos casos, en el día a día de la gestión de la empresa. La PYME familiar australiana puede con ello armonizar los intereses tanto de la familia como de la empresa.

La importancia de las empresas familiares en Estados Unidos la destaca el Instituto de Empresa Familiar, que recoge que *“en otro mercado referente como Estados Unidos, las empresas familiares estimadas ocupan el 80% del entramado empresarial y generan el 50% del empleo privado”*⁶⁵⁶. Es interesante hacer referencia al trabajo de CREDIT

⁶⁵⁴ http://itemsweb.esade.edu/webalumni/docs/empresa_familiar/globalforce_esp_junio16.pdf

⁶⁵⁵ COLEMAN, J., THOMAS, M., *Development and maintenance of board structures and practices in small to medium sized family businesses: an exploratory study*, Adelaide Graduate School of Business, University of Adelaide, 2005, págs. 3 - 12

⁶⁵⁶ <http://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/>

SUISSE en el que se destaca que las empresas familiares estadounidenses se ubican preferentemente en los sectores de consumo y sectores altamente cíclicos, como los de materiales y energía ⁶⁵⁷.

Es interesante destacar que los estudios de gobierno corporativo en empresas familiares de los EE.UU. son relativamente escasos. Destaca el de VAN ESSEN, CARNEY, GEDAIJLOVIC, PURSEY Y HEUGENS ⁶⁵⁸ en el que se establece que la incidencia de los mercados de capitales de alta calidad en los Estados Unidos en el desarrollo de las políticas de buen gobierno en empresas familiares de los Estados Unidos en relación con otros tipos de gobernanza en mercados emergentes.

También en el ámbito de EE.UU. podemos observar el estudio de BARDHAN, LIN y WU ⁶⁵⁹, quienes, reconociendo la importancia de las empresas familiares en el mundo y su papel en la economía de los países desarrollados y en vías de desarrollo, han estudiado, sobre una muestra amplia de empresas del S&P 500 las características del control interno de las empresas no familiares frente a las empresas familiares. Llegan a la conclusión de que que empresas familiares presentan más debilidades de control interno que las no familiares, debido a la existencia de dos clases de acciones distintas, lo que hace que los accionistas que participan en la gestión puedan promover controles internos menos rigurosos para obtener ventajas privadas. Ello viene a poner de manifiesto que también en los Estados Unidos las empresas familiares presentan como problema de agencia fundamental el de la relación entre accionistas mayoritarios y minoritarios, siendo el problema de agencia secundario el de la relación entre accionistas y gestores. Como veremos posteriormente, en varios de los códigos y guías de buen gobierno para empresas familiares se contempla el mantener la igualdad de derechos entre los accionistas familiares, tratando con ello precisamente de evitar estos problemas de agencia que en los Estados Unidos ha detectado el tratado comentado.

El posicionamiento de los miembros de la familia empresaria en las empresas familiares en los Estados Unidos queda bien reflejado en el estudio realizado por PWC sobre las

⁶⁵⁷ CREDIT SUISSE, *The CS Family 1000*, 2018, pág. 42.

⁶⁵⁸ VAN ESSEN, M., CARNEY, M., GEDAIJLOVIC, E.R., PURSEY, P.M., HEUGENS, A.R., *How does family control influence firm strategy and performance? A meta-analysis of us publicly listed firms*, *Corporate Governance: An International Review*, ISSN-e 1467-8683, Vol. 23, Nº. 1, 2015, págs. 3-24.

⁶⁵⁹ BARDHAN, J., LIN, S., WU, S.-L., *The quality of internal control over financial reporting in family firms*, *Accounting Horizons*, ISSN-e 1558-7975, Vol. 29, Nº. 1, 2015, págs. 41-60.

mismas, a cuyo tenor, en el año 2019, el sesenta y dos por ciento de las empresas familiares esperaban que los próximos miembros de la familia obtengan experiencia laboral externa; el cincuenta y ocho por ciento de las empresas familiares tienen planes de sucesión, sin embargo, la mayoría son informales; el cuarenta y siete por ciento de las empresas familiares en los Estados Unidos esperan que los líderes de la próxima generación asumen roles en el negocio familiar que no sean de dirección; y el treinta y nueve por ciento de las empresas familiares confían en que algún miembro de la familia empresaria forme parte de los órganos de administración de la empresa familiar ⁶⁶⁰.

Comparando la penetración de la implantación de criterios de buen gobierno entre las empresas europeas y estadounidenses, CRUZ y GARCÉS GALDEANO manifiestan que *“las diferencias en los Índices de Gobierno Corporativo Global entre empresas familiares y no familiares son mucho más acusados en Europa que en Estados Unidos”* ⁶⁶¹. Clara consecuencia de ello es, como apuntan FERNÁNDEZ PÉREZ, LLUCH, BARBERO [et al.], que, dado que en los Estados Unidos las familias empresarias controlan las empresas con menores porcentajes de participación en el capital social que en Europa, *“en Estados Unidos disponen de un marco institucional y regulatorio donde los accionistas minoritarios encuentran la protección suficiente como para comprar acciones de empresas donde el control se ejerce con una baja participación accionarial”* ⁶⁶².

Acerca de Canadá, según datos de la UNIVERSIDAD DE ALBERTA ⁶⁶³, las familias empresarias generan directamente el cuarenta y ocho coma nueve por ciento del Producto Interior Bruto del sector privado en Canadá en 2017, creando directamente seis coma nueve millones de empleos en ese año, de los cuales el noventa por ciento corresponden a pequeñas y medianas empresas, siendo las empresas familiares muy numerosos en los sectores de agricultura, transporte, hotelería y hostelería, así como construcción.

⁶⁶⁰ PWC, *US Family Business Survey . Creating stronger foundations for the future*, 2019.

⁶⁶¹ CRUZ, C., GARCÉS GALDEANO, L., *El Gobierno Corporativo en la empresa familiar cotizada*, 2014, pág. 11.

⁶⁶² FERNÁNDEZ PÉREZ, P., LLUCH, A., BARBERO, M.I. [et al.], *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: Una visión de largo plazo*, Bilbao : Fundación BBVA, 2015, pág. 43.

⁶⁶³ UNIVERSITY OF ALBERTA. ALBERTA SCHOOL OF BUSINESS, *Family Businesses and their IMPACT on our Economy* <https://www.ualberta.ca/business/centres/family-business>

En el año 2017, el Institute of Corporate Directors (ICD) y el Clarkson Centre for Board Effectiveness (CCBE) publicaron un Governance Survey en el que se manifiesta que ⁶⁶⁴:

1. Las estructuras de gobierno de las empresas familiares en Canadá se implementan y desarrollan a medida que la familia empresaria va creciendo.
2. Ante el relevo generacional, las familias empresarias y las empresas familiares en Canadá tienden a adoptar medidas para implementar criterios de buen gobierno corporativo. Los consejos asesores pueden ser, junto con los consejos de administración, buenos instrumentos para implantar políticas de buen gobierno.
3. A medida que las familias empresarias van creciendo, van implantando en las empresas familiares órganos de administración.
4. Los consejos asesores pueden ser un buen instrumento para incorporar progresivamente a la empresa familiar miembros independientes
5. El fortalecimiento de los órganos de administración de la empresa familiar favorece la implementación de medidas de buen gobierno en la empresa familiar y en la familia empresaria.
6. La máxima preocupación de la primera generación de la familia empresaria es el crecimiento. La redacción de un plan de sucesión de la primera generación a la segunda requiere la formalización de estructuras y políticas, que se trasladarán en su momento a la transición de la segunda a la tercera generación.
7. Las empresas familiares de tercera y cuarta generación en Canadá tienen una media de 75 años de antigüedad. La preocupación de la segunda y tercera generación de la familia se centra en el rendimiento empresarial. En la tercera y cuarta generación de las empresas familiares en Canadá se observa la existencia habitual de órganos de administración consolidados, así como de consejos asesores.

⁶⁶⁴ Institute of Corporate Directors (ICD) y Clarkson Centre for Board Effectiveness (CCBE), *Governance Survey: Why family business success matters for Canada*, 2017

8.- CÓDIGOS ESPECÍFICOS DE ÁMBITO INTERCONTINENTAL

Analizaremos a continuación diversos documentos que tienen un alcance internacional para la implantación de medidas de buen gobierno en las empresas familiares.

8.1. OCDE Gobierno Corporativo para empresas no cotizadas en mercados emergentes

En el año 2006 la OCDE publicó el documento denominado Gobierno Corporativo para empresas no cotizadas en mercados emergentes ⁶⁶⁵, el cual reconoce la necesidad de seguir profundizando en el estudio y en la elaboración de propuestas para la implementación de prácticas de buen gobierno en sociedades no cotizadas. El documento se divide en dos partes: la Parte I de la publicación presenta documentos comparativos sobre el marco legal, los requisitos de divulgación y la financiación de empresas no cotizadas; la Parte II contiene documentos que describen el marco de gobierno corporativo y las prácticas de las empresas que no cotizan en bolsa en países seleccionados no pertenecientes a la OCDE, en concreto Brasil; Bulgaria; China; Colombia; Eurasia; India; República de Kyrgystán; Líbano; Macedonia; México; Marruecos; Venezuela ⁶⁶⁶.

El documento contiene numerosas referencias a las empresas familiares. De esta manera:

1. Destaca la importancia de las empresas familiares dentro del conjunto de las empresas no cotizadas en las economías de los diferentes países del mundo, aquellas en las que el control y/o la gestión se encuentra en manos de familias ⁶⁶⁷;

⁶⁶⁵ OCDE, *Corporate Governance of Non-Listed Companies in Emerging Markets*, 2006.

⁶⁶⁶ El Centro para la Cooperación con los Países no miembros de la OCDE (CCNM por sus siglas en inglés) se estableció en enero de 1998, sirve de punto focal para el desarrollo y la búsqueda de la cooperación entre la OCDE y las economías que no pertenecen a la Organización. El CCNM maneja programas temáticos y por país. Los programas temáticos, que tienen un enfoque multinacional, están vinculados a las áreas principales de trabajo de la Organización (tales como el comercio y la inversión, los impuestos, el mercado laboral, las políticas sociales y el medio ambiente). El Foro de Economías de Mercado Emergentes (EMEF) y el Programa de las Economías en Transición (TEP) proporcionan el marco para las actividades en los programas temáticos. El EMEF es un foro abierto en el que los países no miembros de la OCDE son invitados a participar en función del tema en discusión. El TEP esta orientado exclusivamente a economías en transición. Actualmente existen programas por región o por país, que proveen un diálogo y una asistencia más enfocados, para los países bálticos, Brasil, Bulgaria, China, Rumania, Rusia, República eslovaca y Eslovenia.

⁶⁶⁷ OCDE, *op. cit.*, págs. 7 - 9 - 11 - 26.

2. En las empresas familiares los problemas de agencia son diferentes de aquéllos que se plantean en las compañías no familiares ⁶⁶⁸. La puesta en marcha de sistemas de buen gobierno permite a las empresas familiares mejorar sus resultados y garantizar su supervivencia a largo plazo, evitando disputas entre los miembros de la familia empresaria por la sucesión ⁶⁶⁹
3. Pone énfasis en la planificación de la sucesión de este tipo de compañías, asunto en el que, entre otros, las entidades financieras tienen interés en que esté adecuadamente gestionado ⁶⁷⁰. Para gestionar la sucesión es conveniente que las empresas familiares dispongan de un consejo de familia ⁶⁷¹;
4. Las empresas familiares se apoyan financieramente para su crecimiento en las propias familias y en los bancos ⁶⁷²;
5. Se deben establecer mecanismos que protejan a los accionistas familiares que no tienen capacidad de control de la empresa familiar y no participan en la gestión ⁶⁷³. En los países más desarrollados se contemplan más medidas de protección de los accionistas minoritarios que en los países emergentes ⁶⁷⁴;
6. Se deben vigilar los conflictos de intereses en el seno de la empresa familiar ⁶⁷⁵;
7. Reviste especial importancia el desarrollo de mecanismos de educación de los miembros de la familia empresaria ⁶⁷⁶;
8. Se deben establecer en el seno de la familia empresaria medios alternativos a los judiciales para la resolución de conflictos ⁶⁷⁷;

⁶⁶⁸ OCDE, *op. cit.*, pág. 40.

⁶⁶⁹ OCDE, *op. cit.*, pág. 134

⁶⁷⁰ OCDE, *op. cit.*, pág. 7

⁶⁷¹ OCDE, *op. cit.*, pág. 12

⁶⁷² OCDE, *op. cit.*, pág. 9

⁶⁷³ OCDE, *op. cit.*, pág. 12

⁶⁷⁴ OCDE, *op. cit.*, pág. 72

⁶⁷⁵ OCDE, *op. cit.*, pág. 12

⁶⁷⁶ OCDE, *op. cit.*, pág. 13

⁶⁷⁷ OCDE, *op. cit.*, pág. 13

9. El gobierno corporativo de las empresas familiares mejora en los casos en los que existen miembros no familiares en los órganos de administración ⁶⁷⁸;
10. La expansión internacional de compañías de países desarrollados puede impulsar la implantación de medidas de buen gobierno en las empresas familiares de los países emergentes ⁶⁷⁹;
11. Es frecuente que las empresas familiares presenten un marco de gobierno corporativo informal debido a las relaciones de confianza que mantienen los miembros de la familia ⁶⁸⁰;
12. Resulta conveniente la redacción de una Constitución Familiar, así como la formación, en ciertos casos, de un Family Office ⁶⁸¹.

Como vemos, las conclusiones acerca de las cuestiones que deben abordar las empresas familiares para ser exitosas tienen un alcance común al de otros documentos que hemos analizado en este trabajo.

8.2. Guía de buenas prácticas de gobernanza empresarial para las PYME

En el año 2015 el Comité de Integración Latino Europa-América publicó la Guía de buenas prácticas de gobernanza empresarial para las PYME ⁶⁸². El Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA) es una asociación fundada en 1997 que agrupa organizaciones profesionales de Ciencias Económicas y Contables de países europeos y americanos de raíz latina, cuyo objetivo es formular reflexiones y orientaciones útiles para el debate y la práctica profesional que, sucesivamente, puedan contribuir a la reglamentación de estas materias por parte de las autoridades competentes. Integra a veinticuatro organismos profesionales de diez y nueve países de raíz latina de dos continentes, Europa y América ⁶⁸³.

⁶⁷⁸ OCDE, *op. cit.*, pág. 72

⁶⁷⁹ OCDE, *op. cit.*, pág. 94.

⁶⁸⁰ OCDE, *op. cit.*, pág. 98.

⁶⁸¹ OCDE, *op. cit.*, pág. 136 - 235.

⁶⁸² Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA), *Guía de buenas prácticas de gobernanza empresarial para las PYME*, 2015

⁶⁸³ www.cilea.info

La Guía de buenas prácticas de gobernanza empresarial para las PYME se estructura en una Introducción ⁶⁸⁴, cuatro Capítulos y ocho Anexos. Los Capítulos son: Capítulo 1. Campo de aplicación de la Guía; Capítulo 2. Problemas de gobernanza de las PYME; Capítulo 3. Recomendaciones de buenas prácticas de gobernanza para las PYME; Capítulo 4. Cuestionario de autoevaluación de las prácticas de gobernanza en las PYME ⁶⁸⁵. En el Capítulo 3 se observan tres Fases ⁶⁸⁶. Los Anexos son: Anexo I. Plantilla

⁶⁸⁴ En la Introducción se explica la necesidad de que las pequeñas y medianas empresas realicen un adecuado control de la actividad del órgano de administración, implantando controles internos en aras a la transparencia, teniendo en cuentas las particularidades de este tipo de empresas, que hace que requieran consideraciones y recomendaciones especiales. Su ámbito de aplicación son las organizaciones empresariales sin perjuicio de que sus recomendaciones pueden ser aplicadas por entidades con perfiles no lucrativos.

⁶⁸⁵ El contenido de los Capítulos puede describirse de la siguiente manera:

1. Capítulo 1. Campo de aplicación de la Guía. Este Capítulo realiza una acertada referencia a la necesidad de aplicar criterios cuantitativos y cualitativos para definir a las pequeñas y medianas empresas. Los criterios cuantitativos son muy variados en el ámbito internacional, no habiendo homogeneidad en los mismos. Los criterios cualitativos se centran en circunstancias como los efectos de la concentración de la propiedad y la gestión, la falta de formalidad en la toma de decisiones y las escasas posibilidades de salida para los accionistas minoritarios. Tras hacer también una correcta reflexión acerca de la necesidad de adaptar las recomendaciones a la realidad de cada pequeña y mediana empresa, las categoriza en: Entidades que se encuentran en una fase inicial (con un propietario que asume el control de todas las decisiones de la entidad); Entidades de desarrollo intermedio (donde se delegan decisiones de áreas específicas); Entidades de desarrollo integral (donde pueden existir diversos niveles para la toma de decisiones, pero manteniendo un cierto grado de concentración que es característico de las PYME);
2. Capítulo 2. Problemas de gobernanza de las PYME. La Guía distingue entre Problemas de gobernanza comunes a las PYME y Problemas de gobernanza específicos de las empresas familiares. Reconoce así, como muchos otros documentos que estudiamos en este trabajo, la existencia de particularidades específicas de las empresas familiares dentro del grupo de empresas que tienen la categoría de pequeñas y medianas, sin perjuicio de que las empresas familiares sean las mayoritarias en este grupo. Los Problemas comunes son: prácticas de gobernanza poco desarrolladas; concentración del poder de decisión en manos de una sola persona; necesidad de mejorar la calidad del proceso de toma de decisiones; bajo nivel de planificación estratégica; alta exposición a las incertidumbres económicas debido, en particular, a su pequeño tamaño; menor relevancia del conflicto entre los propietarios y los gerentes; falta de cumplimiento de normas y disposiciones legales; control interno inadecuado; déficit de competencias internas; falta de transparencia; acceso difícil a la financiación y necesidad de crear y sostener la credibilidad frente a los acreedores; Necesidad de una comunicación eficaz con las partes interesadas. Los Problemas específicos de las empresas familiares son: conflictos familiares que afectan a la empresa; carácter informal y falta de disciplina; inexistencia de una distinción clara entre la empresa y los vínculos familiares; problemas de sucesión; los intereses de la familia pueden ser divergentes de los intereses de la empresa; perspectivas limitadas a las propias de la familia; falta de capital; política de empleo que promueve los intereses familiares en detrimento de los de la empresa;
3. Capítulo 3. Recomendaciones de buenas prácticas de gobernanza para las PYME. Las Recomendaciones son divididas por cada una de las tres Fases antes descritas.
4. Capítulo 3. Recomendaciones específicas para empresas familiares. Este apartado del Capítulo 3 recoge veintisiete recomendaciones que pretenden dar respuesta a diversos conflictos específicos que suelen producirse en las empresas familiares. A este apartado le dedicaremos un comentario específico posteriormente.
5. Capítulo 4. Cuestionario de autoevaluación de las prácticas de gobernanza en la PYME. En este Capítulo se formulan sesenta y siete preguntas, solicitando una respuesta sí/no, cuyos resultados globales deben interpretarse de la siguiente manera: si más del 75% de las respuestas son afirmativas, significa que la empresa está haciendo frente a los desafíos de la gobernanza empresarial; si las respuestas afirmativas van del 50 al 75% del total, deberá seguir trabajando para implementar las buenas prácticas de gobernanza; si el número de respuestas afirmativas es inferior al 50% del total, la empresa necesita evaluar su enfoque de gobernanza empresarial.

⁶⁸⁶ Corresponden a la Fase 1 las siguientes siete Recomendaciones: establecer la visión, la misión y los valores fundamentales de la empresa y difundirlos; redactar un plan estratégico simple que defina los objetivos de la empresa y la ruta elegida para llegar a ellos, con al menos un horizonte temporal de dos años y actualizado al menos cada año, realizando un seguimiento

modelo para el plan estratégico; Anexo II. Ejemplos para la identificación de eventos que pueden generar riesgos; Anexo III. Ejemplos de controles aplicables a la PYME; Anexo IV. La matriz FODA; Anexo V. Ejemplos de estrategias de precios; Anexo VI. Ejemplos para la elaboración de un sistema de presupuestos; Anexo VII. Ejemplos ilustrativos de riesgos; Anexo VIII. Ejemplo ilustrativo de control de riesgos y procedimientos de control posibles.

La Guía contempla la necesidad de establecer prácticas de buena gobernanza también en relación con los grupos de interés. No hace referencia a la voluntariedad o no de la aplicación de sus recomendaciones ni tampoco a la aplicación o no del principio de cumplir o explicar. No obstante, manifiesta que *“si bien las PYME tienen la libertad de decidir sobre su propio proceso de aplicación, se considera que, si una empresa entiende que las recomendaciones de esta Guía son apropiadas, debería ser coherente en su implementación”*⁶⁸⁷.

En el ámbito concreto de las empresas familiares, la Guía reconoce la existencia de catorce cuestiones a abordar. Para cada una de ellas ofrece diversas recomendaciones.

Así:

periódico del cumplimiento de los objetivos estratégicos para identificar e implementar las medidas correctivas necesarias; elaborar un presupuesto que le permita monitorear sus actividades que tenga una duración equivalente a la del plan estratégico y que se revise, al menos, una vez al año, realizando un seguimiento periódico del cumplimiento del presupuesto para identificar las eventuales desviaciones e implementar las medidas correctivas que resulten adecuadas; efectuar un análisis simple de los riesgos que enfrenta la empresa y establecer políticas para su gestión, que deben ser administrados considerando la dinámica del medio interno y externo; implementar un sistema simple de control interno, para reducir los riesgos a un nivel aceptable y un sistema de información que responda a las necesidades del negocio; Establecer y llevar a cabo una clara distinción entre los recursos de la empresa y el capital privado del empresario; reconocer el valor y la importancia de los servicios de los consultores externos para mejorar sus prácticas de gobernanza.

Corresponden a la Fase 2 las nueve Recomendaciones siguientes: aplicación de recomendaciones de las empresas de la primera categoría que se completarán con las recomendaciones siguientes; elaborar un plan estratégico más detallado, que cubra un horizonte de tiempo de al menos tres años, revisado al menos anualmente; desarrollar una estructura organizacional adecuada que atienda al cumplimiento de la misión y de los objetivos de la empresa, y evaluarla regularmente; formalizar por escrito la delegación de autoridad y seguir los resultados; elaboración de políticas escritas para ciertas áreas; elaborar un sistema de presupuestos que integre todas las áreas del negocio, designando responsables para su ejecución; utilizar adecuadamente la información para tomar decisiones, así como un número más grande de indicadores de rendimiento (tanto financieros como no financieros); disponer de un proceso formal de identificación y evaluación de los riesgos, elaborado un mapeo de procesos, identificar los riesgos involucrados y asegurarse de que dichos riesgos se gestionan mediante procedimientos adecuados; formar un comité directivo para facilitar la comunicación entre los principales factores de decisión.

Corresponden a la Fase 3 las cuatro Recomendaciones siguientes: aplicación de recomendaciones de las empresas de la segunda categoría; formar un Consejo de Administración con papel de supervisión, estableciendo sus responsabilidades y asegurando las condiciones para una supervisión efectiva (competencias necesarias, acceso a informaciones, evaluación); elaboración de políticas para promover el comportamiento ético (incluso un código de conducta) y comunicarlas a los empleados; análisis de la oportunidad de establecer una función de auditoría interna.

⁶⁸⁷ Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA), *op. cit.*, pág. 15.

1. Problema potencial: Los integrantes de la familia tienen opiniones distintas sobre el futuro de la empresa familiar o expresan valores diferentes. Se recomienda establecer una misión, una visión y un conjunto de valores con los cuales se identifiquen los miembros de la familia y asegurar mecanismos para facilitar su transmisión y cumplimiento a través de distintas generaciones ⁶⁸⁸.
2. Problema potencial: no están regulados algunos aspectos que afectan a las relaciones entre la familia y la empresa. Se recomienda elaborar un Protocolo Familiar ⁶⁸⁹.
3. Problema potencial: conflictos entre los miembros de la familia con respecto a su participación en la empresa como propietarios, directores o empleados. Se recomienda elaborar políticas escritas que establezcan los roles de los miembros de la familia como propietarios, directores o empleados ⁶⁹⁰.
4. Problema potencial: conflictos ante la venta de participaciones por parte de miembros de la familia. Se recomienda establecer criterios de valuación de las participaciones en caso de venta ⁶⁹¹.
5. Problema potencial: conflictos de interés en caso de que haya miembros de la familia - dirigentes de la empresa que pudieran beneficiarse del acceso privilegiado a ciertas informaciones y realizar operaciones perjudiciales para la empresa o para los demás familiares. Se recomienda elaborar políticas escritas que establezcan requisitos de aprobación y divulgación de información sobre dichas operaciones ⁶⁹².
6. Problema potencial: Conflictos de interés generados por la participación de personas con vínculos de afinidad con la familia como empleados, proveedores y clientes de la empresa. Se recomienda elaborar políticas escritas sobre la participación de los familiares políticos en la empresa ⁶⁹³.
7. Problema potencial: conflictos entre los miembros de la familia por otros temas. Se recomienda establecer mecanismos para prevenir y resolver conflictos entre los

⁶⁸⁸ Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA), *op. cit.*, pág. 34.

⁶⁸⁹ Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA), *op. cit.*, pág. 34.

⁶⁹⁰ Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA), *op. cit.*, pág. 35.

⁶⁹¹ Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA), *op. cit.*, pág. 35.

⁶⁹² Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA), *op. cit.*, pág. 35.

⁶⁹³ Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA), *op. cit.*, pág. 36.

miembros de la familia, mediante la inclusión de disposiciones en el Protocolo de Familia.

8. Problema potencial: comunicación entre los miembros de la familia. Se recomienda establecer una Asamblea Familiar ⁶⁹⁴.
9. Problema potencial: ausencia de mecanismos adecuados de comunicación entre la empresa y la familia. Se recomienda establecer un Consejo Familiar, órgano de carácter decisorio de la familia que sirva de puente entre la empresa y la familia ⁶⁹⁵.
10. Problema potencial: presencia no equitativa de los miembros de la familia en los órganos de gobierno de la empresa o de la familia. Se recomienda elaborar políticas escritas que garanticen el acceso equitativo de los miembros de la familia a los órganos de gobierno de la empresa y a los de la familia ⁶⁹⁶.
11. Problema potencial: confusión sobre las responsabilidades del Consejo de Administración y las del Consejo Familiar. Se recomienda establecer a través de políticas escritas, las responsabilidades del Consejo de Administración y las del Consejo Familiar ⁶⁹⁷.
12. Problema potencial: relaciones profesionales preferenciales de los miembros de la familia con la empresa familiar. Se recomienda diseñar políticas de incorporación, evaluación, retribución y despido de los miembros de la familia que trabajen en la empresa familiar ⁶⁹⁸.
13. Problema potencial: problemas de sucesión. Se recomienda la redacción de un plan de sucesión ⁶⁹⁹.

⁶⁹⁴ Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA), *op. cit.*, pág. 36.

⁶⁹⁵ Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA), *op. cit.*, pág. 37.

⁶⁹⁶ Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA), *op. cit.*, pág. 38.

⁶⁹⁷ Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA), *op. cit.*, pág. 38.

⁶⁹⁸ Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA), *op. cit.*, pág. 39.

⁶⁹⁹ Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA), *op. cit.*, pág. 40.

14. Problema potencial: existencia de una estructura organizativa inadecuada a la situación del negocio familiar. Se recomienda la revisión de la estructura y el diseño de puestos de trabajo ⁷⁰⁰.

En materia de empresa familiar la Guía desarrolla de manera exhaustiva tanto los contenidos del Protocolo Familiar como los órganos fundamentales de gobierno de la familia empresaria, como son la Asamblea de Familia y el Consejo Familiar.

Así, con respecto al Protocolo Familiar, establece que debe contener: historia de la familia y de la empresa familiar; misión, visión y valores de la empresa; órganos familiares (Asamblea Familiar y Consejo Familiar; Roles, composición y poderes de los órganos de gobierno de la empresa; mayorías necesarias para la adopción de acuerdos; deberes, responsabilidades y limitaciones impuestas a los miembros de la familia en su actuación como propietarios, directores o empleados; políticas sobre la confidencialidad de la información; políticas relacionadas con el empleo de los miembros de la familia y su retribución, la sucesión, etc.; procedimientos para el manejo de las operaciones entre la empresa familiar y los miembros de la familia; políticas sobre la participación en la empresa de las personas con vínculos de afinidad con la familia; mecanismos para solucionar las diferencias familiares; restricciones para desarrollar actividades en competencia con las actividades de la empresa; políticas de recursos humanos para atraer y motivar la mejor competencia disponible (ya sea de dentro de la familia o de fuera de ella); plan de sucesión empresarial ⁷⁰¹. Los contenidos son comunes a muchas descripciones de contenidos del Protocolo Familiar recogidos en este trabajo, si bien podemos destacar la referencia que se hace a la confidencialidad de la información que deben tener en cuenta los miembros de las familias empresarias.

Acerca de la Asamblea Familiar se señala que debe velar por el cumplimiento y transmisión de los valores de la familia, así como sobre el cumplimiento de lo dispuesto en el Protocolo Familiar, sirviendo además de órgano asesor del Consejo de Familia.⁷⁰²

⁷⁰⁰ Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA), *op. cit.*, pág. 40

⁷⁰¹ Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA), *op. cit.*, págs. 34 - 35

⁷⁰² Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA), *op. cit.*, págs. 35 - 36

El Consejo Familiar se define como órgano consultivo para el Consejo de Administración de la empresa familiar, vigila el cumplimiento de Protocolo Familiar, resuelve conflictos y prepara el plan de sucesión ⁷⁰³.

Por todo lo anterior, podemos decir que el Protocolo Familiar que se redacte conforme a los contenidos de la Guía debe contener:

- a. Principios rectores de la familia.
- b. Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobiernos Familiares.
- c. Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar.
- d. Procedimientos de resolución de conflictos.
- e. Revisión del documento.

8.3. Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares (Corporación Financiera Internacional - Grupo Banco Mundial)

En el año 2018 la Corporación Financiera Internacional (IFC) miembro del grupo del Banco Mundial publicó el Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares ⁷⁰⁴. La Corporación Financiera Internacional es la principal institución internacional de desarrollo dedicada exclusivamente al sector privado en los países en desarrollo ⁷⁰⁵.

El Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares no se define a sí mismo como un código sino como un documento que pretende aportar *“una descripción concisa y práctica de los componentes esenciales del gobierno de las empresas familiares, junto con enfoques sugeridos para los dilemas comunes del gobierno de las empresas familiares”* ⁷⁰⁶. Es uno de los documentos internacionales que se centran de forma exclusiva en las empresas familiares, sin hacer referencia a otro tipo de organizaciones. En este Manual, se define a una empresa familiar como *“aquella compañía donde la mayoría de los votos está en manos de la familia controladora, incluyendo al*

⁷⁰³ Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA), *op. cit.*, pág. 37.

⁷⁰⁴ Corporación Financiera Internacional, *Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares*, 2018

⁷⁰⁵ <https://www.ifc.org/>

⁷⁰⁶ Corporación Financiera Internacional, *op. cit.*, pág. 5.

fundador(es) que buscan traspasar la empresa a sus descendientes"⁷⁰⁷. Por tanto, estamos ante una definición que incorpora tantos elementos objetivos (control) como subjetivos (traspaso a descendientes).

El Manual se estructura en una Introducción, cinco Secciones y un apartado de Conclusiones. Las Secciones son: Sección I. Los papeles de los miembros de la familia en el gobierno de su empresa; Sección II. Gobierno Familiar; Sección III. La Junta Directiva en una empresa familiar; Sección IV. La alta gerencia en una empresa familiar; Sección V. La empresa familiar cotiza en Bolsa.

La Introducción define y caracteriza a la empresa familiar, sus fortalezas y debilidades. Asimismo, establece las etapas de crecimiento de las empresas familiares⁷⁰⁸.

1. Como fortalezas apunta el compromiso de la familia con la empresa familiar; la continuidad del conocimiento; y la confiabilidad y el orgullo de pertenencia. Como debilidades apunta la complejidad de las relaciones; la informalidad de las mismas; y la falta de disciplina de los miembros de la familia.
2. En relación con las etapas de crecimiento las clasifica en: el momento del Fundador; la Sociedad de Hermanos, que equivale a la segunda generación; y la Confederación de Primos, que equivale a la tercera generación. Cada una de estas etapas presenta sus especiales características dentro de la problemática general de las empresas familiares.

La Sección 1. Los papeles de los miembros de la familia en el gobierno de su empresa⁷⁰⁹, aborda la posición de los Accionistas, Ejecutivos (Alta Gerencia), Directores (Junta directiva), Miembros de la Familia (la Familia y sus Instituciones). La conclusión fundamental en esta Sección se concreta en que *"las empresas familiares deberían establecer los canales de comunicación e instituciones necesarios para mantener a todos los miembros de la familia informados acerca del negocio, la estrategia, los desafíos y la dirección general en la que se mueve la empresa"*⁷¹⁰.

⁷⁰⁷ Corporación Financiera Internacional, *op. cit.*, pág. 12

⁷⁰⁸ Corporación Financiera Internacional, *op. cit.*, págs. 11 - 16

⁷⁰⁹ Corporación Financiera Internacional, *op. cit.*, págs. 17 - 20

⁷¹⁰ Corporación Financiera Internacional, *op. cit.*, pág. 19

La Sección II. Gobierno Familiar, se compone de dos partes. La primera se refiere a la conveniencia de que las empresas familiares elaboren una Constitución Familiar. La segunda versa acerca de las Instituciones de Gobierno Familiar. La constitución familiar, debe establecer claramente *“la visión, la misión, los valores y las políticas de la familia que regulan la relación de los miembros de la familia con la empresa”* ⁷¹¹. Las Instituciones familiares *“pueden tener distintas formas y propósitos; por ejemplo, asamblea familiar, consejo familiar y otros comités familiares”* ⁷¹².

En el ámbito de la constitución familiar se recoge que *“una constitución familiar típica abarcará los siguientes elementos: Valores, declaración de misión y visión de la familia; Instituciones de la familia, incluyendo la asamblea familiar, el consejo familiar, el comité de educación, la oficina familiar, etc.; Junta directiva (y junta asesora, si existe); Alta Gerencia; Autoridad, responsabilidad y relaciones entre la familia, la junta directiva y la alta gerencia; Políticas relacionadas con importantes temas familiares, como el empleo de los miembros de la familia, la transferencia de acciones, la sucesión del Director General, etc.”* ⁷¹³.

Por tanto, la propuesta colombiana de contenidos para la elaboración de un Protocolo Familiar parte de la elaboración de una primera parte que estaría formada por cuatro apartados:

- a. Principios rectores de la familia.
- b. Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. En este apartado merece la pena destacar la referencia que hace en Manual acerca del Secretario del Consejo de Familia, figura importante en la medida en que puede ejercer funciones tanto de mediación entre los miembros de la familia como de redactor y custodio de las actas donde se formalicen las decisiones tomadas en el seno del Consejo, medio de prueba cara a evitar y, en su caso, resolver conflictos, tanto desde el punto de vista de la prueba de decisiones tomadas como de interpretación de los acuerdos familiares.
- c. Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar.

⁷¹¹ Corporación Financiera Internacional, *op. cit.*, pág. 21

⁷¹² Corporación Financiera Internacional, *op. cit.*, pág. 22

⁷¹³ Corporación Financiera Internacional, *op. cit.*, pág. 22

No menciona el Manual IFC la conveniencia de incluir en el Protocolo Familiar una regulación acerca de los procedimientos de resolución de conflictos ⁷¹⁴.

La Asamblea Familiar se deberá ocupar de las cuestiones relacionadas con los valores de la familia, la educación de sus miembros, la incorporación de los miembros de la familia a la empresa y la coordinación con el Consejo de Familia ⁷¹⁵.

El Consejo de Familia se deberá ocupar de realizar de forma delegada las funciones de la Asamblea Familiar ⁷¹⁶.

Las otras instituciones familiares serían la Oficina de Familia, Comité de Educación, Comité de Redención de Acciones, Comité de Planeación de Carrera, Comité de Reuniones Familiares y Recreación ⁷¹⁷. Es muy interesante la aportación que realiza el Manual acerca de la Oficina de Familia, siendo de los pocos documentos internacionales que la hacen, en la medida en que este órgano de la familia cada vez cobra más fuerza en el ámbito de las empresas familiares internacionales.

La Sección III. La Junta Directiva en una empresa familiar, destaca la importancia de que las Juntas Directivas de las empresas familiares cuenten con una Junta Asesora como órgano de asesoramiento. Asimismo, se destaca la conveniencia de que las empresas familiares cuenten con una Junta Directiva formada por personas capaces e íntegras, que tengan presente la necesidad de cumplir con dos deberes específicos: el de cuidado y el de lealtad. En esa Junta Directiva debe contarse con Directores Independientes ⁷¹⁸.

La Sección IV. La alta gerencia en una empresa familiar, enfatiza la necesidad de motivar a los ejecutivos que no sean de la familia ante las eventuales dificultades que pueden plantearse por trabajar con ejecutivos que sí lo sean. Asimismo, recalca la

⁷¹⁴ Sin embargo, incorpora un ejemplo de Protocolo Familiar elaborado por una familia colombiana, el Grupo Carvajal, en el que se menciona, aun cuando sin un desarrollo, un procedimiento de resolución de conflictos.

⁷¹⁵ Corporación Financiera Internacional, *op. cit.*, pág. 29

⁷¹⁶ Corporación Financiera Internacional, *op. cit.*, pág. 29

⁷¹⁷ Corporación Financiera Internacional, *op. cit.*, págs. 32 - 33

⁷¹⁸ Corporación Financiera Internacional, *op. cit.*, págs. 37 - 45

necesidad de que las empresas familiares se doten de un Plan de Sucesión del Director General y de los Ejecutivos, así como para la Alta Gerencia ⁷¹⁹

La Sección V. La empresa familiar cotiza en bolsa, es una sección muy interesante y única en los documentos internacionales sobre empresas familiares. Es de destacar esta inclusión ya que, como ha quedado acreditado en diversas partes de este trabajo, una buena parte de la empresa que cotizan en las bolsas internacionales podrían tener el carácter de empresas familiares por cuanto una familia ejerce el control sobre el accionariado y la gestión, y la familia tiene vocación de que esa situación se mantenga durante generaciones. Ello es común a todas las economías internacionales. La Sección apunta cuatro ventajas y cinco desventajas de cotizar. Las ventajas serían: Mayor Negociabilidad de las Acciones; Mejora de la Posición Financiera de la Compañía; Aumento Potencial del Valor de las Acciones; Mayor Visibilidad. Las desventajas serían: Pérdida de Privacidad; Pérdida de Autonomía; Mayor Responsabilidad; Posibilidad de una Absorción; Costos Adicionales. Recoge también la Sección cómo deben prepararse las empresas familiares para una Oferta Pública Inicial (IPO), en las materias de: Derechos de los Accionistas; Junta Directiva; Transparencia y Divulgación ⁷²⁰.

El Manual concluye destacado la importancia de desarrollar tanto el gobierno de la familia empresaria como el gobierno de la empresa familiar, construyendo un entramado relacionado y coordinado que permita garantizar la solidez de las empresas familiares y su pervivencia en el tiempo, cumpliendo con ello el anhelo de traspaso inter generacional.

⁷¹⁹ Corporación Financiera Internacional, *op. cit.*, págs. 46 - 51

⁷²⁰ Corporación Financiera Internacional, *op. cit.*, págs. 52 - 55

9.- LOS CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO PARA EMPRESAS FAMILIARES

9.1. Códigos de buen gobierno para empresas no cotizadas y empresas familiares

Debemos hacer una relación de códigos de buen gobierno que se han redactado para empresas familiares al objeto de acreditar la extensión del interés en relación con la materia que se han dado en el mundo, lo que pone de manifiesto la importancia del este asunto en la economía mundial. Las últimas versiones de los citados documentos, que son un total de treinta y cinco, son las siguientes:

En Asia:

1. The Hong Kong Institute of Directors Limited, SME Corporate Governance Toolkit – From Guidelines to Implementation, 2009.
2. The Hong Kong Institute of Directors Limited, Guidelines on Corporate Governance for SMEs in Hong Kong, 2014.
3. En Pakistán, The Center for International Private Enterprise (CIPE), The Corporate Governance Guide for Family Controlled firms, 2008.
4. Turkish Ankara Chamber of Industry (Ankara Sanayi Odası), Family Contract (ASO Aile Anayasası), Junio 2005.
5. En Turquía se publicó en 2009 el Governance Guide for Family Owned companies.

En América Latina y el Caribe:

1. OCDE, White Paper sobre Gobierno Corporativo en América Latina, 2003
2. Corporación Andina de Fomento, Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo, 2010.
3. Corporación Andina de Fomento, Lineamientos para un Código de Buen Gobierno Corporativo para las PYME y Empresas Familiares, 2010.
4. Corporación Andina de Fomento, Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo, 2013.

5. Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, Septiembre 2009.
6. Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras. Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables. Noviembre de 2020
7. Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), Código de Buen Gobierno Corporativo para las sociedades peruanas, 2013.
8. Consejo Coordinador Empresarial de México, Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, 2018.
9. Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC), Código de Mejores Prácticas de Gobernanza Corporativa, 2015.
10. PSOJ Corporate Governance Committee, Corporate Governance Code for micro, small or medium sized enterprises, 2016.

En Europa:

1. European Confederation of Directors' Associations (EcoDa), Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe, 2010.
2. European Confederation of Directors' Associations (EcoDa), Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe, 2021
3. Instituto de la Empresa Familiar, Guía Práctica para el Buen Gobierno de las Empresas Familiares en España, 2012.
4. Instituto de Consejeros Administradores, Principios de Buen Gobierno para empresas no cotizadas, Código de Buenas Prácticas para los Administradores, Consejeros y el Consejo, Madrid, 2020.
5. Instituto de Consejeros Administradores, Cuestionario de autoevaluación en Buen Gobierno Corporativo para empresas no cotizadas, 2008.

6. Consejo General de Economistas de España y (CEPYME), Guía de Buen Gobierno para empresas pequeñas y medianas, 2018.
7. Comité de Gobierno Corporativo para compañías no cotizadas en Bélgica, Corporate Governance. Recommendations for non-listed enterprises Buysse Code II, 2009.
8. Continuum AG, Prager Dreifuss AG, HEIG-VD, Guide de gouvernance Pour les entreprises familiales, 2011.
9. Institute of Directors (IoD), Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Firms in the UK, London, November 2010.
10. The Financial Reporting Council Limited, Wates Corporate Governance Principles for Large Private Companies, The Financial Reporting Council Limited, 2018.
11. Università Commerciale Luigi Bocconi - (AIDAF) - Italian Association of Family Business, Corporate Governance Principles for Unlisted Family Controlled Companies, Code of Corporate Governance, Octubre 2017.
12. INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH, F.B.N. Deutschland e.V. and DIE FAMILIENUNTERNEHMER - ASU e.V., Governance Kodex für Familien Unternehmen, 2015.
13. Bankhaus Carl Spängler & Co. Aktiengesellschaft, INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH, Österreichischer Governance Kodex für Familienunternehmen, Salzburg, 2017.
14. Cámara Central de Comercio de Finlandia, Agenda para la mejora del Gobierno Corporativo de las sociedades no cotizadas, 2016.

En Oriente Medio:

1. Mohammed Bin Rashid Establishment for SME Development, The Corporate Governance Code For Small and Medium Enterprises, 2011.
2. Companies Control Department in Partnership with International Finance Corporation, Jordanian Corporate Governance Code - Private Shareholding Companies Limited Liability Companies Non Listed Public Shareholding Companies, 2011.

3. The Saudi Arabian Ministry of Commerce and Investment (MoCI), Guiding Charter for Family Owned Businesses (“Charter”) on 02-08-1439H corresponding to 18-04-2018G.
4. The Lebanese Transparency Association, The Lebanese Code of Corporate Governance, 2006.
5. Family Business Council-Gulf, GCC Governance Code Governance Guidelines for Family Businesses, 2016.

Códigos de alcance general:

1. OCDE, Corporate Governance of Non-Listed Companies in Emerging Markets, 2006.
2. Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA), Guía de buenas prácticas de gobernanza empresarial para las PYME, 2015.
3. Corporación Financiera Internacional, Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares, 2018.

Por tanto, por áreas geográficas, podemos realizar la siguiente clasificación por países y áreas geográficas. Disponen de código de buen gobierno para empresas no cotizadas y empresas familiares:

1. En Asia: Hong Kong, Pakistán y Turquía.
2. En Latinoamérica y el Caribe: Colombia, Perú, México, Brasil, Jamaica.
3. En Europa: España, Bélgica, Suiza, Reino Unido, Italia, Alemania, Austria, Finlandia.
4. En Oriente Medio: Dubai, Jordania, Arabia Saudí, Líbano.

Existen además Códigos específicos de ámbito intercontinental, como son: Guía de buenas prácticas de gobernanza empresarial para las PYME; Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares (Corporación Financiera Internacional - Grupo Banco Mundial).

Desde un punto de vista cronológico podemos ordenar los códigos y sus antecedentes de la siguiente manera:

- a. Año 1999: México y Brasil.

- b. Año 2001: Brasil.
- c. Año 2003: OCDE y Hong Kong.
- d. Año 2004: OCDE, Brasil y Alemania.
- e. Año 2005: Turquía, España, Bélgica y Austria.
- f. Año 2006: México, Suiza, Finlandia, Líbano y OCDE.
- g. Año 2008: Pakistán, España y Suiza.
- h. Año 2009: Turquía, Hong Kong, Colombia, Brasil y Bélgica.
- i. Año 2010: Corporación Andina de Fomento, México, Europa, Reino Unido y Alemania.
- j. Año 2011: Suiza, Austria, Dubai y Jordania.
- k. Año 2012: España.
- l. Año 2013: Corporación Andina de Fomento y Perú.
- m. Año 2014: Hong Kong.
- n. Año 2015: Brasil, Alemania, Europa - Latinoamérica.
- o. Año 2016: OCDE, Jamaica, Finlandia y Golfo Pérsico.
- p. Año 2017: España, Italia y Austria.
- q. Año 2018: México, España, Reino Unido, Arabia Saudí, Corporación Financiera Internacional.
- r. Año 2020: Colombia
- s. Año 2021: Alemania, Europa, Colombia

Resulta también de interés destacar que de todos los códigos analizados solamente algunos han sido redactados específicamente para empresas familiares. La mayoría de los códigos se presentan como códigos para sociedades no cotizadas, conteniendo bien disposiciones acerca de las empresas familiares o bien secciones o apéndices

específicos para ellas. Los códigos dedicados específicamente a las empresas familiares son:

1. Turkish Ankara Chamber of Industry (Ankara Sanayi Odası), Family Contract (ASO Aile Anayasası) de Junio 2005.
2. Governance Guide for Family Owned companies de Turquía de 2009.
3. Instituto de la Empresa Familiar, Guía Práctica para el Buen Gobierno de las Empresas Familiares en España, 2012.
4. Continuum AG, Prager Dreifuss AG, HEIG-VD, Guide de gouvernance Pour les entreprises familiales, 2011.
5. Universita Commerciale Luigi Bocconi - (AIDAF) - Italian Association of Family Business, Corporate Governance Principles for Unlisted Family Controlled Companies, Code of Corporate Governance, Octubre 2017.
6. INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH, F.B.N. Deutschland e.V. and DIE FAMILIENUNTERNEHMER - ASU e.V., Governance Kodex für Familien Unternehmen, 2015.
7. Bankhaus Carl Spängler & Co. Aktiengesellschaft, INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH, Österreichischer Governance Kodex für Familienunternehmen, Salzburg, 2017.
8. Family Business Council-Gulf, GCC Governance Code Governance Guidelines for Family Businesses, 2016.
9. Corporación Financiera Internacional, Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares, 2018.

Podemos observar que Europa es la zona geográfica donde más códigos específicos para empresas familiares existen, si bien también podemos observar el interés que para este tipo de empresas se da en Oriente Medio y en Turquía, así como el esfuerzo específico de la Corporación Financiera Internacional.

9.2. Códigos de buen gobierno y valores en las familias empresarias

Hemos podido comprobar a lo largo de este trabajo como muchos de los códigos de buen gobierno corporativo para empresas no cotizadas y empresas familiares, cuando analizando el gobierno de la familia en las familias empresarias mencionan la necesidad de hacer referencia a la historia, visión, misión y valores de las familias empresarias, siendo este concepto distinto del correspondiente a las empresas familiares.

Hacen referencia a la necesidad de desarrollar un sistema de valores para la gobernanza de las familias empresarias los siguientes códigos:

1. El Family Contract de Turquía de 2005.
2. Los Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo de 2013.
3. La Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia de 2009.
4. La Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables, de Colombia, de 2020
5. El Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas de 2013.
6. El Código de Mejores Prácticas de Governanza Corporativa de Brasil de 2015.
7. El Corporate Governance Code For Micro, Small or Medium-Sized Enterprises de Jamaica de 2016.
8. La Orientación de gobierno corporativo y principios para las compañías no cotizadas en Europa, tanto en su versión de 2010 como en la de 2021.
9. La Guía Práctica para el Buen Gobierno de las Empresas Familiares en España de 2012.
10. Los Principios de Buen Gobierno para empresas no cotizadas de 2017.
11. El Código Buysse II.
12. La Guía de Buen Gobierno de las Empresas Familiares fue Suiza de 2011.

13. El Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Firms in the UK.
14. Los Principios para el Gobierno Corporativo de Grandes Compañías Privadas, conocidos como Principios Wates, por los que podrían plantearse: Historia y principios rectores de la familia; Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar.
15. El Código de Gobierno para Empresas Familiares de Alemania de 2021.
16. El Código de Gobernanza de Austria para para empresas familiares de 2017.
17. La Agenda para la mejora del Gobierno Corporativo de las sociedades no cotizadas de Finlandia de 2016.
18. El Código de Gobierno para pequeñas y medianas empresas de 2011.
19. El Código de Buen Gobierno Corporativo del Líbano de 2006.
20. El Código de Gobierno - Lineamientos de Gobierno para Empresas Familiares del Consejo de Empresa Familiar del Golfo de 2016.
21. La Guía de buenas prácticas de gobernanza empresarial para las PYME del año 2015.
22. El Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares.

Por tanto, de los treinta y cinco códigos de buen gobierno para empresas no cotizadas y familiares, veintiuno consideran necesario que las familias empresarias delimiten sus valores en el desarrollo del gobierno de la familia. La mayoría de los Códigos de Buen Gobierno que se han redactado para ser aplicados por para empresas familiares, bien como capítulo dentro de documentos que se proponen para sociedades no cotizadas, bien como códigos específicos, recogen la necesidad de que se concreten los valores de la familia empresaria y los valores de la empresa familiar.

Para explicar la relación entre las familias empresarias y la empresa familiar:

1. TAGIURI y DAVIS ⁷²¹ describieron el modelo de los tres círculos, Familia, Empresa y Propiedad, que da lugar a siete tipos de personas con intereses diversos.
2. VECIANA, GARCÍA y BORNHEIM ⁷²² propusieron un modelo basado en Fundador - Familia - Empresa - Resultados.
3. AMAT hizo evolucionar el modelo de DAVIS y TAGURI ⁷²³, con el modelo de los cinco círculos, Familia, Propiedad, Empresa, Gerencia y Sucesión.
4. GERSIK, LANSBERG y DESJARDINS ⁷²⁴ proponen el denominado Modelo Evolutivo Tridimensional, que contempla la evolución de tres subsistemas, Propiedad, Familia, Empresa, de tal forma que el subsistema Propiedad presenta tres fases o etapas evolutivas; el subsistema Familia cuatro fases; el subsistema Empresa.

La investigación realizada por WARD ⁷²⁵ concluyó señalando que algunos de los valores de las empresas familiares son sustancialmente diferentes a las empresas no familiares, la razón fundamental, es porque los mismos tienden a estar más orientados a las personas y existe por parte de sus integrantes un alto compromiso con la organización, además, se observa una mayor inversión en el desarrollo de sus empleados.

Coincidiendo con WARD, autores CEJA et. al. ⁷²⁶, con base en una investigación realizada con las 100 empresas más grandes del mundo publicadas, en Fortune 500 entre el 2008 y el 2010, encontraron:

1. Un conjunto de valores que eran comunes entre las empresas familiares y las no familiares, ellos son en orden de importancia: La integridad, el respeto y los clientes.

⁷²¹ TAGIURI, R, DAVIS, J., *Atributos ambivalentes de la empresa familiar*, Family Business Review, 11(1), págs. 11-16, 1982

⁷²² VECIANA, J.M., GARCIA, E., BORNHEIM, P.S., *Founder . family - performance paradigm. A holistic research program for Family Owned Businesses*, Proceedings of the Family Business Network 7th World Conference, Edimburgo, Escocia, págs, 26 - 28

⁷²³ AMAT, J., *La continuidad de la empresa familiar*, Segunda edición. Gestión 2000. Barcelona, 2000, pág. 32

⁷²⁴ GERSIK, K., LANSBERG, I., DESJARDINS, M., *Modelo Evolutivo Tridimensional. El cambio como una oportunidad*, Gestión 5. Volumen 8. Septiembre-Octubre, 2003

⁷²⁵ WARD, J.L. Introduction, in J. Tapies & J. L. Ward (Eds.) *Family values and value creation. The fostering of enduring values withing family-owned business*, Hampshire, England: Palgrave, 2008, págs. 1 - 18.

⁷²⁶ CEJA, L. et al., *The importance of values in family-owned firms*, Navarra, España: IESE Business School, 2010

CEJA, L. et al., *Corporate values guiding de world´s larged family-owners firms*, Navarra, España: IESE Business School, 2011.

2. Dos valores fundamentales que solo estaban en las empresas familiares, ellos son la generosidad y la humildad. El primero definido en función de la bondad, el cuidado, el horizonte, la compasión y el altruismo y cuya razón de ser consiste en ayudar a otros, este valor ayuda a tener una visión del mundo. El segundo, asociado con la gratitud, la benevolencia, el cuidado de la gente y la naturaleza. Ambos valores tienen una fuerte conexión con sus generaciones pasadas y con el legado a las futuras. Además, ellos dan a la familia un significado al propósito de estar unidos en el proyecto de crear y seguir con la empresa.

En el trabajo profesional a realizar en materia de buen gobierno con una familia empresaria, no resulta sencillo trasladar el concepto de valores a los miembros de la misma, para poder desarrollar un sistema que represente la forma de pensar y actuar de la familia. Es por ello muy relevante empezar por la definición de valor ⁷²⁷, qué se debe entender por valores.

Debemos comenzar diciendo, con DUJOVNE ⁷²⁸, que *“el hecho cierto es que el hombre es un ser capaz de devoción a algo que está por encima de él”*.

Podemos encontrar diferentes definiciones de valor:

1. Define ROKEACH a los valores como *“una creencia duradera, prescriptiva o proscriptiva de que un determinado modo de comportamiento o estado final de existencia es preferible a otro. Esta creencia trasciende actitudes hacia objetos y situaciones; es una convicción o stander que guía y determina la acción, las actitudes hacia objetos y situaciones, la ideología, la forma de manifestarse uno mismo a sus semejantes, las evaluaciones, los juicios, las justificaciones, las comparaciones de unos mismo con su prójimo, e intenta influir en otros ... Creencia permanente que especifica si un comportamiento es o no admisible y, por lo tanto, determina la personalidad individual y las prácticas en una organización”* ⁷²⁹.

⁷²⁷ CAMPS comenta que *“nadie habla de virtudes sino en todo caso de valores”* en CAMPS, V., *Virtudes públicas*, Espasa Calpe, 1990, pág. 15

⁷²⁸ DUJOVNE, L., *Teoría de los valores y Filosofía de la Historia*, Editorial Paidós, 1954, pág. 446.

El autor define la etiología como la *“disciplina filosófica que tiene a su cargo el estudio del problema genérico del valor”*, manifestando que *“lo inherente a todos los valores sería, pues, el objeto principal de la teoría de ellos o axiología”* en DUJOVNE, L., *op. cit.*, págs. 397 y 16

⁷²⁹ ROKEACH, M., *The nature of human values*, Free Press N.Y., 1973, pág. 25.

2. HERRERA FIGUEROA manifiesta que *“todo valor conlleva cierta exigencia de estimación, determinante de nuestro existir como algo comprometido con: la libertad, el bien, la justicia y la belleza, como valoraciones epicéntricas de nuestra existencia”*⁷³⁰.
3. Para GUTH y TAGURI *“un valor puede ser contemplado como una concepción, explícita o implícita, de lo que un individuo o un grupo considera como deseable, y en términos de los cuales seleccionan, entre diversas alternativas, los medios y los fines de sus acciones”*⁷³¹.
4. Para ALLPORT el valor *“es una creencia en la cual el hombre actúa por preferencia”*⁷³².
5. Señala KAHLE que *“los valores son un conocimiento abstracto social y guían nuestras acciones”*⁷³³.
6. KOIRANEN manifiesta que *“los valores son la concepción implícita o explícita de lo que es deseable y, por lo tanto, ayudan a los participantes de un sistema social a ponerse de acuerdo sobre lo que es importante”*⁷³⁴.
7. SCHELER⁷³⁵ considera que los valores deben ser considerados *“cualidades auténticas y verdades a priori”*, agregando que *“la persona es un valor por sí misma”*⁷³⁶. Para profundizar en el pensamiento de SCHELER merece la pena acudir a DERISI⁷³⁷.

DUJOVNE clasifica las definiciones de valor diciendo que *“quien afirme que los valores existen independientemente del hecho de que sean o no evaluados, estimados,*

⁷³⁰ HERRERA FIGUEROA, M., *Filosofía de los valores*, Editorial Leiuka, 1997, pág. 11

⁷³¹ GUTH, W.D. y TAGURI, R., *Personal Values and Corporate strategy*, Harvard Business Review, Septiembre - Octubre 1965, pág. 125.

⁷³² ALLPORT, G.W., *Pattern and Growth in personality*, Holt, Rinehard and Winston, New York, 1961, pág. 454.

⁷³³ KAHLE, L.R., *Stimulus condition self selection by males in the interaccion of locus of control and skill-chance situations*, Journal of Personality and Social Psychology, 38, 1980, págs. 50-56.

⁷³⁴ KOIRANEN, M., *Over 100 years of age but still entrepreneurially active in the business: exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms*, Family Business Review, 2002, págs. 175 - 187.

⁷³⁵ SCHELER, M., *Formalismus und die materiale Wertethik*, Gesammelte Werke, Band 2, A. Francke Verlag, Bern-München, 1954, págs. 37 -38

⁷³⁶ SCHELER, M., *op.cit.*, pág. 129

⁷³⁷ DERISI LOMANTO, O. N., *Max Scheler: ética material de los valores*, Crítica filosófica, 1979

evidentemente sostendrá una teoría axiológica objetivista; en cambio, quien sostenga que no hay valores independientes de los sujetos que efectúan las valoraciones, adoptará una postura subjetivista”⁷³⁸.

Estamos hablando en esta parte del análisis de los valores de una persona concreta, de un miembro de la familia empresaria. Pero no podemos dejar de manifestar que los valores de ese miembro de la familia empresaria, siendo individuales, se ven conformados también por la relación que esta persona tiene con otras. Así, la formación de los valores depende, como señalan GUTH y TAGURI del *“resultado de la relación entre: a) lo que se aprende de los que nos rodean; b) su individualidad particular. Es decir, los valores están íntimamente relacionados con la personalidad, siendo de hecho parte de ella”⁷³⁹*. Llegamos así a lo que DUJOVNE llamaría una *“teoría sociológica de los valores”⁷⁴⁰*

Como afirma GARCÍA ÁLVAREZ, *“en la configuración de los valores de toda persona juega un papel importante la familia, la formación y las experiencias propias a lo largo de la vida, así como el contexto en el cual se vive”⁷⁴¹*. Manifiesta DUJOVNE que *“la teoría de los valores, en sus contrapuestas expresiones, destaca, junto a los valores de la libertad individual y de la solidaridad social, el de la universalidad humana”⁷⁴²*.

El conjunto de los valores forma en las personas un sistema de valores. ROKEACH define un sistema de valores como *“una organización aprendida de principios y reglas para ayudar a escoger entre alternativas, resolver conflictos y tomar decisiones”⁷⁴³*.

Los valores de cada uno de los miembros de la familia empresaria se concretan en comportamientos concretos e individuales de cada uno de sus miembros. Así:

1. ROKEACH dice que *“el valor es una cognición sobre lo deseable, el valor es afectivo, existen sentimientos asociados a él de aprobación o desaprobación y tiene un*

⁷³⁸ DUJOVNE, L., *op. cit.*, pág. 35

⁷³⁹ GUTH, W.D. y TAGURI, R., *op. cit.*, pág. 125

⁷⁴⁰ DUJOVNE, L., *op. cit.*, pág. 36

⁷⁴¹ GARCÍA ÁLVAREZ, E. *Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia*, Tesis doctoral dirigida por José María Veciana Vergés (dir. tes.). Universitat Autònoma de Barcelona (2001), pág. 33

⁷⁴² DUJOVNE, L., *op. cit.*, pág. 448

⁷⁴³ ROKEACH, M., *op. cit.*, pág. 17

- componente de comportamiento, ya que es una variable que guía la acción cuando se activa*”⁷⁴⁴.
2. Manifiesta KAHLE que, guiando los valores nuestras acciones. *“una actitud es un estado mental o un sentimiento relacionado con algo que se exterioriza con un comportamiento”*⁷⁴⁵.
 3. Según WILLIAMS, los valores influyen los comportamientos y son líneas maestras que juzgan, hacen preferir o permiten escoger ciertos comportamientos⁷⁴⁶.
 4. Para ROKEACH los valores dependen de la educación y dirigen el comportamiento y las percepciones individuales en el comportamiento individual o en el comportamiento dentro de la sociedad de la que el individuo forma parte⁷⁴⁷.
 5. La idea de que los valores influyen los comportamientos aparece también en RODRÍGUEZ ZAPATERO y RODRÍGUEZ JIMÉNEZ, desde la perspectiva de que los valores suelen ser en las personas relativamente estables en el tiempo. De esta forma, *“el sistema de valores difiere de una empresa familiar a otras. También puede diferir entre los miembros que pertenecen a la misma empresa familiar”*⁷⁴⁸.
 6. SCHELER haciendo referencia a que el hombre es un valor en sí mismo, alude a la existencia de Valores *“sensibles”*⁷⁴⁹ (antítesis *“agradable-desagradable”*); Valores *“vitales”*⁷⁵⁰ (antítesis *“noble-vulgar”*); Valores *“espirituales”*⁷⁵¹, independientes del cuerpo y del entorno, que se clasifican en tres grupos por orden de jerarquía, llamados Valores *“estéticos”* (antítesis *“bello-feo”*), Valores *“jurídicos”* (antítesis *“justo-injusto”*) y Valores *“lógicos”* (antítesis *“verdadero-falso”*); y por último Valores *“religiosos”*⁷⁵² (antítesis *“sagrado-profano”*).

⁷⁴⁴ ROKEACH, M., *op. cit.*, pág. 7

⁷⁴⁵ KAHLE, L.R., *op. cit.*, págs. 50-56.

⁷⁴⁶ WILLIAMS, R.M.J., *Change and stability in values and value systems: a sociological perspective*, en M. Rokeach editor de Understanding human values individual and societal. Free Press N.Y., 1979

⁷⁴⁷ ROKEACH, M., *op. cit.*

⁷⁴⁸ RODRÍGUEZ ZAPATERO, M., RODRÍGUEZ JIMÉNEZ, M., *Family business values: analysis of its influence on family members behavior*, Revista de Empresa Familiar, ISSN-e 2174-2529, Vol. 3, Nº. 2, 2013, pág. 9.

⁷⁴⁹ SCHELER, M., *op.cit.*, pág. 122

⁷⁵⁰ SCHELER, M., *op.cit.*, págs. 123 - 124

⁷⁵¹ SCHELER, M., *op.cit.*, pág. 124

⁷⁵² SCHELER, M., *op.cit.*, pág. 125 - 126

Algunos autores han tratado de clasificar los tipos de valores de una sociedad, siendo el más conocido el de ROKEACH ⁷⁵³, quien identificó 36 valores fundamentales, divididos en terminales e instrumentales:

1. Los valores terminales definen lo deseable y pueden ser individuales o sociales, según el enfoque abarque únicamente la persona o la trasciende.
2. Los valores instrumentales son determinados modos de comportamiento en función de otros valores. Los valores instrumentales pueden ser morales o competenciales, según sean modos de comportamiento o capacidades de las personas. Los valores instrumentales, que son formas de evaluar los valores terminales, se basan en las capacidades y competencias individuales o grupales, como recoge HOOD ⁷⁵⁴.

Como ejemplos de valores concretos que encajan en esta clasificación podemos citar:

1. LÓPEZ y TRUJILLO ⁷⁵⁵ han aportado algunos ejemplos de valores concretos que encajan en la citada clasificación. Así, entre los valores terminales mencionan: “*vida confortable, sentimiento de realización, igualdad, seguridad familiar, libertad, felicidad, armonía interior, salvación eterna, respeto de sí mismo, estatus social, sabiduría*”. Entre los valores instrumentales: “*ambición, abierto de espíritu, eficiente, valiente, servicial, honesto, imaginativo, independiente, lógico, responsable, auto controlado*”
2. KAO ⁷⁵⁶ manifiesta que los valores terminales que se asocian a los empresarios son frecuentemente el bienestar y la seguridad familiar; los valores instrumentales son la independencia y la creatividad.

Otra clasificación de los valores es la que realizó HALL ⁷⁵⁷, quien diferenció entre valores meta, estables y a largo plazo, y valores medio, que pueden variar y se dirigen a la acción.

⁷⁵³ ROKEACH, M., *op. cit.*, págs. 7 - 8.

⁷⁵⁴ HOOD, J.N., *The relationship of leadership style and CEO values to ethical practices in organizations*, Journal of Business Ethics, 43 (4), 2003, págs. 263-273.

⁷⁵⁵ LÓPEZ, M., TRUJILLO, A., *Founder s influence on the creation of the organizational culture and its impact on the sustainability of a family business*, FAEDPYME International Review - FIR, ISSN-e 2255-078X, Vol. 3, N°. 5, 2014, págs. 56-67

⁷⁵⁶ KAO, J.J., *The Corporate new wave: Entrepreneurship in transition*, Entrepreneurship what is it and how to teach it, J. Kao y H. Stevenson, Harvard Business School, Cambridge, 1985.

⁷⁵⁷ HALL, B.P., *Value clarification as a learning process: a sourcebook*, Paulist Press, New York, 1973.

El paso de los valores individuales de un miembro individual de una familia empresaria a un sistema de valores conjuntos de los miembros de la familia y a la definición de la familia como familia empresaria es, como hemos visto en el análisis realizado de los códigos internacionales de buen gobierno, un elemento decisivo para la adecuada formación de un sistema de buen gobierno en la familia empresaria que pueda interactuar con el sistema de gobierno de la empresa familiar.

Es frecuente que las empresas familiares dispongan de un sistema de valores en el gobierno de la empresa, siguiendo modelos de valores de empresas no familiares, incluso de grandes empresas cotizadas de capital altamente diluido. Es mucho menos frecuente que una familia empresaria haya desarrollado sistemas de valores que sustenten sus criterios de gobierno de la familia y que complementen los de la empresa. La aportación de criterios para que una familia empresaria pueda formar su propio sistema de valores es por ello muy relevante.

GALLO y CAPPUYNS definieron los valores conocidos como ELISA, que deben darse en las familias empresarias para conseguir desarrollar una actividad empresarial duradera. ELISA es el acrónimo de exigencia, laboriosidad, iniciativa, sencillez, austeridad ⁷⁵⁸

El paso de familia a familia empresaria exige un determinado proceso de socialización. COGSWELL define socialización como *“el proceso por el cual los individuos se preparan para su participación en un sistema o sociedad”* ⁷⁵⁹. Ese proceso es el que afecta a los miembros de una familia que son propietarios de una empresa en la que ostentan una mayoría en el capital y, en muchos casos, participan en la gestión, y que tiene una vocación de permanencia ínter generacional en manos de la familia. La concreta familia empresaria debe ser capaz de construir un sistema de valores propio que pueda convivir con los valores de la empresa familiar, permitiendo a aquélla pasar a ser una familia empresaria. Los valores determinan la formación e interacción en las redes ya que la existencia de redes presupone la existencia de un conjunto de valores compartidos, como apunta WHITE ⁷⁶⁰, lo que puede extrapolarse a la familia empresaria y a sus

⁷⁵⁸ GALLO, M.A., CAPPUYNS, K., *Characteristics of successful family business*, IESE Business School, 2004, pág. 8.

⁷⁵⁹ COGSWELL, B.E., *Some structural properties influencing socialization*, *Administrative Science Quarterly*, Diciembre 1968, págs. 418 - 421.

⁷⁶⁰ WHITE, H., *Values come in styles, which mate to change*. En Hetcher, M., Nadel, L. y Michod, R.E. (eds.) *The origin of values*, Aldyne de Gruiter, New York, 1993, págs. 63 - 91.

miembros, pudiendo calificar a la familia empresaria como una red. Y ese proceso de socialización es verdaderamente relevante para los miembros de la familia empresaria y le otorga protección ya que, como dice CAMPS ⁷⁶¹ *“nuestra sociedad es corporativa y carece de voz y de reconocimiento quien no puede integrarse en un grupo o en una corporación”*.

Este paso de familia propietaria de una empresa familiar a familia empresaria exige la formación de una determinada cultura organizacional, en el sentido que aporta SCHEIN, para el que la cultura organizacional es *“el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien al punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”* ⁷⁶².

Desarrollando un sistema de valores compartidos podemos conseguir que un grupo de individuos con características diferentes cada uno de ellos formen una familia empresaria que pueda ser propietaria de una empresa familiar que pueda perdurar en el tiempo en manos de la familia durante generaciones. Como dice GLIKIN, *“una familia empresaria es aquella familia, algunos de cuyos miembros son dueños del capital mayoritario de una empresa, en la que existe una visión compartida de continuidad de la actividad empresarial, y de participación en ésta, sea desde la actividad laboral, la gestión, o el ejercicio del rol de accionista. La familia empresaria es fruto de una cultura que promueve la unidad familiar en la empresa, la participación de los miembros de la familia (trabajen en la empresa o no), y la vigencia de valores compartidos”* ⁷⁶³.

Hay que considerar que, como señala CAMPS ⁷⁶⁴ *“la nuestra es una sociedad de profesionales. El trabajo bien hecho y, sobre todo, exitoso, con marcas externas de prosperidad es el fin de la praxis, la actividad que vale por ella misma. Y ciertamente es así: lo que nuestro mundo reconoce, elogia y aplaude unánimemente es el éxito que confirma la profesionalidad”*. Una empresa familiar que perdure en manos de la familia

⁷⁶¹ CAMPS, V., *op. cit.*, pág 94

⁷⁶² SCHEIN, E.H., *Culture and Leadership*, San Francisco (CA), USA: John Wiley & Sons, Inc., 2004, pág. 17.

⁷⁶³ GLIKIN, L.J., *La Diferencia Entre Empresa de Familia y Familia Empresaria*, <http://www.muieresdeempresa.com/la-diferencia-entre-empresa-de-familia-y-familia-empresaria/>

⁷⁶⁴ CAMPS, V., *op. cit.*, págs. 103 - 104

empresaria durante generaciones en un cauce idóneo para que los miembros de la familia empresaria puedan lograr este reconocimiento.

SORENSEN ⁷⁶⁵, apunta que la familia es una institución que se preocupa de las relaciones familiares mientras que la empresa familiar se preocupa de la economía. Siguiendo a CORTINA ⁷⁶⁶ podemos decir que las empresas, como organizaciones que son, deben ser capaces de proporcionar unos bienes a la familia empresaria, aportación mediante la que la empresa familiar verá legitimada su existencia ante aquélla. Hay que considerar, como apuntan RODRÍGUEZ ZAPATERO y RODRÍGUEZ JIMÉNEZ ⁷⁶⁷ que las relaciones en las familias empresarias son de carácter fundamentalmente emocional (seguridad y sentido de pertenencia) mientras que en las empresas familiares son de carácter fundamentalmente financiero (beneficios y aspectos hereditarios). Como apunta CAMPS ⁷⁶⁸ *“para que el individuo pueda vivir bien ha de tener cubiertas sus necesidades básicas, de forma que sus preocupaciones no se orienten exclusivamente hacia la supervivencia, sino a alcanzar una forma de vida verdaderamente humana”*, siendo para la empresa familiar para la familia empresaria el medio fundamental para cubrir las necesidades de los individuos que la forman.

Sin embargo, es muy importante destacar que, no siendo coincidentes los valores de la familia empresaria y los valores de la empresa familiar, una familia empresaria debe conseguir que ambos coexistan y actúen constructivamente entre sí, pudiendo entenderse que se trata de una estructura híbrida, como señalan ALBERT y WHETTEN ⁷⁶⁹. Para GARCÍA - MARZÁ ⁷⁷⁰ los valores base de la familia empresaria, configurados por la tolerancia, el amor, la solidaridad y el perdón, son la base de la supervivencia empresarial.

⁷⁶⁵ SORENSON, R.L., *Values in family business*, In L. Melin, M. Nordqvist & P. Sharma, The SAGE Handbook of Family Business, págs. 463 - 479.

⁷⁶⁶ CORTINA ORTOS, A., *Ética de la empresa*, Editorial Trotta, 2008, págs. 22 -23

⁷⁶⁷ RODRÍGUEZ ZAPATERO, M., RODRÍGUEZ JIMÉNEZ, M., *Family Business Values: analysis of its influence on family members behavior*, Revista de empresa familiar, 2013, pág.8, www.revistadeempresafamiliar.uma.es

⁷⁶⁸ CAMPS, V., *op. cit.*, pág. 34

⁷⁶⁹ ALBERT, S.A., WHETTEN, D.A., *Organizational identity*, In L.L. Cummings & B.M. Staw, Research in organizational behavior, 1985, págs. 263 - 295.

⁷⁷⁰ GARCÍA-MARZÁ, D., *Trust and dialogue: Theoretical approach to ethics auditing*, Journal of Business Ethics, 57 (3), 2005, págs. 209-219.

Es necesario que que la cultura de la familia empresaria influya en la empresa para que ésta siga siendo familiar ISAACS ⁷⁷¹. En las empresas familiares, como recogen GUTH y TAGURI, “los valores personales son determinantes importantes en la elección de una estrategia corporativa” ⁷⁷². Y, siguiendo a KOTEY los valores “influyen la propensión a la planificación del propietario gerente, frente a la improvisación en la toma de decisiones” ⁷⁷³. Al final, el éxito o fracaso de las empresas depende de las personas que desarrollan la estrategia, como indican HENDRY, ARTHUR y JONES ⁷⁷⁴, lo que es aún más acentuado en la relación entre las familias empresarias y las empresas familiares, dadas las específicas características de éstas que hemos podido observar son reiteradamente apuntadas por todos los códigos de buen gobierno objeto del presente trabajo.

El sistema de valores de la familia empresaria configura lo que se ha denominado riqueza socio emocional. GÓMEZ MEJÍA, TAKACS HAYNES, NUNEZ, JACOBSON y MOYANO FUENTES definen riqueza socio emocional como los “aspectos no financieros de la empresa que satisfacen las necesidades afectivas de la familia, como la identidad, la capacidad de ejercer influencia familiar y la perpetuación de la dinastía familiar” ⁷⁷⁵.

Esta riqueza socio emocional podemos también denominarla cultura de la familia empresaria. McCOLLON ⁷⁷⁶ afirma que esta cultura integra la familia, la propiedad y la gestión. GALLO y AMAT dicen que “la continuidad de la empresa familiar requiere gestionar constructiva y simultáneamente las diferentes exigencias que tienen tanto la empresa familiar como la familia empresaria, es decir, la familia que es propietaria de la empresa familiar. En especial, a medida que una empresa va pasando por varias generaciones se va produciendo una creciente fragmentación de la propiedad y se hace más compleja y difícil la continuidad... Además, dado que vivimos en un entorno cada vez más dinámico, complejo y hostil es fundamental que la familia construya un proyecto

⁷⁷¹ ISAACS, D., *Merging Family and Family Business Culture*, Culture in the Family Business. Family Business Network Proceedings, Barcelona, 1991.

⁷⁷² GUTH, W.D. y TAGURI, R., *op. cit.*, pág. 125.

⁷⁷³ KOTEY, B., *Planning, Enterprise performance and Owner / Manager personal values*, Journal of Enterprising Culture 3 -4, Diciembre 1995, págs. 409 - 426.

⁷⁷⁴ HENDRY, C., ARTHUR, M.B., JONES, A.M., *Strategy through people. Adaptation and learning in the Small - Medium Enterprise*, Routledge, Londre, 1995.

⁷⁷⁵ GÓMEZ MEJÍA, L.R., TAKACS HAYNES, K., NUNEZ, M., JACOBSON, K.J.L., MOYANO FUENTES, J., *Socio-emotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills*, Johnson Graduate School, Cornell University, 2007, pág. 106.

⁷⁷⁶ McCOLLON, M. E., *Integration in the family firm: When the family system replaces controls and culture*, Family Business Review, 1 (4), 1988, págs. 399-417. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00399.x>

*empresarial compartido por todas las personas que la integran. Para ello es imprescindible tener o desarrollar una filosofía y valores comunes, y una visión de futuro compartida, basada en la experiencia del pasado y la ilusión en el futuro*⁷⁷⁷. Solamente con ese entorno cultural se puede conseguir el objetivo común a todas las familias para que puedan ser calificadas como familias empresarias: la continuidad de la empresa familiar en manos de la familia en los ámbitos de la propiedad y/o de la gestión. No podemos olvidar, siguiendo a CAMPS⁷⁷⁸, que la pertenencia a la familia empresaria y a la empresa familiar refuerza la identidad personal de cada miembro de la familia empresaria, dado que *“la búsqueda de la identidad colectiva ... acaba perfilándose ... como la condición del ser alguien y uno mismo ... Es imposible forjarse una identidad sin pasar por la integración en lo colectivo”*⁷⁷⁹.

Un aspecto muy importante a analizar al estudiar el sistema de valores de la familia empresaria es la influencia de los valores del fundador en los de aquélla. Es indudable que los valores de los fundadores de la empresa familiar influyen en la organización. Así lo acreditan los estudios de HOFSTEDE⁷⁸⁰. BIRD considera que *“la mayoría de los empresarios (al menos aquellos que fundan nuevas empresas) crean nuevas organizaciones que se corresponden de una forma directa con su visión personal y sus valores ... Los valores informan y subrayan lo que pretende el empresario. Estos valores le ayudan a enlazar el presente con el futuro, y son fundamentales en el proceso de alineación y armonización que definen sus acciones e intenciones”*⁷⁸¹.

Y estos valores son objeto de transmisión por parte del fundador a la familia para que se convierta en familia empresaria. PHILLIPS y KENNEDY afirman que *“tener éxito con la implantación de los valores tiene poco que ver con la personalidad carismática, sino que más bien se derivaba de un comportamiento personal, obvio, sincero y sostenido hacia los valores”*⁷⁸². Y esta transmisión de valores tiene que estar bien definida porque, como señala CAMPS⁷⁸³ *“la imprecisión de las obligaciones morales que tenemos reduce la responsabilidad a las únicas obligaciones que pueden definirse con*

⁷⁷⁷ GALLO, M.A., AMAT, J, *Los secretos de las empresas familiares centenarias*, Ed. Deusto, Barcelona, 2003, pág. 167

⁷⁷⁸ CAMPS, V., *op.cit.*, pág. 175

⁷⁷⁹ CAMPS, V., *op.cit.*, pág. 187

⁷⁸⁰ HOFSTEDE, G., *Culture´s consequences. International differences in work related values*, London, SAGE Publications

⁷⁸¹ BIRD, B.J., *Entrepreneurial Behaviour*, Scott Foresman and Company, Glenview IL., 1989, pág. 106 - 107

⁷⁸² PHILLIPS, J.R., KENNEDY, A.A., *Shaping and managing shared values*, McKinsey Staff Paper, 1980, pág. 8.

⁷⁸³ CAMPS, V., *op. cit.*, pág. 69

exactitud". Un valor muy habitualmente transmitido por los fundadores de la empresa familiar a los miembros de la familia empresaria es el de la excelencia acerca del que HERRERA FIGUEROA indica que "empieza hermanado con el de la productividad", de forma que "tomar decisiones con suma prudencia y accionar con certeza son tres acompañantes perdurables en la llegada de la excelencia"⁷⁸⁴.

Definir y priorizar los valores de la familia empresaria permite a éstas:

1. tener una filosofía compartida, como apuntan COLLINS y PORRAS ⁷⁸⁵;
2. construir en el seno de la familia empresaria un marco de unidad para gozar de solidez al disponer de un proyecto común a largo plazo, en el sentido planteado por WARD y CARLOCK ⁷⁸⁶;
3. generar resiliencia, capacidad humana para superar traumas y heridas del pasado. Para lograrlo se requiere de la solidaridad y confianza de los otros CYRULNIK ⁷⁸⁷;
4. generar una ventaja competitiva fundamentales para la empresa familiar de su propiedad, como reclaman VECIANA, GARCÍA y BORNHEIM ⁷⁸⁸.

La relación de los valores de la familia empresaria con decisiones empresariales es contemplada en la doctrina. Así, BARRERA DUQUE ⁷⁸⁹ relaciona la austeridad con la reinversión de beneficios, la justicia con la política salarial de los miembros de la familia y con la sucesión al frente de la empresa familiar.

Los valores de la familia empresaria inciden sobre la apertura para alianzas estratégicas, el ingreso de socios externos, el ingreso de directivos externos y el impacto en el sistema de selección, remuneración, evaluación y promoción de los directivos de las empresas.

Y hay una incidencia muy relevante del sistema de valores de la familia empresaria en la empresa familiar y que se relaciona con la política de contratación de empleados externos. Muchos estudios han señalado que las empresas familiares tienden a

⁷⁸⁴ HERRERA FIGUEROA, M., *op. cit.*, págs. 205 y 208

⁷⁸⁵ COLLINS, J., PORRAS, J., *Empresas que perduran*, Ed. Norma, Bogotá, 1995.

⁷⁸⁶ WARD, J., CARLOCK, R., *La planificación estratégica de la familia empresaria*, Ed. Deusto, Bilbao, 2003, pág. 90.

⁷⁸⁷ CYRULNIK, B., *El murmullo de los fantasmas*, Ed. Gedisa, Barcelona, 2003.

⁷⁸⁸ VECIANA, J.M., GARCÍA, E., BORNHEIM, P.S., *op. cit.*, págs. 26 - 28.

⁷⁸⁹ BARRERA DUQUE, E., *Los valores en las familias empresarias colombianas*, Cuadernos de administración, ISSN-e 2256-5078, ISSN 0120-4645, Vol. 22, N°. 35, 2006, pág. 11

contratar a personas cuyos valores coinciden con los de la familia empresaria propietaria de la empresa familiar, como, por ejemplo, los de GERSICK, DAVIS, HAMPTON y LANSBEG ⁷⁹⁰, el trabajo de DYER y MORTENSEN ⁷⁹¹, el estudio de BERRONE, CRUZ, GÓMEZ-MEJÍA y LARRAZA ⁷⁹², así como el de CRUZ, FIRFIRAY y GÓMEZ-MEJÍA ⁷⁹³.

La relación directa entre los valores de la familia empresaria y la contratación de determinados profesionales para la dirección de la empresa familiar también ha quedado acreditada por SCHULZE, LUBARKIN, DINO y BUCHHOTZ ⁷⁹⁴. Para CARRASCO HERNÁNDEZ ⁷⁹⁵ *“las empresas que son de propiedad y gestión familiar, a diferencia de aquellas con gestión externa, cuando buscan prácticas para optimizar la eficiencia o el desempeño económico, buscan atraer, retener y desarrollar a aquellos trabajadores comprometidos e involucrados con los valores y la cultura de la empresa familiar ... Estos objetivos dan como resultado la búsqueda, el desarrollo y la motivación de los empleados involucrados e involucrados con los valores de la familia propietaria de la empresa, contribuyendo a la preservación y mejora de los beneficios no económicos para la familia, al tiempo que previenen posibles riesgos para la supervivencia. del negocio”*. Esta circunstancia pueda traer aparejados problemas de agencia, especialmente en materia de retribución de los empleados no familiares, como apuntan BURKART, PANUNZI y SCHLEIFER ⁷⁹⁶, así como AZEVEDO y AKDERE ⁷⁹⁷.

Con todo ello, los valores de la familia empresaria aportan una ventaja competitiva a la empresa familiar, ya que, los elementos que aportan ventajas competitivas son las

⁷⁹⁰ GERSICK, K.E., DAVIS, J.A., HAMPTON, M., LANSBERG, I., *Generation to generation: life cycles of the family business*, Harvard Business School Press, Boston, 1997

⁷⁹¹ DYER, W.G., Jr., MORTENSEN, S.P., *Entrepreneurship and family business in a hostile environment: The case of Lithuania*, Family Business Review, 18, 2006, págs. 247– 258.

⁷⁹² BERRONE, P., CRUZ, C., GÓMEZ MEJÍA, L.R., LARRAZA, M., *Socio-emotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family controlled firms pollute less?*, Administrative Science Quarterly, 55, 2010, págs. 82–113.

⁷⁹³ CRUZ, C., FIRFIRAY, S., GÓMEZ-MEJÍA, L. R., *Socioemotional wealth and human resource management (HRM) in family-controlled firms*, Research in Personnel and Human Resources Management, 30, 2011, págs. 159-217

⁷⁹⁴ SCHULZE, W., LUBARKIN, M., DINO, R., BUCHHOTZ, A., *Agency relationships in family firms: Theory and evidence*, Organization Science, 12(2), 2001, págs. 99–116.

⁷⁹⁵ CARRASCO HERNÁNDEZ, A.J., *Efectividad de las prácticas de recursos humanos en la empresa familiar: evidencias empíricas en España= Effectiveness of human resource practices in family firms : empirical evidences from Spain*, Tesis doctoral dirigida por Gregorio Sánchez Marín (dir. tes.). Universidad de Murcia (2014), págs. 96 y 113

⁷⁹⁶ BURKART, M., PANUNZI, F., SHLEIFER, A., *Family-owned firms*, Journal of Finance, 58, 2003, págs. 2167–2201.

⁷⁹⁷ AZEVEDO, R.E., AKDERE, M., *Examining agency theory in training & development: Understanding self-interest behaviors in the organization*, Human Resource Development Review, 10, 2011, págs. 399-416.

personas, como apunta PFEFFER ⁷⁹⁸, y la cultura de una organización, como recalca GALLO ⁷⁹⁹. Estas ventajas competitivas se concretan en:

1. Disponer de unidad de propósito, de un estilo de liderazgo, de un procedimiento de establecimiento de responsabilidades, de una metodología en los procesos de toma de decisiones, de un modo eficaz de resolver conflictos, como apunta BARRERA DUQUE ⁸⁰⁰;
2. Permitir tener una base para construir un plan estratégico de la empresa familiar, como señala YARCE ⁸⁰¹.
3. Guiar el proceso de toma de decisiones en la empresa familiar, alineando comportamiento y fortaleciendo el compromiso, como apuntan DEAL y KENNEDY ⁸⁰².

Como vemos, muchas son la incidencia de los valores de la familia empresaria en la empresa familiar. Y una de las relevantes es la filantropía empresarial. Esta circunstancia es enfatizada muy especialmente por el El Código de Gobierno - Lineamientos de Gobierno para Empresas Familiares del Consejo de Empresa Familiar del Golfo ⁸⁰³ que destaca como la filantropía empresarial permite:

1. trasladar a la empresa familiar y a la sociedad los valores de la familia empresaria;
2. estrechar los vínculos familiares;
3. incrementar el compromiso de la siguiente generación con la empresa familiar.

El diseño de la política filantrópica de la familia empresaria podría servir, en los términos de este código, para unir los intereses personales correspondientes a los valores de la familia empresaria con los intereses estratégicos y económicos de la empresa familiar. En este sentido, DE ANDRÉS ALONSO, AZOFRA PALENZUELA y ROMERO MERINO ponen de manifiesto que, en relación con las fundaciones filantrópicas, *“aunque la participación en la junta puede no estar vinculada directamente a las contribuciones que*

⁷⁹⁸ PFEFFER, J., *La ecuación humana*, Ed. Gestión 2000, Barcelona., 1998.

⁷⁹⁹ GALLO, M.A., *La cultura en la empresa familiar*, Ed. IESE publishing, DGN-457, Barcelona, 1992.

⁸⁰⁰ BARRERA DUQUE, E., *op. cit.*, pág. 11

⁸⁰¹ YARCE, J., *Los valores son una ventaja competitiva*, Ed. Liderazgo, Bogotá, 2000.

⁸⁰² DEAL, T., KENNEDY, A.A., *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison Wesley-Roadway Ma., 1982.

⁸⁰³ Family Business Council-Gulf, *op. cit.* págs. 53 -56.

*recibe la fundación, podemos esperar que los principales fundadores y donantes estén interesados en ser miembros de la junta directiva. La excepción es cuando la organización es muy antigua, los fundadores se han ido y no hay familiares que hayan sido designados como sucesores del fundador”*⁸⁰⁴.

Y es importante tener en cuenta, como apuntan también DE ANDRÉS ALONSO, AZOFRA PALENZUELA y ROMERO MERINO, que “*el tamaño y la independencia de la junta no son determinantes de la eficiencia de las fundaciones. En contraste, la capacidad de los directores para crear valor para la organización está directamente relacionada con la participación grupal (carácter activo) y la interacción o discusión crítica derivada de una junta compuesta por miembros con conocimiento heterogéneo (diversidad cognitiva) ... las fundaciones, con pensamiento independiente y espíritus pioneros, deberían promover la diversidad y la diferenciación en el pensamiento de sus juntas si desean cumplir eficientemente su misión en el desarrollo de las sociedades modernas”*⁸⁰⁵.

Desde una perspectiva española, señalan CRUZ y JUSTO que “*dotar de una mayor profesionalización a sus proyectos, lo que implica aplicar buenas prácticas de gobierno corporativo, lograr mayores niveles de transparencia, planificar la sucesión para asegurar la sostenibilidad del proyecto y tratar de atraer personal cualificado. Es también necesario hacer un mayor uso de las nuevas tecnologías y diseñar sistemas de evaluación que permitan medir y gestionar el impacto de forma continua y ágil”*⁸⁰⁶. Esta aportación entiendo que es perfectamente trasladarle al ámbito de la filantropía internacional, siendo un conjunto de recomendaciones que deberían seguir las entidades filantrópicas que deseen optimizar el esfuerzo que realizan.

Debemos destacar la importancia que para una familia empresaria y una empresa familiar tienen trabajar en el diseño de sus valores. Como apunta HAYDON⁸⁰⁷, los

⁸⁰⁴ DE ANDRÉS ALONSO, P., AZOFRA PALENZUELA, V., ROMERO MERINO, M.E., *Determinants of Nonprofit Board Size and Composition. The case of Spanish Foundations*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly Volume 38 Number 5 October 2009, pág. 788

⁸⁰⁵ DE ANDRÉS ALONSO, P., AZOFRA PALENZUELA, V., ROMERO MERINO, M.E., *Beyond the Disciplinary Role of Governance: How Boards Add Value to Spanish Foundations*, British Journal of Management, Vol. 21, 2010, pág. 111

⁸⁰⁶ CRUZ, C., JUSTO, R., *Perfiles de filantropía personal en España*, IE Center for Family in Business - Caixa Bank Banca Privada, pág. 104

⁸⁰⁷ HAYDON, G., *Enseñar valores. Un nuevo enfoque*, Ministerio de Educación Cultura y Deporte - Ediciones Morata, 2003, págs. 65 -75

valores pueden ser instrumentos para evitar conflictos, pero también pueden ser causa de los mismos. La finalidad primordial del diseño de un sistema de gobierno en la familia empresaria y en la empresa familiar es permitir superar los retos de la convivencia intergeneracional, la contingencia y la sucesión. Y para lograr esa superación es necesario diseñar un sistema que permita intentar evitar los conflictos pero que, caso de que suban, permita resolverlos. Trabajar en el seno de la familia empresaria y de la empresa familiar en la construcción de un sistema de valores compartidos debe permitir ambos objetivos. Intentar definir valores compartidos por todos los miembros de la familia empresaria y dotar a la misma y a la empresa familiar de órganos que permitan educar a los miembros de la familia en la convivencia ante eventuales discrepancias ha de ser una tarea fundamental a abordar en el diseño de un buen sistema de gobierno.

Trabajar en el diseño de los valores de la familia empresaria y de la empresa familiar es una tarea educativa de los miembros de aquélla. Educación en el sentido dado a este concepto por CAMPS ⁸⁰⁸ de que *“educar no es sólo instruir, sino transmitir unas certezas, unas ideas o unas maneras de ser”*, aportando a los miembros de la familia empresaria asimismo unas reglas de convivencia ya que no puede olvidarse que en toda organización formada por personas *“la ausencia de normas ... constituye también una formación: una formación negativa, en la desorientación, en la duda, en la confusión y en la perplejidad”*.

Esa educación debe crear hábitos, *“rutinas que muestren la deferencia o el respeto que merece el otro”*, desde la perspectiva de que *“los hábitos alimentan el afecto”*. Ya decía SMITH que *“la virtud requiere hábito y firme propósito”* ⁸⁰⁹. Todos los órganos de gobierno de la familia empresaria y de la empresa familiar deben estar constituidos desde el ánimo de crear hábitos de comportamiento en la familia empresaria y en la empresa familiar. Esa creación de hábitos pasa por la formalidad en la celebración de reuniones, en el establecimiento de órdenes del día de los temas a abordar, en la celebración de reuniones periódicas a las que asistan todos los miembros del órgano de manera reiterada, al levantamiento de las correspondientes actas donde queden reflejas de manera clara las decisiones tomadas. Eso hábitos de comportamiento en el seno de

⁸⁰⁸ CAMPS, V., *Los valores de la educación*, ALAUDA CENTRO DE APOYO PARA EL DESARROLLO DE LA REFORMA EDUCATIVA, 2003, págs. 74 - 75 y 111

⁸⁰⁹ SMITH, A., *La teoría de los sentimientos morales*, Alianza Editorial, 2007, pág. 548

los órganos de la familia empresaria y de la empresa familiar son sin duda garantía de éxito para ambas.

Desde esta perspectiva, el diseño de un sistema de valores en el caso que nos ocupa permitirá conseguir el objetivo de garantizar una buena convivencia ínter generacional, permitirá afrontar exitosamente eventuales situaciones de contingencia y facilitará una ordenada sucesión incluso en situaciones en las que éste se produzca de manera inesperada. Asimismo, será un elemento decisivo en la prevención y, en su caso, resolución de conflictos.

9.3. Los principios de aplicación de los códigos de buen gobierno para empresas no cotizadas y empresas familiares

No todos los códigos de buen gobierno internacionales definen las reglas de aplicación de los principios recomendaciones que contienen, ni todos lo hacen de la misma manera⁸¹⁰. Podemos distinguir tres grupos de documentos entre los que recogen el criterio para su aplicación: los que aluden a la voluntariedad de aplicación de sus contenidos⁸¹¹; los

⁸¹⁰ En relación con los que no definen el criterio para su aplicación:

1. Los Lineamientos para un Código de Buen Gobierno Corporativo para las PYME y Empresas Familiares de 2011.
2. El Código de Mejores Prácticas de Governanza Corporativa de Brasil de 2015.
3. La Guía Práctica para el Buen Gobierno de las Empresas Familiares en España.
4. La Guía de Buen Gobierno de las Empresas Familiares de Suiza de 2011.
5. El Código de Gobierno - Lineamientos de Gobierno para Empresas Familiares del año 2016 del Consejo de Empresa Familiar del Golfo.
6. La Guía de buenas prácticas de gobernanza empresarial para las PYME del Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA) del año 2015.

⁸¹¹ En relación con los que contienen la aplicación del principio de voluntariedad:

1. La Guía de Gobierno Corporativo para las empresas familiares de Pakistán.
2. La Guía Colombiana para Sociedades Cerradas y de Familia.
3. La Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables, de Colombia.
4. La Tercera Versión Revisada del Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo de México, de 2018.
5. El Corporate Governance Code For Micro, Small or Medium-Sized Enterprises de Jamaica de 2016.
6. La Orientación de gobierno corporativo y principios para las compañías no cotizadas en Europa, en sus dos versiones de 2010 y 2021
7. El denominado Código Buysse II.
8. El Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Firms in the UK.
9. El Código de Gobierno para pequeñas y medianas empresas de 2011.

que lo hacen a la aplicación del principio de cumplir o explicar⁸¹²; y los que lo hacen a la aplicación del principio de aplicar o explicar.

Los denominados Wates Corporate Governance Principles for Large Private Companies de 2018 contienen, como hemos indicado, un cambio del criterio tradicional de cumplir o explicar (comply or explain) por el de aplicar y explicar (apply and explain). Se da con ello un paso más hacia la implantación de los criterios de buen gobierno en las empresas familiares como instrumentos que han de cumplir las empresas familiares, siendo con ello un paso previo a su reconocimiento como normativa legal.

El Código de Gobierno para Empresas Familiares de Alemania de 2021 distingue, como hemos visto, entre criterios que deben ser implantados y criterios que se recomienda que se implanten. Y utiliza una expresión muy propia de la actividad económica en Alemania como es la responsabilidad.

Al igual que ocurre en el caso del Código alemán, en el Código austriaco de 2017 recoge la distinción entre las Recomendaciones que “deben” ser implementadas y las que “se recomienda” que se implementen. También se hace referencia a la responsabilidad de las familias empresarias en la implantación de criterios de buen gobierno.

Podemos observar cómo los criterios de los códigos van avanzando hacia la obligatoriedad de la implantación de los principios y recomendaciones, debiendo contener los informes de gestión de las empresas familiares una explicación acerca de su cumplimiento o de las razones para que no sean cumplidos. Es importante observar asimismo que, dada la diversidad de empresas familiares que existen en el mundo, la implantación de los principios y recomendaciones podrá hacerse progresivamente en

⁸¹² En relación a los que contienen aplicación del principio de cumplir o explicar:

1. Los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo de 2010.
2. Los Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo.
3. El Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas de 2013.
4. La última versión, de 2020, de los Principios de Buen Gobierno para empresas no cotizadas del Instituto de Consejeros - Administradores.
5. La Guía de Buen Gobierno para empresas pequeñas y medianas de 2018.
6. Los Principios de Gobierno Corporativo para empresas familiares no cotizadas en Italia de 2017.
7. La Agenda para la mejora del Gobierno Corporativo de las sociedades no cotizadas de Finlandia de 2016.
8. El Código de Gobierno Corporativo de Jordania para compañías no cotizadas de 2011.
9. El Código de Buen Gobierno corporativo del Líbano de 2006.

función de la evolución de las diferentes etapas de vida de la familia empresaria y de la empresa familiar.

Considerando que la aplicación de los principios y recomendaciones de los códigos, guías y lineamientos de buen gobierno se ha entendido de manera generalizada, como hemos podido comprobar, positiva para las familias empresarias y las empresas familiares, el criterio de aplicación que, desde mi experiencia comparto mayormente, es el de los códigos alemán y austriaco.

Creo que deben existir criterios que deben ser aplicados y criterios que se recomiende que se apliquen. Asimismo, entiendo que la gradualidad en la implantación es razonable, si bien debe venir acompañada de una exigencia de recoger en el informe de gestión una explicación acerca de los criterios aplicados en relación con los que deben ser implantados y con los que se recomienda que se hagan. Los futuros códigos de buen gobierno deben ir en la línea de los códigos alemán y austríaco.

9.4. La definición de la empresa familiar en los códigos de buen gobierno internacionales.

Se puede observar en los diferentes códigos de buen gobierno internacionales la inexistencia de un concepto común de empresa familiar. Lo observaremos a continuación:

1. La Guía de Hong Kong de 2014 define a las pequeñas y medianas empresas en Hong Kong como aquellas que emplean a menos de cien personas en una actividad de fabricación y de cincuenta personas en una actividad no manufacturera ⁸¹³.
2. La Introducción de la Guía de Gobierno Corporativo para las empresas familiares de Pakistán define a las empresas familiares como aquéllas en las que una familia ostenta la mayoría accionarial y/o la gestión. Por ello alude al elemento objetivo de la definición de empresa familiar, sin hacerlo al subjetivo consistente en la voluntad de trascendencia inter generacional, a pesar que posteriormente reconoce la importancia de gestionar el relevo generacional ⁸¹⁴.

⁸¹³ The Hong Kong Institute of Directors Limited, *op. cit.*, pág. 1.

⁸¹⁴ The Center for International Private Enterprise, *op. cit.*, págs. 1 - 4.

3. Los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo de 2010 incorpora la idea de que las empresas familiares puedan ser grandes empresas cotizadas, si bien son las empresas cerradas las que tienen mayoritariamente el carácter de familiares, que cuenta con un número pequeño de accionistas y donde existen restricciones a la transmisibilidad de las acciones ⁸¹⁵.
4. La Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia de 2009 sigue el criterio establecido por la Superintendencia de Sociedades ⁸¹⁶ de considerar sociedades de familia, empresas familiares a *“aquellas en donde existe entre dos o más socios un parentesco de consanguinidad hasta el segundo grado (padre, madre, hijos y hermanos) o único civil (padre o madre adoptante e hijo adoptivo), o están unidos entre sí matrimonialmente, siempre y cuando los socios así relacionados ejerzan sobre la sociedad un control económico, financiero o administrativo”* ⁸¹⁷.
5. El Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas parte en su Anexo B del concepto y alcance de Empresa Familiar que se contempla en la de la IFC (International Finance Corporation), de forma que *“Una empresa familiar será aquella compañía donde la mayoría de los votos está en manos de la familia controladora, incluyendo al(a los) fundador(es), que busca traspasar la empresa a sus descendientes.”* ⁸¹⁸. Deja el Código sin definir qué debe entenderse por *“familia controladora”*, sin especificar hasta dónde llega el concepto de familia.
6. El Corporate Governance Code For Micro, Small or Medium-Sized Enterprises de Jamaica de 2016 recoge una definición de empresa familiar basada en la propiedad por parte de una familia de la mayoría de las acciones con derecho a voto de una empresa o en la posibilidad de ejercer control efectivo sobre el negocio, además de que uno o más miembros de la familia están involucrados en la gestión del negocio, o lo hará en el futuro. Incorpora elementos objetivos como el control del accionariado, el poder decisión o la gestión en la empresa familiar, con elementos subjetivos, la

⁸¹⁵ Corporación Andina de Fomento, *op. cit.*, pág. 21.

⁸¹⁶ Superintendencia de Sociedades, Oficio 220-12100 de 27 de febrero de 1999, Ref.: Sociedades de familia- Subordinadas-Grupo empresarial.

⁸¹⁷ Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, *op. cit.*, pág. 7.

⁸¹⁸ Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), *op. cit.*, pág. 20.

vocación de permanencia de la empresa familiar en manos de la familia empresaria

819.

7. La Guía Práctica para el Buen Gobierno de las Empresas Familiares en España contiene una descripción de lo que debe entenderse como empresa familiar, de forma que *“se ha considerado que una compañía es empresa familiar si: No siendo cotizada, más del 50% de los derechos de voto en su Junta General u órgano similar está en posesión de la persona(s) que fundó la compañía; en posesión de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o en posesión de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s). La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta; Siendo cotizada, el mencionado porcentaje es superior al 25%.; En ambos casos, al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o administración de la compañía”*⁸²⁰. Recoge la Guía dos elementos objetivos para la definición de empresa familiar: participación en el accionariado y participación en la gestión de la empresa. No contempla el elemento subjetivo de la voluntad de trascendencia intergeneracional en la propiedad y/o la gestión de la empresa.
8. La Guía de Buen Gobierno de las Empresas Familiares de Suiza de 2011 recoge que *“empresa familia significa cualquier compañía de la cual una familia es el accionista principal es y o ejerce una influencia decisiva en la estrategia y o operaciones de la empresa debido a su posición en la gestión o Consejo de Administración”*⁸²¹. La Guía caracteriza a una empresa familiar en función de la mayoría en la propiedad y la participación en la gestión, no contemplando la vocación de continuidad del negocio en manos de la familia.
9. El Código de Gobierno para Empresas Familiares de Alemania de 2021 define empresa familiar como aquella que *“existen bajo el control de una o más familias cuya intención es sostener este negocio por al menos otra generación”*⁸²². Recoge el Código alemán los criterios objetivo (ejercicio del control) como subjetivo (sostener al negocio para otra generación).

⁸¹⁹ PSOJ Corporate Governance Committee, *op. cit.*, pág. 31.

⁸²⁰ Instituto de la Empresa Familiar, *op. cit.*, pág. 7.

⁸²¹ Continuum AG, Prager Dreifuss AG, HEIG-VD, *op. cit.*, pág. 31.

⁸²² INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH, F.B.N. Deutschland e.V. and DIE FAMILIENUNTERNEHMER - ASU e.V., *op. cit.*, pág. 11.

10. El Código de Gobernanza de Austria para empresas familiares de 2017 considera que una empresa familiar se fundamenta en criterios objetivos, basados en la propiedad, y subjetivos, basados en la intención de trascendencia inter generacional ⁸²³.
11. El Código de Buen Gobierno Corporativo del Líbano de 2006 recoge que las empresas familiares son aquellas en las que una familia tiene una posición mayoritaria en un negocio y/o ejerce funciones de dirección, de tal forma que la dinámica de la familia tiene influencia sobre la toma de decisiones y la visión a largo plazo de la empresa. Se considera miembro de la familia a todo aquel que esté relacionado por vínculos de sangre o matrimonio ⁸²⁴.
12. El Gobierno Corporativo para empresas no cotizadas en mercados emergentes de la OCDE de 2006 considera que las empresas familiares son aquéllas en las que el control y/o la gestión se encuentra en manos de familias ⁸²⁵.
13. La Guía de buenas prácticas de gobernanza empresarial para las PYME del año 2015 del Comité de Integración Latino Europa-América plantea la necesidad de aplicar criterios cuantitativos y cualitativos para definir a las pequeñas y medianas empresas. Es interesante la referencia que realiza a los criterios cualitativos, centrándolos en la concentración de la propiedad y la gestión, la falta de formalidad en la toma de decisiones y las escasas posibilidades de salida para los accionistas minoritarios ⁸²⁶.
14. El Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares del año 2018 de la la Corporación Financiera Internacional (IFC), define a una empresa familiar como *“aquella compañía donde la mayoría de los votos está en manos de la familia controladora, incluyendo al fundador(es) que buscan traspasar la empresa a sus descendientes”* ⁸²⁷. La definición que contiene elementos objetivos (control) y subjetivos (traspaso a descendientes).

⁸²³ Bankhaus Carl Spängler & Co. Aktiengesellschaft, INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH, *op. cit.*, pág. 5.

⁸²⁴ The Lebanese Transparency Association, *op. cit.*, pág. 35.

⁸²⁵ OCDE, *op. cit.*, págs. 7 - 9 - 11 - 26.

⁸²⁶ Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA), *op. cit.*, pág. 10.

⁸²⁷ Corporación Financiera Internacional, *op. cit.*, pág. 12.

Como podemos apreciar, no todos los códigos internacionales de buen gobierno contemplan una definición de empresa familiar ni, cuando lo hacen, adoptan un criterio común. Creo que sería positivo que en los códigos de buen gobierno internacionales se recogiera una definición de empresa familiar, a la que se caracterizara por un elemento objetivo y por un elemento subjetivo.

Una empresa sería así empresa familiar en la medida en que la familia empresaria ostentase el control accionario de una empresa, con vocación de permanencia intergeneracional en dicho control, pudiendo participar o no adicionalmente en la gestión de la misma, y pudiendo ostentarse dicho control y, en su caso, participación en la gestión, en sociedades no cotizadas o en sociedades cotizadas en mercados organizados. Se fundamentaría así la definición de empresa familiar en dos características principales: mayoría de derechos de voto en el capital de una empresa o grupo de empresas; y deseo de traspaso generacional de dicha mayoría. La gestión de las compañías y la cotización o no en mercados organizados serían elementos secundarios de la definición de empresa familiar. Por familia debe entenderse todo aquel conjunto de personas unido por vínculos de sangre o matrimonio.

9.5. Los códigos de buen gobierno para empresas no cotizadas y empresas familiares y los órganos de gobierno de la familia empresaria familiar

Los diferentes códigos de buen gobierno de las empresas familiares recogen la necesidad de que las familias empresarias formen órganos activos de gobierno de las familias empresarias, siendo los más comúnmente referidos la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia. En muchas ocasiones la terminología no es coincidente entre los códigos, si bien la idea es que las familias empresarias dispongan de un órgano regulador y, a medida que vayan aumentando el número de sus miembros, dispongan de otros órganos para acoger a aquellos que no forman parte directa de la toma de decisiones de la familia pero que pertenecen a la misma y que deben ser informados.

Es importante destacar que muchos de los códigos analizados contemplan la diferencia entre el gobierno de la familia y el de la empresa. Así por ejemplo el de Pakistán. Entiendo que este concepto es fundamental en el momento en el que hablamos de familia empresaria y empresa familiar. Ambas deben tener sus respectivos órganos de gobierno y no deben interferir las competencias del órgano de gobierno de la familia con las del órgano de gobierno de la empresa, sino que deben complementarse, otorgando

al Consejo de Familia un carácter de órgano consultivo del consejo de administración, extremo éste que recalcan:

1. La Guía de Turquía de 2009 ⁸²⁸ .
2. Los Lineamientos para un Código de Buen Gobierno Corporativo para las PYME y Empresas Familiares de 2011 ⁸²⁹.
3. Los Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo de 2013.
4. La Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia de 2009.
5. La Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables, de Colombia de 2020
6. El Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas de 2013 ⁸³⁰.
7. El Código de Mejores Prácticas de Gobernanza Corporativa de Brasil de 2015 ⁸³¹.
8. El Código Buysse II.
9. El Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Firms in the UK ⁸³².
10. La Agenda para la mejora del Gobierno Corporativo de las sociedades no cotizadas de Finlandia de 2016 ⁸³³.
11. La Carta orientadora para empresas familiares de Arabia Saudí de 2018 ⁸³⁴.
12. La Guía de buenas prácticas de gobernanza empresarial para las PYME ⁸³⁵.

⁸²⁸ Corporate Governance Association of Turkey, *op. cit.*, págs. 17 - 18.

⁸²⁹ Corporación Andina de Fomento, *op. cit.*, pág. 29.

⁸³⁰ Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), *op. cit.*, pág. 21.

⁸³¹ Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC), *op. cit.*, pág. 36.

⁸³² Institute of Directors (IoD), *op. cit.*, pág. 35.

⁸³³ Cámara Central de Comercio de Finlandia, *op. cit.*, pág. 27.

⁸³⁴ CHEHAB, M., *op. cit.*

⁸³⁵ Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA), *op. cit.*, pág. 38.

Las guías, códigos y lineamientos que recogen la necesidad de constituir un órgano de gobierno de la familia empresaria son:

1. La Guía de Pakistán contempla la necesidad de que las familias empresarias dispongan de un órgano de gobierno, formando un consejo familiar ⁸³⁶.
2. El Family Contract de Turquía de Junio de 2005 se recoge la necesidad de constituir un consejo familiar en la familia empresaria ⁸³⁷.
3. La Guía de Gobierno Corporativo para Empresas Familiares de Turquía de 2009 recomienda a las familias empresarias constituir un Consejo de Familia ⁸³⁸.
4. Los Lineamientos para un Código de Buen Gobierno Corporativo para las PYME y Empresas Familiares de 2011, recomiendan a las empresas familiares la Constitución de un Consejo de Familia y, cuando sea necesario, de una Asamblea Familiar ⁸³⁹.
5. Los Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo de 2013 consideran al Consejo de familia el máximo órgano de gobierno de la familia, pudiendo existir otros órganos como la Asamblea familiar.
6. La Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia de 2009 propone la creación de la Asamblea de Familia, donde se encuentren los familiares con vínculos consanguíneos y también los de vínculo único civil, dándole a este órgano un carácter consultivo para el Consejo de Familia. Se propone la creación de un Consejo de Familia ⁸⁴⁰. Esta misma línea es seguida por la Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables, de Colombia de 2020

⁸³⁶ The Center for International Private Enterprise, *op. cit.*, págs. 9 - 10.

⁸³⁷ KMU FORSCHUNG AUSTRIA, *Overview of Family Business Relevant Issues*, 2008, pág. 133.

⁸³⁸ Corporate Governance Association of Turkey, *op. cit.*, págs. 17 - 18.

⁸³⁹ Corporación Andina de Fomento, *op. cit.*, pág. 29.

⁸⁴⁰ MORENO GÓMEZ, J. I., *op. cit.*, pág. 133.

7. El Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas de 2013 se contempla la formación de una Asamblea Familiar en las familias empresarias ⁸⁴¹. También de un Consejo Familiar ⁸⁴².
8. El Código de Mejores Prácticas de Governanza Corporativa de Brasil de 2015, recomienda que las familias empresarias dispongan de un Consejo de Familia. ⁸⁴³.
9. El Corporate Governance Code For Micro, Small or Medium-Sized Enterprises de Jamaica de 2016 recomienda la formación de un Consejo de Familia ⁸⁴⁴
10. La Orientación de gobierno corporativo y principios para las compañías no cotizadas en Europa recomienda, tanto en su versión de 2010 como en la de 2021, dos órganos específicos para el gobierno de la familia: una Asamblea Familiar; un consejo familiar ⁸⁴⁵.
11. La Guía Práctica para el Buen Gobierno de las Empresas Familiares en España recomienda a las familias empresarias la constitución de un Consejo de Familia y de una Asamblea Familiar.
12. Los Principios de Buen Gobierno para empresas no cotizadas del año 2017 propone la constitución de órganos específicos en las familias empresarias: la Asamblea Familiar ⁸⁴⁶; y el Consejo de Familia ⁸⁴⁷.
13. El Código Buysse II utiliza la expresión Foro Familiar para aludir al órgano de gobierno de la familia empresaria, equivalente al Consejo de Familia
14. La Guía de Buen Gobierno de las Empresas Familiares de Suiza de 2011 propone que la familia empresaria se dote de una Asamblea Familiar y de un Consejo Familiar.

⁸⁴¹ Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), *op. cit.*, pág. 20.

⁸⁴² Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), *op. cit.*, pág. 21.

⁸⁴³ Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC), *op. cit.*, pág. 36.

⁸⁴⁴ PSOJ Corporate Governance Committee, *op. cit.*, pág. 32

⁸⁴⁵ European Confederation of Directors' Associations (EcoDa), *op. cit.*, pág. 41 en la versión de 2010 y pags. 58 y 59 en la versión de 2021

⁸⁴⁶ Instituto de Consejeros Administradores, *op. cit.*, pág. 28

⁸⁴⁷ Instituto de Consejeros Administradores, *op. cit.*, pág. 30

15. El Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Firms in the UK propone la creación de una Asamblea Familiar y de un Consejo de Familia en las familias empresaria ⁸⁴⁸.
16. El Código de Gobierno para Empresas Familiares de Alemania de 2021 contiene una Propuesta 9 sobre Gobernanza familiar, si bien no otorga denominaciones concretas a estos órganos. No obstante, recomienda la creación de comités de formación personal para los miembros de la familia empresaria ⁸⁴⁹;
17. La Agenda para la mejora del Gobierno Corporativo de las sociedades no cotizadas de Finlandia de 2016 contempla el Consejo de familia en familias empresarias ⁸⁵⁰.
18. El Código de Gobierno para pequeñas y medianas empresas de 2011 de Dubai recoge la conveniencia de que las familias empresarias se doten de un consejo familiar ⁸⁵¹.
19. La Carta orientadora para empresas familiares de Arabia Saudí de 2018 recomienda la formación de un Consejo de Familia de una una Junta de Familia cuando haya más de 12 miembros de la familia en la Compañía ⁸⁵².
20. El Código de Buen Gobierno Corporativo del Líbano de 2006 considera que las empresas familiares deben dotarse de una Asamblea de Familia ⁸⁵³. y de un Consejo de Familia ⁸⁵⁴.
21. El Código de Gobierno - Lineamientos de Gobierno para Empresas Familiares del año 2016 del Consejo de Empresa Familiar del Golfo tampoco otorga denominaciones específicas a los órganos de gobierno de la familia empresaria si bien considera que las familias empresarias deben contar con ellos ⁸⁵⁵.

⁸⁴⁸ Institute of Directors (IoD), *op. cit.*, pág. 35

⁸⁴⁹ INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH, F.B.N. Deutschland e.V. and DIE FAMILIENUNTERNEHMER - ASU e.V., *op. cit.*, págs. 32 -34

⁸⁵⁰ Cámara Central de Comercio de Finlandia, *op. cit.*, pág. 27.

⁸⁵¹ Mohammed Bin Rashid Establishment for SME Development, *op. cit.*, pág. 25.

⁸⁵² CHEHAB, M., *op. cit.*

⁸⁵³ The Lebanese Transparency Association, *op. cit.*, pág. 36.

⁸⁵⁴ The Lebanese Transparency Association, *op. cit.*, pág. 37.

⁸⁵⁵ Family Business Council-Gulf, *op. cit.*, págs. 12 - 33.

22. El Gobierno Corporativo para empresas no cotizadas en mercados emergentes de la OCDE de 2006, destacando la necesidad de que las familias empresarias dispongan de un marco de gobierno, tampoco otorgan denominaciones específicas a los órganos de gobierno de la familia empresaria⁸⁵⁶.

23. La Guía de buenas prácticas de gobernanza empresarial para las PYME recomienda establecer en las familias empresarias una Asamblea Familiar⁸⁵⁷. Asimismo, un Consejo Familiar⁸⁵⁸.

24. El Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares del año 2018 de la la Corporación Financiera Internacional (IFC) alude a la Asamblea Familiar⁸⁵⁹ y al Consejo de Familia⁸⁶⁰.

De esta manera, podemos observar cómo los códigos, guías, lineamientos internacionales consideran que las estructuras básicas de gobierno de la familia son el Consejo de Familia y la Asamblea Familiar. Al margen de denominaciones, el Consejo de Familia debe albergar a aquellos miembros de la familia que tomen las decisiones en la misma y servir de órgano consultivo a la empresa familiar. La Asamblea Familiar estará formada por todos los miembros de la familia empresaria y elegirá a los miembros del Consejo de Familia. Si la familia empresaria tiene pocos miembros debe contar con un único órgano. A mayor número deberá disponer de ambos órganos.

Podemos considerar que en familias empresarias con un gran número de miembros pueda ser necesario contar con órganos específicos dependientes de los órganos principales. Así, el Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares del año 2018 de la la Corporación Financiera Internacional (IFC) alude a la Oficina de Familia, el Comité de Educación, el Comité de Redención de Acciones, el Comité de Planeación de Carrera, el Comité de Reuniones Familiares y Recreación⁸⁶¹. Es muy interesante la aportación que realiza el Manual acerca de la Oficina de Familia (Family Offices), siendo de los pocos documentos internacionales que la hacen, junto con el Código de alcance

⁸⁵⁶ OCDE, *op. cit.*, pág. 98.

⁸⁵⁷ Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA), *op. cit.*, pág. 36.

⁸⁵⁸ Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA), *op. cit.*, pág. 37.

⁸⁵⁹ Corporación Financiera Internacional, *op. cit.*, pág. 29.

⁸⁶⁰ Corporación Financiera Internacional, *op. cit.*, pág. 29.

⁸⁶¹ Corporación Financiera Internacional, *op. cit.*, págs. 32 - 33.

general del Consejo de Empresa Familiar del Golfo ⁸⁶². y el de la OCDE Gobierno Corporativo para empresas no cotizadas en mercados emergentes⁸⁶³, en la medida en que este órgano de la familia cada vez cobra más fuerza en el ámbito de las empresas familiares internacionales.

Esta estructura de gobierno de la familia, en la que se crean comités delegados permite resolver problemas organizativos, al igual que ocurre en el marco de las empresas, para las que, DE ANDRÉS ALONSO, ARRANZ APERTE y RODRÍGUEZ SANZ manifiestan que *“los comités son útiles para resolver problemas organizacionales dentro de las juntas y pueden ayudar a mitigar problemas de información asimétrica”*⁸⁶⁴.

9.6. Los códigos de buen gobierno para empresas no cotizadas y empresas familiares y el protocolo familiar

La mayoría de los códigos internacionales de buen gobierno destacan la importancia del protocolo familiar como instrumento para regular el gobierno de la familia empresaria. No todos los códigos aportan los mismos contenidos, si bien puede hacerse una clasificación de contenidos que sistematizamos de la manera descrita a continuación.

1. La Guía de Hong Kong de 2009. Según esta Guía un Protocolo Familiar deberá contener reglas acerca de: Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar; Resolución de conflictos; Sucesión en la empresa familiar.
2. La Guía de Gobierno Corporativo para las empresas familiares en Pakistán de 2008. De acuerdo con la misma deberá contener: Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Con especial relevancia del órgano familiar Consejo de Familia; Resolución de conflictos; Sucesión en la empresa familiar.
3. El Family Contract de Turquía de 2005. A su tenor, deberá contemplar: Visión, misión y valores de la familia empresaria; Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar; Sucesión en la empresa familiar; Resolución de conflictos.

⁸⁶² Family Business Council-Gulf, *op. cit.*, págs. 46 - 50.

⁸⁶³ OCDE, *op. cit.*, pág. 136 - 235.

⁸⁶⁴ DE ANDRÉS ALONSO, P., ARRANZ APERTE, L., RODRÍGUEZ SANZ, J.A., *Delegation of board work to committees in Europe*, Economics of Governance. Vol. 18, 2017, pág. 206

4. Los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo, podemos entender que recogen dos grupos de disposiciones a incorporar al Protocolo Familiar: Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar; Procedimientos de resolución de conflictos.
5. Los Lineamientos para un Código de Buen Gobierno Corporativo para las PYME y Empresas Familiares de 2011, de acuerdo a los que deberá contener reglas sobre: Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobiernos Familiares; Resolución de conflictos.
6. Los Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo de 2013, de acuerdo a los que deberían considerarse cinco apartados; Historia y principios rectores de la familia; Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobiernos Familiares; Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar; Procedimientos de resolución de conflictos; Revisión del documento.
7. La Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia de 2009, de acuerdo a la que deben recogerse cuatro apartados: Historia y principios rectores de la familia; Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobiernos Familiares; Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar; Procedimientos de resolución de conflictos. Esta misma línea se sigue en la Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables, de Colombia de 2020
8. El Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas de 2013, por el que debería contener: Historia y principios rectores de la familia; Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobiernos Familiares; Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar; Procedimientos de resolución de conflictos; Revisión del documento.
9. La Tercera Versión Revisada del Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo de México de 2018, de acuerdo con la que deberían contenerse reglas tanto en el ámbito de la convivencia en la empresa familiar como de la sucesión.
10. El Código de Mejores Prácticas de Gobernanza Corporativa de Brasil de 2015, cuyos criterios permiten redactar un Protocolo Familiar, con los siguientes apartados:

- Historia y principios rectores de la familia; Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar; sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar.
11. El Corporate Governance Code For Micro, Small or Medium-Sized Enterprises de Jamaica de 2016 que contiene tres aspectos: Visión de la familia y de la empresa; Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar; Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar.
 12. La Orientación de gobierno corporativo y principios para las compañías no cotizadas en Europa, en sus dos versiones, de 2010 y 2021, a cuyo tenor deberán abordarse las siguientes cuestiones: Historia y principios rectores de la familia; Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobiernos Familiares; Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar.
 13. La Guía Práctica para el Buen Gobierno de las Empresas Familiares en España de 2012 por la que se contemplarían cinco apartados: Historia y principios rectores de la familia; Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobiernos Familiares; Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar; Procedimientos de resolución de conflictos; Revisión del documento.
 14. Los Principios de Buen Gobierno para empresas no cotizadas de 2017, recomiendan la elaboración de un Protocolo Familiar con cuatro apartados: Historia y principios rectores de la familia; Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobiernos Familiares; Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar; Revisión del documento.
 15. El Código Buysse II que contendrían los siguientes aspectos: Historia y principios rectores de la familia; Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobiernos Familiares; Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar; Procedimientos de resolución de conflictos.
 16. La Guía de Buen Gobierno de las Empresas Familiares fue Suiza de 2011, por la que los contenidos expuestos pueden clasificarse: Historia y principios rectores de la familia; Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobiernos Familiares; Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar; Procedimientos de resolución de conflictos; Plan de contingencia.

17. El Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Firms in the UK, que contempla: Historia y principios rectores de la familia; Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobiernos Familiares; Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar.
18. Los Principios para el Gobierno Corporativo de Grandes Compañías Privadas, conocidos como Principios Wates, por los que podrían plantearse: Historia y principios rectores de la familia; Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar.
19. Los Principios de Gobierno Corporativo para empresas familiares no cotizadas en Italia de 2017, por los que los contenidos pueden ser: Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar; Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar.
20. El Código de Gobierno para Empresas Familiares de Alemania de 2021, de acuerdo con el que se deberían cubrir cinco áreas: Principios rectores de la familia; Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobiernos Familiares; Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar; Procedimientos de resolución de conflictos; Revisión del documento
21. El Código de Gobernanza de Austria para para empresas familiares de 2017, que aborda cinco áreas: Historia y principios rectores de la familia; Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobiernos Familiares; Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar; Procedimientos de resolución de conflictos; Plan de contingencia; Revisión del documento
22. La Agenda para la mejora del Gobierno Corporativo de las sociedades no cotizadas de Finlandia de 2016, de forma que se deberían abordar las siguientes áreas: Historia y principios rectores de la familia; Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobiernos Familiares; Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar
23. El Código de Gobierno para pequeñas y medianas empresas de 2011, que se centra en: Principios rectores de la familia; Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobiernos Familiares.

24. El Código de Gobierno Corporativo de Jordania para compañías no cotizadas de 2011, por el que podríamos identificar las siguientes cuestiones: Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobiernos Familiares; Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar.
25. La Carta orientadora para empresas familiares de Arabia Saudí de 2018, por la que debería contener: Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobiernos Familiares; Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar; Resolución de conflictos; Revisión del documento.
26. El Código de Buen Gobierno Corporativo del Líbano de 2006, que aborda cinco áreas: Historia y principios rectores de la familia; Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobiernos Familiares; Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar; Procedimientos de resolución de conflictos.
27. El Código de Gobierno - Lineamientos de Gobierno para Empresas Familiares del Consejo de Empresa Familiar del Golfo, que abarca estos temas: Principios rectores de la familia; Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar; Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar; Procedimientos de resolución de conflictos; Revisión del documento.
28. El Gobierno Corporativo para empresas no cotizadas en mercados emergentes de la OCDE de 2006 recomienda la redacción de una constitución familiar. pero no da detalles acerca de su contenido.
29. La Guía de buenas prácticas de gobernanza empresarial para las PYME del año 2015 del Comité de Integración Latino Europa-América, identifica: Principios rectores de la familia; Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobiernos Familiares; Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar; Procedimientos de resolución de conflictos; Revisión del documento
30. El Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares, que recogería cuatro apartados: Principios rectores de la familia; Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar; Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar; Procedimiento de resolución de conflictos.

De esta manera, podemos comprobar que no todos los códigos de buen gobierno contienen los mismos temas para la elaboración de un Protocolo Familiar. Los códigos que recogen más asuntos son:

1. Los Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo de 2013.
2. El Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas de 2013.
3. La Guía Práctica para el Buen Gobierno de las Empresas Familiares en España de 2012.
4. La Guía de Buen Gobierno de las Empresas Familiares fue Suiza de 2011.
5. El Código de Gobierno para Empresas Familiares de Alemania de 2021.
6. El Código de Gobernanza de Austria para para empresas familiares de 2017.
7. La Carta orientadora para empresas familiares de Arabia Saudí de 2018.
8. El Código de Buen Gobierno Corporativo del Líbano de 2006.
9. El Código de Gobierno - Lineamientos de Gobierno para Empresas Familiares del Consejo de Empresa Familiar del Golfo.
10. La Guía de buenas prácticas de gobernanza empresarial para las PYME del año 2015.

En función de los contenidos que hemos analizado, entiendo que un formato de Protocolo Familiar que cubriría la totalidad de los contenidos de todos los códigos y que por ello podría tener un contenido que sería aplicable en todos los países analizados sería:

- a. Principios rectores de la familia. Historia, visión, misión y valores;
- b. Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar. Órganos de Gobiernos Familiares;
- c. Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar;
- d. Procedimientos de resolución de conflictos;

- e. Plan de contingencia;
- f. Revisión del documento.

9.7. Los códigos de buen gobierno para empresas no cotizadas y empresas familiares y la responsabilidad social.

Hemos visto en este trabajo como ciertos códigos incluyen entre sus recomendaciones algunas referentes a la responsabilidad social. El Diccionario del Español Jurídico de la Real Academia de la Lengua Española contiene dos definiciones acerca de la responsabilidad social corporativa, una general y otra a efectos del mercado. La primera es el *“apoyo, generalmente económico, dispensado por parte de las empresas a causas y organizaciones de interés general con el objetivo de mejorar la imagen de las primeras”*; la segunda es la *“integración voluntaria por las empresas de los diferentes intereses afectados por su actividad en las diferentes operaciones comerciales y sus relaciones con terceros”*⁸⁶⁵.

El documento de la Comisión Europea sobre Responsabilidad Social Corporativa de 2001 definió a ésta como *“un concepto mediante el cual las empresas integran las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en su interacción con sus grupos de interés de forma voluntaria”*⁸⁶⁶. En el año 2011 la Comisión Europea simplificó la definición *“la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad y describe lo que debe hacer una empresa para cumplir con esa responsabilidad”*⁸⁶⁷.

En el marco europeo es de interés considerar la aportación realizada por GRANDA REVILLA⁸⁶⁸ que destaca la existencia de tres etapas distintas en la evolución de la Responsabilidad Social Corporativa en Europa en el período 1999 - 2019:

⁸⁶⁵ <https://dej.rae.es/lema/responsabilidad-social-corporativa>

⁸⁶⁶ Commission of the European Communities, COM(2001), *Green Paper Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Bruselas, 18.7.2001, pág. 6

⁸⁶⁷ European Commission, *Corporate Social Responsibility: a new definition, a new agenda for action*, European Commission, 2011.

⁸⁶⁸ GRANDA REVILLA, G., *Del euro al Green Deal (1999-2019). De la Responsabilidad Social de las empresas a la integración de la sostenibilidad en el contrato social de la Unión Europea*, Tesis Doctoral, Directores Amparo Merino de Diego y Pedro Francés Gómez, Universidad Pontificia de Comillas, 2021

1. Una primera etapa que comprende los años 1999 a 2010, que arranca cuando el Consejo Europeo en el año 2000 en Lisboa, en su Conclusión número 39 hizo un llamamiento *“al sentido de la Responsabilidad Social Empresarial respecto de las mejores prácticas en relación con la formación continua, organización del trabajo, igualdad de oportunidades, integración social y desarrollo sostenible”*, del que se hace la Agenda Social Europea adoptada en la Cumbre de Niza del año 2000, y que, como recoge el autor, se encuentra *“alineada con los intereses de las grandes empresas ... basada en la voluntariedad, con manifiestos y llamamientos con poco compromiso”*⁸⁶⁹.
2. Una segunda etapa que comprende los años 2011 a 2016 y que arranca con la nueva Comunicación Europea de RSE de 25 de octubre de 2011, destacando la necesaria implicación de los poderes públicos en la implementación de las medidas y recomendado a los países implantar medidas nacionales y subnacionales, siendo *“lo más valorado de este período fue el impulso de promoción europeo en las empresas (63% de aprobación) y el lanzamiento de la directiva europea de información no financiera (70% de aprobación)”*⁸⁷⁰, pero que demuestra *“su incapacidad de hacer llegar el mensaje más allá de un grupo de grandes empresas europeas”*⁸⁷¹.
3. Una tercera etapa que hace transitar la Responsabilidad Social Empresarial hacia la sostenibilidad, que abarca el período 2016 a 2020, que comienza con la Comunicación 2016: *“Próximos pasos para un futuro europeo sostenible. Acción europea por la sostenibilidad”* y continúa con el documento de la Comisión Europea de enero de 2019 sobre una Europa más sostenible hasta 2030. En esta etapa la Unión Europea comienza a tomar *“una decisión sobre su papel en materia de sostenibilidad y buscar alinearlo con el de las empresas. Está claro que los retos actuales (ambientales y sociales) necesitan respuestas coordinadas y marcos de actuación comunes que sirvan como referencia de actuación responsable para el desarrollo de las agendas particulares de las compañías, adaptadas a cada industria y entorno”*⁸⁷²

⁸⁶⁹ GRANDA REVILLA, G., *op. cit.*, pág. 99

⁸⁷⁰ GRANDA REVILLA, G., *op. cit.*, pág. 104

⁸⁷¹ GRANDA REVILLA, G., *op. cit.*, pág. 105

⁸⁷² GRANDA REVILLA, G., *op. cit.*, pág. 115 - 116

El 23 de febrero de 2022 se publicó la Propuesta para una Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo sobre Diligencia Debida en Sostenibilidad Corporativa y por la que se modifica la Directiva (UE) 2019/1937, por la que se pretende *“integrar la sostenibilidad en los sistemas de gestión y gobierno corporativo, y enmarcar las decisiones comerciales en términos de derechos humanos, impacto climático y ambiental, así como en términos de la empresa. resiliencia a largo plazo ... incluso para mejorar el marco regulatorio sobre gobierno corporativo sostenible”*⁸⁷³, de forma que se puedan *“mejorar las prácticas de gobierno corporativo para integrar mejor la gestión de riesgos y los procesos de mitigación de los derechos humanos y los riesgos e impactos ambientales, incluidos los derivados de las cadenas de valor, en estrategias corporativas”*⁸⁷⁴.

En el ámbito de la Unión Europea, la gobernanza empresarial sostenible se ha fomentado principalmente de forma indirecta mediante la imposición de requisitos de información en la Directiva de información no financiera (NFRD), Directiva 2014/95/UE por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera y sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y grupos (DO L 330 de 15.11.2014, p. 1-9). La NFRD es, por tanto, una modificación de la Directiva sobre contabilidad, es decir, de la Directiva 2013/34/UE sobre los estados financieros anuales, los estados financieros consolidados y los informes relacionados de determinados tipos de empresas, que modifica la Directiva 2006/43/CE y deroga las Directivas del Consejo 78/ 660/CEE y 83/349/CEE (DO L 182 de 29.6.2013).

Asimismo, como parte del Pacto Verde Europeo, la Comisión ha incluido una iniciativa sobre gobierno corporativo sostenible entre los resultados del Plan de Acción sobre una Economía Circular, la estrategia de Biodiversidad, la estrategia de la Granja a la Mesa, la estrategia de Productos Químicos, Actualización de la Nueva Estrategia Industrial 2020: Construir un Mercado Único más fuerte para la recuperación de Europa, y la Estrategia para Financiar la Transición a una Economía Sostenible.

⁸⁷³ Propuesta para una Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo sobre Diligencia Debida en Sostenibilidad Corporativa y por la que se modifica la Directiva (UE) 2019/1937, págs. 1 - 2

⁸⁷⁴ Propuesta para una Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo sobre Diligencia Debida en Sostenibilidad Corporativa y por la que se modifica la Directiva (UE) 2019/1937, pág. 3

En la Estrategia de la Unión Europea para combatir la trata de seres humanos 2021-2025³⁸, Comunicación de la Comisión sobre la Estrategia de la UE para combatir la trata de seres humanos 2021-2025 (COM (2021) 171 final), la Comisión se comprometió a presentar una propuesta legislativa sobre gobierno corporativo sostenible para fomentar un comportamiento empresarial sostenible y responsable a largo plazo.

La Unión Europea pretende llevar a cabo una estrategia de armonización en esta materia en todos los países que la forman y así, se pueden observar las medidas de coordinación relativas a la protección de los intereses de los accionistas de las empresas y otras partes interesadas con el fin de hacer que dicha protección sea equivalente en toda la Unión, donde las disparidades entre las normas nacionales son tales que obstruyen la libertad de establecimiento, habiendo la Unión Europea ya legislado sobre la base de la misma base legal, por ejemplo, en relación con Derechos de los Accionistas Directrices I y II. Se pretenden en el ámbito de la Unión Europea que *“las empresas de tamaño similar y sus directores están sujetos a los mismos requisitos para integrar medidas de gobierno corporativo sostenible y de diligencia debida corporativa en sus sistemas internos de gestión y, por lo tanto, proteger de manera similar los intereses de los grupos de interés de la empresa. Las condiciones armonizadas serían beneficiosas para el establecimiento transfronterizo, incluidas las operaciones de la empresa y también las inversiones, ya que facilitaría la comparación de los requisitos de sostenibilidad empresarial y haría que la participación fuera más fácil y, por lo tanto, menos costosa”*⁸⁷⁵, ello al amparo del artículo 50 del Tratado Fundacional de la Unión Europea y el desarrollo legislativo y jurisprudencial del concepto de libertad de establecimiento intracomunitario.

El análisis de expertos independientes en este ámbito ha quedado recogido en el documento denominado Comisión Europea, Dirección General de Justicia y Consumidores, Estudio sobre los deberes de los consejeros y el gobierno corporativo sostenible: informe final, Oficina de Publicaciones, 2020⁸⁷⁶. Las Conclusiones del Consejo sobre los derechos humanos y el trabajo digno en las cadenas mundiales de suministro del 1 de diciembre de 2020 instaron a la Comisión a presentar una propuesta de marco jurídico de la UE sobre gobernanza empresarial sostenible, incluidas las

⁸⁷⁵ Propuesta para una Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo sobre Diligencia Debida en Sostenibilidad Corporativa y por la que se modifica la Directiva (UE) 2019/1937, pág. 11

⁸⁷⁶ <https://data.europa.eu/doi/10.2838/472901>. <https://data.europa.eu/doi/10.2838/472901>

obligaciones de diligencia debida corporativa intersectoriales a lo largo de las cadenas mundiales de valor.

De esta manera, *“el análisis en la evaluación de impacto abordó en un sentido amplio el problema derivado de la necesidad de reforzar la sostenibilidad en el gobierno corporativo y los sistemas de gestión, con dos dimensiones: (1) los intereses de las partes interesadas y los riesgos relacionados con las partes interesadas (sostenibilidad) para las empresas no se tienen suficientemente en cuenta en los sistemas y decisiones de gestión de riesgos corporativos; (2) las empresas no mitigan lo suficiente sus impactos negativos sobre los derechos humanos y el medio ambiente, no cuentan con una gobernanza adecuada, sistemas de gestión y medidas para mitigar sus impactos nocivos”*⁸⁷⁷.

Y siguiendo estos criterios, el Plan de Objetivos Climáticos para 2030 de la Comisión subraya que *“los cambios en las reglas y prácticas de gobierno corporativo, incluso en finanzas sostenibles, harán que los propietarios y gerentes de las empresas prioricen los objetivos de sostenibilidad en sus acciones y estrategias”*⁸⁷⁸.

El conjunto de estos documentos pone de manifiesto que la Unión Europea entiende que la sostenibilidad debe integrarse aún más en el marco de gobierno corporativo.

Como señalan GÓMEZ NIETO y MARTÍNEZ DOMÍNGUEZ ⁸⁷⁹, *“Se habla indistintamente de “responsabilidad social empresarial”, “responsabilidad social corporativa” o “responsabilidad empresarial”. Y además se confunde con otros términos como desarrollo sostenible, sostenibilidad y similares”*. La falta de definición precisa del concepto y su aplicación voluntaria hace difícil la existencia de un criterio uniforme en cuanto a lo que abarca.

Asimismo, no parece clara la relación entre responsabilidad social y gobierno corporativo. Ya hemos visto que para algunos autores la regulación del gobierno corporativo debería desarrollar criterios de Responsabilidad Social Corporativa en materia de gestión económica, debiendo las empresas desarrollar la materia social y

⁸⁷⁷ Propuesta para una Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo sobre Diligencia Debida en Sostenibilidad Corporativa y por la que se modifica la Directiva (UE) 2019/1937, pág. 20

⁸⁷⁸ SWD/2020/176 final.

⁸⁷⁹ GÓMEZ NIETO, B., MARTÍNEZ DOMÍNGUEZ, R., *Responsabilidad Social Corporativa: de concepto abstracto a elemento clave en la estrategia empresarial*, Poliantea, 12(22), 2016, pág. 3.

medioambiental. A falta de criterio específico también podría entenderse que la responsabilidad social comprende la actuación de la empresa frente a la sociedad en materia económica, medioambiental y social, de manera que sería el gobierno corporativo el medio por el que se concreta la responsabilidad social de las empresas en general, esto es, en materia económica, medioambiental y social. Como veremos, los códigos internacionales parecen inclinarse por esta idea.

Es interesante tener en cuenta que, la aplicación de criterios de buen gobierno corporativo por parte de las empresas familiares italianas había sido acreditada por algunos autores como DEL BALDO, señalando que las PYME presentan fortalezas a la hora de implantar criterios de Responsabilidad Social Empresarial, derivados de *“procesos rápidos de toma de decisiones, concentrados en la propiedad, estructuras organizativas de modesta complejidad, como para alentar la introducción de los principios de sostenibilidad directamente en el proceso de creación de valor, profundo conocimiento entre socios, empleados y colaboradores, que consolida la cohesión y fortalece el clima corporativo, maximizando los valores de la empresa, vinculados a objetivos de desarrollo a largo plazo, en lugar de ganancias a corto plazo, alta tasa de dedicación y compromiso prodigada por el empresario y / o por unidad familiar, cuyos miembros han estado respirando desde la infancia apego y pasión por el negocio y por el área de asentamiento ... frente al peso reconocido por las grandes empresas, no se puede ignorar el posible papel de las pequeñas y medianas empresas en la "conducción" hacia caminos reales de buen gobierno, muchos de los cuales provienen de ese mundo del capitalismo familiar ... Esto nos permite concluir afirmando que existe un vínculo entre la RSE y el gobierno corporativo fuerte en las PYME, porque no es esencial hacer gestos extraordinarios o llamativos, pero es importante que se realicen gestos ejemplares”*⁸⁸⁰.

En los códigos que hemos analizado podemos observar que el concepto de responsabilidad social aparece en:

1. Lineamientos para un Código de Buen Gobierno Corporativo para las PYME y Empresas Familiares del año 2011. El Modelo para un Código de Buen Gobierno Corporativo para las PyME y empresas familiares contiene: De la Asamblea; Del

⁸⁸⁰ DEL BALDO, M., *Corporate social responsibility e corporate governance: quale nesso nelle PMI?*, Piccola impresa: = Small Business, ISSN 0394-7947, N° 3, 2009, págs. 93 - 94

- Directorio; Grupos de interés y responsabilidad social. Resulta discutible la inclusión en este apartado de referencias a la responsabilidad social, en la medida en que, como hemos comentado, el concepto de responsabilidad social corporativa, abarcando cuestiones de naturaleza económica, social y medioambiental, es más amplio que el de gobierno corporativo.
2. El Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas del año 2013 parece considerar esta regulación como autónoma del concepto de Responsabilidad Social Corporativa, por cuanto manifiesta que *“no abarca aspectos como la Responsabilidad Social Corporativa para la gestión de las relaciones con los grupos de interés, sin que ello implique que no se reconozca su importancia para la sostenibilidad de las sociedades y del mercado en general”*⁸⁸¹.
 3. La Guía Práctica para el Buen Gobierno de las Empresas Familiares en España del año 2012 recoge en su Capítulo I sobre el Gobierno corporativo diversas recomendaciones, en cuyo Apartado 10 incluye la Responsabilidad y Sostenibilidad Empresarial (RSE). La inclusión de este último Apartado podría considerarse discutible en la medida en que se entienda que la Responsabilidad Social empresarial comprende conceptos sociales y medioambientales, además de los económicos, correspondiendo la materia de qué gobierno a los conceptos económicos de la categoría genérica de responsabilidad social.
 4. La Guía de Buen Gobierno para empresas pequeñas y medianas de enero de 2018 del Consejo General de Economistas de España y la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME) recoge entre sus Principios sobre el Órgano de administración la promoción de una política responsabilidad social corporativa. Y en sus Recomendaciones algunas relativas a Responsabilidad Social Corporativa, que pasan por la redacción de Principios de la empresa acerca de los grupos de interés, informando en un documento específico o en el informe de gestión sobre lo relacionado.
 5. El Código Buysse II publicado en el año 2009 contiene una Recomendación 3. Responsabilidad social corporativa (RSC), contiene medidas a cuyo tenor: la empresa debe comprender y reconocer las necesidades y expectativas de los grupos de

⁸⁸¹ Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), *op. cit.*, pág. 6

interés; evaluar impacto de las medidas adoptadas. También en este caso, la incorporación de los criterios de responsabilidad social corporativa dentro de los criterios de buen gobierno podría ser discutible, en la medida en que pueda entenderse que la responsabilidad social es el concepto amplio en el que el buen gobierno se encuentra englobado.

6. La Guía de Buen Gobierno de las Empresas Familiares de Suiza de 2011 manifiesta en sus Capítulos 5 y 6 la relación que el Gobierno Corporativo mantiene con la Responsabilidad Social Corporativa, pudiendo entenderse de la Guía suiza que el Gobierno Corporativo comprende la Responsabilidad Social y no viceversa, lo cual es contrario al criterio recogido anteriormente.
7. La Agenda para la mejora del Gobierno Corporativo de las sociedades no cotizadas del año 2016, de la Cámara Central de Comercio de Finlandia recoge un Capítulo 13 sobre Responsabilidad social, aportando una redacción que parece más cercana a entender que el buen gobierno es un instrumento de desarrollo de la responsabilidad social, sin que por tanto sea ésta una consecuencia de aplicar reglas de buen gobierno.
8. El Código de Gobierno - Lineamientos de Gobierno para Empresas Familiares del año 2016 del Consejo de Empresa Familiar del Golfo contiene en su Capítulo 5 reglas sobre Compromiso público. Al abordar este Capítulo la Responsabilidad Social Corporativa. lo hace desde una perspectiva muy relacionada con la filantropía empresarial lo que es natural en función del ámbito geográfico y cultural árabe al que va dirigido, pero es extraño a otras culturas y zonas geográficas. La cultura de la filantropía está implantada en todas las áreas geográficas del mundo, pero de manera muy diversa en todas ellas; de esta forma, en los países anglosajones esta cultura tiene un amplio alcance social, lo que se reconoce en la práctica tributaria de estos países. En el ámbito europeo adquiere un carácter más individual, lo que se relaciona también con las limitaciones tributarias que le otorgan los gobiernos. En Oriente Medio la filantropía está muy implicada con la actividad social, lo que hace razonable que se observe su inclusión en los códigos de buen gobierno de las familias empresarias.

En el marco europeo

9.8. La incorporación de la Inteligencia Económica a los criterios de buen gobierno en el ámbito internacional.

A efectos del presente epígrafe resulta de interés observar la evolución cronológica de la publicación de los diversos códigos estudiados en los apartados precedentes.

- a) Año 1999: México y Brasil. En 1999 se presentó el Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo de México, promovido por el Consejo Coordinador Empresarial de México. En 1999 se publicó la Primera Edición del Código de Mejores Prácticas de Governanza Corporativa de Brasil
- b) Año 2001: Brasil. En 2001 se publicó la Segunda Edición del Código de Mejores Prácticas de Governanza Corporativa de Brasil, promovido por el Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC).
- c) Año 2003: OCDE y Hong Kong. El White Paper sobre Gobierno Corporativo en América Latina de la OCDE de 2003 surge como resultado de la Mesa Redonda para Gobierno Corporativo Latinoamericano, organizada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el Banco Mundial, la Corporación Financiera Internacional y empresas e instituciones públicas y privadas de Latinoamérica. También se publicó el The Hong Kong Institute of Directors Limited, Guidelines on Corporate Governance for SMEs in Hong Kong, Primera Edición
- d) Año 2004: OCDE, Brasil y Alemania. Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE), Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, París, 2004. En 2004 se publicó la Segunda Edición del Código de Mejores Prácticas de Governanza Corporativa de Brasil, promovido por el Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC).
- e) Año 2005: Turquía, España, Bélgica, Alemania y Austria. El Ankara Chamber of Industry (Ankara Sanayi Odası) publicó el Family Contract (ASO Aile Anayasası), en Junio de 2005. La Guía de Buen Gobierno en la empresa familiar que el Instituto de Empresa Familiar publicó en el año 2005, en colaboración con el IESE y la Fundación de Estudios Financieros. En el año 2005 el Instituto de Consejeros - Administradores, publicó los Principios de Buen Gobierno para empresas no cotizadas. En el año 2005 el Comité de Gobierno Corporativo para compañías no cotizadas en Bélgica publicó el denominado Código Buysse II, en honor a su Presidente el Barón Paul Buysse. En

el año 2005 las entidades INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH, F.B.N. Deutschland e.V. y DIE FAMILIENUNTERNEHMER - ASU e.V. publicaron la Primera Edición del Código de Gobierno para Empresas Familiares. En 2005 Bankhaus Carl Spängler & Co. Aktiengesellschaft e INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH, publicaron la Primera Edición del Código de Gobernanza de Austria para para empresas familiares.

- f) Año 2006: México, Suiza, Finlandia, Líbano y OCDE. En 2006 se presentó la Primera Versión Revisada del Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo de México, promovido por el Consejo Coordinador Empresarial de México. En el año 2006 el Instituto de Consejeros - Administradores, publicó una revisión de los Principios de Buen Gobierno para empresas no cotizadas. En el año 2006 se publicó la versión en alemán de la Guía de Buen Gobierno de las Empresas Familiares fruto del trabajo conjunto de Continuum AG, Prager Dreifuss AG y HEIG-VD. En el año 2006, la Cámara Central de Comercio de Finlandia publicó el documento llamado Mejora del Gobierno Corporativo de Empresas no cotizadas. En el año 2006 la Asociación de Transparencia del Líbano publicó el Código de Buen Gobierno Corporativo del Líbano. En el año 2006 la OCDE publicó el documento denominado Gobierno Corporativo para empresas no cotizadas en mercados emergentes.
- g) Año 2007. En el año 2007 el Instituto de Consejeros - Administradores, publicó una revisión de los Principios de Buen Gobierno para empresas no cotizadas.
- h) Año 2008: Pakistán, España y Suiza. El Center for International Private Enterprise (CIPE) publicó en el año 2008 la Guía de Gobierno Corporativo para las empresas familiares , en colaboración con el Pakistan Institute of Corporate Governance (PICG) y el Institute of Chartered Accountants of Pakistan (ICAP). El Cuestionario de autoevaluación en Buen Gobierno Corporativo para empresas no citadas, del mismo Instituto, de enero de 2008 del Instituto de Consejeros - Administradores. En el año 2008 se publicó la versión en inglés de la Guía de Buen Gobierno de las Empresas Familiares fruto del trabajo conjunto de Continuum AG, Prager Dreifuss AG y HEIG-VD. En el año 2008 el Instituto de Consejeros - Administradores, publicó una revisión de los Principios de Buen Gobierno para empresas no cotizadas.

- i) Año 2009: Turquía, Hong Kong, Colombia, Brasil y Bélgica. En el año 2009 la Asociación de Gobierno Corporativo de Turquía publicó la Guía de Gobierno Corporativo para Empresas Familiares. También en este año publica el The Hong Kong Institute of Directors Limited, SME Corporate Governance Toolkit – From Guidelines to Implementation. Asimismo, se publica por el The Hong Kong Institute of Directors Limited, Guidelines on Corporate Governance for SMEs in Hong Kong, Segunda Edición 2009. En septiembre de 2009 se presentó la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, es producto del Comité Interinstitucional, formado por doce miembros de carácter público y privado, liderado por la Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras. En 2009 se publicó la Tercera Edición del Código de Mejores Prácticas de Gobernanza Corporativa de Brasil, promovido por el Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC). En el año 2009 el Comité de Gobierno Corporativo para compañías no cotizadas en Bélgica publicó el denominado Código Buysse II, en honor a su Presidente el Barón Paul Buysse.
- j) Año 2010: Corporación Andina de Fomento, México, Europa, Reino Unido y Alemania. En el año 2010 se publicaron los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo, documento elaborado por la Vicepresidencia de Estrategias de Desarrollo y Políticas Públicas de la Corporación Andina de Fomento, con la participación de la firma española IAAG, S.A., de la Bolsa Boliviana de Valores, de la Bolsa de Valores de Quito, de Procapitales de Perú y de la Asociación Venezolana de Ejecutivos. En 2010 se presentó la Segunda Versión Revisada del Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo de México, promovido por el Consejo Coordinador Empresarial de México. Orientación y principios de gobierno corporativo para empresas no cotizadas en Europa, que publicada por la Confederación Europea de Asociaciones de Directores (ecoDa) en marzo de 2010. En el año 2010 el Instituto de Directores del Reino Unido publicó el Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Firms in the UK. En el año 2010 las entidades INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH, F.B.N. Deutschland e.V. y DIE FAMILIENUNTERNEHMER - ASU e.V. publicaron la segunda edición del Código de Gobierno para Empresas Familiares.
- k) Año 2011: Suiza, Austria, Dubai y Jordania. En el año 2011 se publicó la versión en francés de la Guía de Buen Gobierno de las Empresas Familiares fruto del trabajo

conjunto de Continuum AG, Prager Dreifuss AG. En 2011 Bankhaus Carl Spängler & Co. Aktiengesellschaft e INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH, publicaron la Segunda Edición del Código de Gobernanza de Austria para para empresas familiares. En el año 2011 el Mohammed Bin Rashid Establishment for SME Development de Dubai publicó el Código de Gobierno para pequeñas y medianas empresas. En el año 2011 el Departamento de Control de Compañías de Jordania, en colaboración con la Corporación Financiera Internacional, dependiente del Banco Mundial. publicó Código de Gobierno Corporativo de Jordania para compañías no cotizadas. En el año 2011 el Instituto de Consejeros - Administradores, publicó una revisión de los Principios de Buen Gobierno para empresas no cotizadas.

- l) Año 2012: España. En el año 2012, el Instituto de Empresa Familiar publicó la Guía Práctica para el Buen Gobierno de las Empresas Familiares en España.
- m) Año 2013: Corporación Andina de Fomento y Perú. En el año 2013 se publicaron los Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo, documento elaborado por la Vicepresidencia de Estrategias de Desarrollo y Políticas Públicas de la Corporación Andina de Fomento, con la participación de la firma española IAAG, S.A. En noviembre de 2013 se presentó el Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, en cuya elaboración participaron catorce instituciones peruanas, de carácter público y privado, con el apoyo de la Corporación Andina de Fomento - Banco de Desarrollo de América Latina.
- n) Año 2014: Hong Kong. The Hong Kong Institute of Directors Limited, Guidelines on Corporate Governance for SMEs in Hong Kong, Tercera Edición 2014. En el año 2014 el Instituto de Consejeros - Administradores, publicó una revisión de los Principios de Buen Gobierno para empresas no cotizadas.
- o) Año 2015: Brasil, Alemania, Europa - Latinoamérica. En 2015 se publicó la Quinta Edición del Código de Mejores Prácticas de Gobernanza Corporativa de Brasil, promovido por el Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC). En el año 2015 las entidades INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH, F.B.N. Deutschland e.V. y DIE FAMILIENUNTERNEHMER - ASU e.V. publicaron la Tercera Edición del Código de Gobierno para Empresas Familiares. En el año 2015 el Comité de Integración Latino Europa-América publicó la Guía de buenas prácticas de gobernanza empresarial para las PYME.

- p) Año 2016: OCDE, Jamaica y Golfo Pérsico. Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE), Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, París, 2016. En febrero de 2016 el Private Sector Organisation of Jamaica (PSOJ) publica el denominado Corporate Governance Code For Micro, Small or Medium-Sized Enterprises. En el año 2016 el Consejo de Empresa Familiar del Golfo público el Código de Gobierno - Lineamientos de Gobierno para Empresas Familiares. En el año 2016, la Cámara Central de Comercio de Finlandia publicó el documento denominado Agenda para la mejora del Gobierno Corporativo de las sociedades no cotizadas. En el año 2016 el Instituto de Consejeros - Administradores, publicó una revisión de los Principios de Buen Gobierno para empresas no cotizadas.
- q) Año 2017: España, Italia y Austria. En el año 2017 el Instituto de Consejeros - Administradores, publicó una revisión de los Principios de Buen Gobierno para empresas no cotizadas. En el año 2017 la Università Commerciale Luigi Bocconi y la Asociación italiana de Empresa Familiar (AIDAF) , publicaron los Principios de Gobierno Corporativo para empresas familiares no cotizadas en Italia. En 2017 Bankhaus Carl Spängler & Co. Aktiengesellschaft e INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH, publicaron la Tercera Edición del Código de Gobernanza de Austria para para empresas familiares.
- r) Año 2018: México, España, Reino Unido, Arabia Saudí, Corporación Financiera Internacional. En julio de 2018 se presentó la Tercera Versión Revisada del Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo de México, promovido por el Consejo Coordinador Empresarial de México. En enero de 2018 el Consejo General de Economistas de España y la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME) publicaron la Guía de Buen Gobierno para empresas pequeñas y medianas. En el año 2018, fruto del impulso gubernamental expuesto en páginas anteriores, se publicaron los Principios para el Gobierno Corporativo de Grandes Compañías Privadas, conocidos como Principios Wates en honor al Presidente del Comité encargado de su elaboración. El Ministerio Saudi de Comercio e Inversión publicó en 2018 una Carta orientadora para empresas familiares. En el año 2018 la Corporación Financiera Internacional (IFC) miembro del grupo del Banco Mundial publicó el Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares. En el año 2018

el Instituto de Consejeros - Administradores, publicó una revisión de los Principios de Buen Gobierno para empresas no cotizadas.

- s) Año 2019. En el año 2019 el Instituto de Consejeros - Administradores, publicó una revisión de los Principios de Buen Gobierno para empresas no cotizadas.
- t) Año 2020: Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables, de Colombia. En el año 2020 el Instituto de Consejeros - Administradores, publicó dos revisiones de los Principios de Buen Gobierno para empresas no cotizadas, en febrero y septiembre, respectivamente.
- u) Año 2021: Alemania, con la cuarta versión, de los Códigos anteriores, que fue de aplicación a partir del 17 de mayo de 2021 ⁸⁸². La Confederación Europea de Asociaciones de Directores (ecoDa) publicó en en marzo de 2021 la segunda edición de sus Guía y Principios para empresas no cotizadas en Europa.

Esta evolución cronológica permite observar que la publicación de los diversos códigos internacionales de buen gobierno ha sido relativamente reciente en el tiempo y asimismo que la materia ha tenido interés en diversos países de ámbitos geográficos muy diferentes. También hemos podido observar en el trabajo realizado en las páginas anteriores la evolución de los contenidos de los diferentes códigos, que si bien mantienen contenidos comunes han incorporado bien contenidos específicos bien énfasis en contenidos concretos, determinados éstos en función de las características culturales y económicas concretas de las regiones geográficas donde se proponen que sean de aplicación.

La relativa juventud de la redacción de este tipo de documentos y la adaptación a los entornos culturales y económicos concretos hace pensar en que los contenidos futuros de los códigos se verán sometidos a evolución. Un área de evolución de los códigos, hasta ahora no contemplada en los mismos podría ser la incorporación dentro de los criterios de buen gobierno de las sociedades cerradas y de familia de comités específicos de inteligencia tanto en el ámbito del gobierno de la empresa como del

⁸⁸² “Die von ihnen erarbeitete Neuauflage tritt am 17. Mai 2021 in Kraft und ersetzt die bisherigen Fassungen aus den Jahren 2004, 2010 und 2015”. INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH, F.B.N. Deutschland e.V. and DIE FAMILIENUNTERNEHMER - ASU e.V., *op. cit.*, pág. 3

gobierno de la familia, pudiendo en esta última ser la oficina de familia (family office) el instrumento adecuado para su implantación y trabajo.

VELASCO FERNÁNDEZ y NAVARRO BONILLA⁸⁸³ manifiestan que *“el valor de las empresas ya no está ligado únicamente al de sus activos materiales y se apoya de forma creciente en aspectos intangibles, especialmente nuevos conocimientos fruto de sus capacidades de análisis e interpretación. También en sus dinámicas de funcionamiento, sus modos de hacer frente a las decisiones diarias, es necesario que las organizaciones cuenten con sistemas de gestión de la información, que a través del análisis les permitan transformar datos en conocimiento”*.

Como apuntan también VELASCO FERNÁNDEZ y NAVARRO BONILLA⁸⁸⁴ *“en el actual contexto de globalización, la economía se convierte en una dimensión de la seguridad tan importante como la dimensión política y la militar. Es necesario tomar conciencia de que, al haber entrado en la era de la complejidad y de la incertidumbre, las empresas tendrán que aportar un plus de creatividad y agilidad interior. Sin este plus, la empresa no podrá adaptarse a los nuevos retos y tenderá a generar algún tipo de simplificación (proporcionará inevitablemente respuestas simples a cuestiones complejas)”*.

En el ámbito de las empresas cotizadas ESTEBAN MARTÍNEZ⁸⁸⁵ apunta que las empresas cotizadas comenzaron a utilizar técnicas de inteligencia económica a partir de 1980, acreditándose una mejora de la posición bursátil de aquellas empresas que utilizan este tipo de técnicas frente a aquéllas que no lo hacen. Si ello es así en empresas cotizadas, ¿por qué no debería ser lo mismo en empresas no cotizadas? Y si el gobierno de la familia tiene entre sus finalidades la coordinación de la familia con el consejo de administración de las sociedades familiares, ¿por qué no se podría utilizar este instrumento de mejora del rendimiento a través de la actividad asesora de los órganos de gobierno de la familia empresaria?

⁸⁸³ VELASCO FERNÁNDEZ, F., NAVARRO BONILLA, D., *Editorial*, Inteligencia y Seguridad: Revista de Análisis y prospectiva, Plaza y Valdés, S.L., Diciembre 2020 - Mayo 2011, Núm. 9, pág. 8

⁸⁸⁴ VELASCO FERNÁNDEZ, F., NAVARRO BONILLA, D., *Editorial*, Inteligencia y Seguridad: Revista de Análisis y prospectiva, Plaza y Valdés, S.L., Diciembre 2009 - Mayo 2010, Núm. 7, pág. 12

⁸⁸⁵ ESTEBAN MARTÍNEZ, M., *¿Por qué debo usar inteligencia competitiva en mi empresa?*, Inteligencia y Seguridad: Revista de Análisis y prospectiva, Plaza y Valdés, S.L., Diciembre 2009 - Mayo 2010, Núm. 7, pág. 43 y ss.

No podemos olvidar, como dice PERRET⁸⁸⁶ que, siendo España un país en el que la mayor parte de las empresas tienen condición de PYMES, es necesario que los directivos tomen conciencia de que una tarea de inteligencia, desarrollada a través de comités específicos de gobierno de la familia y de la empresa, coordinados cuando corresponda con los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad de Estado, puede *“facilitar su protección: buscar los fallos, proponer tipos de soluciones, dinamizar la seguridad empresarial y reducir las incertidumbres”*. En este sentido, apunta JULLIET⁸⁸⁷ que *“ganaremos cuando las PYMES y la administración comprendan que la economía moderna ya no es asunto exclusivo del ámbito privado y que el interés general no es exclusivamente el asunto público”*.

Este énfasis en que las empresas medianas adopten criterios de inteligencia a través de estructuras organizacionales específicas es puesto de manifiesto por MARTÍN⁸⁸⁸ al objeto de aumentar la combatividad de las empresas. En el ámbito del buen gobierno debería considerarse como recomendación, tanto desde la perspectiva de la empresa familiar como a través de comités específicos de los órganos de gobierno de la familia empresarial.

⁸⁸⁶ PERRET, C., *Estructurar la defensa económica de España: propuestas para una implicación de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado en la inteligencia económica*, Inteligencia y Seguridad: Revista de Análisis y prospectiva, Plaza y Valdés, S.L., Diciembre 2009 - Mayo 2010, Núm. 7, pág. 131 y ss.

⁸⁸⁷ JUILLET, A., *Principios y aplicación de la inteligencia económica*, Inteligencia y Seguridad: Revista de Análisis y prospectiva, Plaza y Valdés, S.L., Diciembre 2006, Núm. 1, pág. 135

⁸⁸⁸ MARTÍN, R.A., *Modelo normalizado de unidad de Inteligencia Competitiva y manual de operaciones: una propuesta*, Inteligencia y Seguridad: Revista de Análisis y prospectiva, Plaza y Valdés, S.L., Diciembre 2010 - Mayo 2011, Núm. 9, págs. 67 y ss.

10.- CONCLUSIONES, APORTACIONES, LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA

En este capítulo se presentan las conclusiones del trabajo realizado, así como sus limitaciones y las posibles extensiones de la investigación realizada. El presente trabajo contribuye a la investigación sobre buen gobierno corporativo en materia de empresas no cotizadas, especialmente en el ámbito de las empresas familiares, ofreciendo evidencias de la importancia de aplicar criterios de buen gobierno para las empresas familiares que se otorga en el contexto internacional.

10.1 Conclusiones. Aportaciones del trabajo realizado

El estudio de las cuestiones relacionadas con el gobierno corporativo de las empresas familiares y de las familias empresarias es relativamente reciente. Hemos de observar que el desarrollo de políticas generales en materia de buen gobierno corporativo para sociedades cotizadas, las primeras para las que se propusieron medidas de buen gobierno, comenzó a principios del siglo XXI. Como hemos visto en el trabajo realizado, los códigos y guías de buen gobierno para sociedades no cotizadas empiezan a redactarse algunos años después de los correspondientes a sociedades cotizadas y en los últimos años se ha visto incrementada la presentación de códigos, guías, lineamientos y recomendaciones en esta materia.

Las propuestas de buen gobierno para empresas no cotizadas es natural que siguieran a aquéllas de las sociedades cotizadas dada la importancia de las no cotizadas en la economía tanto de los países desarrollados como de los países emergentes, siendo además la experiencia de la aplicación de estos principios muy útil a la hora de proponer principios y recomendaciones para las sociedades no cotizadas. Pero las diferentes condiciones que se dan en las sociedades cotizadas frente a las sociedades no cotizadas han hecho que, como es natural, los códigos, guías, lineamientos y recomendaciones en esta materia para las empresas no cotizadas hayan tenido sus peculiaridades a la hora de abordar los dos problemas de agencia principales sobre los que versan los códigos de buen gobierno de las sociedades cotizadas: los problemas de agencia entre accionistas y gestores; y los problemas de agencia entre accionistas mayoritarios y minoritarios. A ellos se une el tratamiento que se da en los códigos de buen gobierno de las sociedades no cotizadas a las relaciones con otros grupos de interés, cuestión que extiende las reglas de buen gobierno de las sociedades no

cotizadas a grupos ajenos al binomio accionistas - gestores, al igual que ha ocurrido con las sociedades no cotizadas.

Dentro de las sociedades no cotizadas se incluye el grupo de las empresas familiares. Hay que decir que se ha podido observar una cierta falta de uniformidad en la definición de empresa familiar que han dado los documentos estudiados, centrándose la mayoría de ellos las condiciones objetivas para ser una empresa familiar (porcentaje mayoritario del accionariado y participación en la gestión) y acompañando algunos de ellos la condición subjetiva de voluntad de permanencia de la empresa familiar en manos de la familia empresaria durante generaciones. No obstante, si se observa una práctica unanimidad en los documentos analizados en entender que las medidas son aplicables a todo tipo de empresas que reúnan estas condiciones, por tanto, que sean familiares, con independencia de su tamaño mayor o menor.

Hemos podido comprobar cómo los códigos, guías, lineamientos y recomendaciones realizados para las sociedades no cotizadas (que, en adelante en estas conclusiones denominaremos conjuntamente códigos), incluyen, de forma diversas, propuestas para las empresas familiares. Es importante destacar el reconocimiento que todos los documentos estudiados hacen a las empresas familiares, dentro de la categoría general de empresas no cotizadas. Ello es debido a la importancia que las empresas familiares tienen dentro del conjunto de las economías nacionales tanto en los países desarrollados como en vías de desarrollo. La relevancia que las mismas manifiestan en el conjunto de las empresas no cotizadas y la necesidad que se ha justificado en los códigos de que este tipo de empresas adopten criterios de buen gobierno tanto para su mejor desempeño como para su supervivencia en el proceso de relevo generacional.

De la misma manera que los documentos de buen gobierno para sociedades no cotizadas contienen disposiciones específicas para estas compañías, distintos de las que se contienen en los correspondientes a sociedades no cotizadas, cuando aquéllos abordan las propuestas para las empresas familiares también recogen particularidades para este tipo de empresas. Podemos hablar así de propuestas de reglas para empresas cotizadas y para empresas no cotizadas, y dentro de estas últimas de reglas específicas para las empresas familiares. Las específicas relaciones de la familia con la empresa hacen necesario abordar de manera individualizada ciertos problemas de agenda, especialmente relacionados con el tratamiento de los accionistas minoritario.

Pero los códigos van más allá de la empresa familiar al abordar sus cuestiones de gobierno corporativo. Se adentran en un nuevo ámbito del gobierno corporativo que es el que corresponde al gobierno de la familia empresaria. La influencia de los vínculos familiares en el desarrollo del quehacer de las empresas familiares hace que sea necesario establecer reglas específicas acerca del gobierno de las familias empresarias que complementen aquellas que han de ser aplicadas en las empresas familiares. Por ello, una empresa familiar va a requerir el desarrollo simultáneo del buen gobierno de la empresa y del buen gobierno de la familia, lo que hace singulares a las empresas familiares en relación con las empresas no cotizadas en general, acreditando la especificidad de esta categoría de empresas dentro del conjunto de las empresas no cotizadas.

Hemos llegado de esta forma a observar que en el ámbito de buen gobierno corporativo se plantean reglas para las empresas cotizadas, reglas para las empresas no cotizadas y, dentro de estas últimas, reglas para las empresas familiares que requieren dos desarrollos simultáneos, reglas para la empresa familiar y reglas para la familia empresaria.

Hemos podido constatar en los documentos estudiados que las reglas para las empresas familiares tratan de enfocarse en ambos problemas de agencia, los relacionados con las tensiones entre accionistas y gestores, así como los relacionados con las tensiones entre accionistas mayoritarios y minoritarios. Siendo más abundantes en las empresas familiares los conflictos derivados de las relaciones entre mayoritarios y minoritarios, como consecuencia de la posición de privilegio de los accionistas sobre los gestores que se suele dar en las empresas familiares, mayoritariamente incluso con la confusión de roles entre ambos al ostentar las mismas personas ambas condiciones, no por ello dejan los códigos, guías, lineamientos y recomendaciones de abordar ambos problemas de agencia.

Y además ponen también énfasis los documentos en la necesidad de que las empresas familiares contemplen reglas para su relación con otros grupos de interés distintos de accionistas y gestores, lo que resulta razonable dada la trascendencia social que tienen estas empresas en las economías de la mayor parte de los países del mundo. Dentro de los grupos de interés debe considerarse a las entidades financieras que cada vez con más frecuencia exigen en el ámbito internacional a las empresas familiares que

tengan implementados criterios de buen gobierno tanto en la empresa como en la familia propietaria, ya que ello garantiza la solidez de ambas y da seguridad al banco en relación con la financiación otorgada, especialmente en momentos cercanos al del relevo generacional.

Esta puesta en relación de las familias y empresas familiares con los grupos de interés tiene un reflejo adicional en algunos códigos en el tratamiento de la filantropía. Para muchas familias empresarias la actividad filantrópica es la forma en la que las propias familias y las empresas familiares se relacionan con ciertos sectores de los grupos de interés y se involucran en la sociedad, de la que tan importante parte constituyen. Esta referencia que hacen algunos códigos a la filantropía, en el seno de la familia empresaria es digna de ser destacada y debemos entenderla como una interpretación avanzada de la aplicación de criterios de buen gobierno para ellas.

En relación con el gobierno de la familia se observa, primeramente, su absoluta necesidad en las familias empresarias, al haberse comprobado, como destacan los documentos, que muchos problemas de las empresas familiares se derivan de las relaciones familiares. Y en segundo lugar que el gobierno de la familia se fundamenta en la formalización de los procesos. Las relaciones familiares y de la familia con la empresa tienden a ser informales, siendo el gobierno de la familia, en aras a la eficacia, aquél que dota de formalidad a las relaciones familia - empresa.

Y ello lo hace mayoritariamente en los códigos a través de un documento llamado Protocolo Familiar o, más acertadamente, Constitución Familiar, entramado regulatorio constituyente de las relaciones dentro de la familia empresaria y de ésta con la empresa familiar. La Constitución Familiar dota a la familia de órganos de gestión familiar y de interacción con la empresa familiar, como son el Consejo de Familia y la Asamblea Familiar. Los documentos suelen anteponer la Asamblea Familiar al Consejo de Familia, debiendo constituirse este último en aquellos casos en los que el número de miembros de la familia empresaria sea muy alto y por ello, en aras de la eficacia de la gestión, se necesiten órganos de tamaño más reducido. Con independencia de las denominaciones, lo relevante son las funciones, de forma que en los documentos se contemplan las funciones de la Asamblea Familiar de pocos miembros como equivalentes a las del Consejo de Familia formado por miembros escogidos: gestión de la familia empresaria y de las relaciones de ésta con la empresa. Resulta muy

importantes destacar que estos órganos de la familia recomiendan todos los códigos, guías, lineamientos y recomendaciones que sean de carácter deliberativo y de asesoramiento de los órganos de la empresa familiar, junta de accionistas y consejo de administración, no debiendo suplantar las funciones de éstos ni siendo ese en ningún caso el objetivo de los órganos de la familia.

Algunos códigos destacan la necesidad de que las familias empresarias dispongan de una función específica dentro de las mismas como es la Oficina de Familia, conocida en el mundo anglosajón como Family Office. No son muchos los documentos que lo abordan, pero si los suficientes para darnos referencia de la importancia que esta función desempeña dentro de las modernas familias empresarias. Su composición por profesionales ajenos a la familia, bajo la dirección de miembros del Consejo de Familia y la supervisión última de la Asamblea Familiar, así como su desempeño en la atención a necesidades específicas de miembros de la familia empresaria, dentro de un marco organizado y formal, hacen que esta función tenga un especial interés y, por ello deban alabarse a los códigos, guías, lineamientos y recomendaciones que han incluido su tratamiento dentro de los principios de buen gobierno de la familia.

Destaca también la internacionalización del proceso de implantación de criterios de buen gobierno en las empresas no cotizadas, dentro de ellas en las familiares, y en éstas distinguiendo gobierno de la familia y gobierno de la empresa familiar. Hemos puesto de manifiesto que la materia se ha trabajado en Europa, en Latinoamérica, en Oriente Medio y en ciertos países como Turquía y Pakistán. Ello con independencia de la existencia de países en los que no se han redactado todavía códigos, guías, lineamientos y recomendaciones, pero que presentan avanzados estudios en la materia como son los asiáticos, y los del mundo anglosajón, Estados Unidos, Canadá y Australia.

La preocupación internacional se ve acompañada por el esfuerzo y el acompañamiento, que ha quedado acreditado en este trabajo, de organizaciones públicas como la Unión Europea, la OCDE, el Banco Mundial y organizaciones dependientes. Todo este esfuerzo internacional en favor de las empresas familiares y el interés en que tanto en ellas como en las familias empresarias se implanten criterios de buen gobierno acredita la importancia de la materia y presupone su mayoritario desarrollo en los años venideros, en paralelo y con coordinación con los esfuerzos que se hacen en materia de buen gobierno corporativo para las empresas cotizadas.

Es de destacar que todos los códigos internacionales abordan la cuestión del gobierno de la familia y de la empresa desde la perspectiva de la adaptación singular de las prácticas de buen gobierno a la idiosincrasia particular de cada tipo de empresa y de familia. Y es de destacar que todos los documentos alcanzan conclusiones semejantes con independencia de las características culturales de las familias propietarias de las empresas a las que van dirigidos. Podemos definir esta situación como singularidad dentro de la generalidad. Las soluciones para el gobierno de la familia empresaria y de la empresa familiar son propuestas de manera razonablemente semejante por todos los documentos internacionales, si bien cada uno de ellos adapta esa generalidad a dos particularidades: la cultura social y empresarial y las características de la familia empresaria concreta.

Podemos observar la importancia que en todos los documentos y en todas las culturas se da a los principios, visión, misión y valores de la familia empresaria, como distintos y complementarios de la empresa familiar; al establecimiento de reglas de convivencia en la empresa familiar y en la familia empresaria; al establecimiento de reglas de sucesión en ambas; a la resolución de conflictos; y a la revisión de los documentos para adaptarlos a las vicisitudes de la familia y de la empresa. Echamos en falta más referencias a la cobertura de situaciones de contingencia en la familia y la empresa familiar, que se dan en pocos de los documentos estudiados.

Creo que por ello podemos decir que la dicotomía que se da en las empresas cotizadas entre el modelo anglosajón y el modelo continental, enunciada al comienzo de este trabajo, no debe ser entendida de la misma forma al hablar de las empresas familiares. En estas empresas podemos observar la existencia de un modelo más general en el ámbito internacional que parte de la consideración de las empresas familiares y de las familias empresarias como un conjunto de empresas de características especiales, que:

1. presentan dos problemas de agencia que deben ser tratados, accionistas - directivos / accionistas mayoritarios - accionistas mayoritarios;
2. que deben hacer especial vigilancia del segundo sin descuidar el primero;
3. que exigen abordar simultáneamente el gobierno de la familia empresaria y de la empresa familiar;

4. que estructuran un modelo de colaboración entre los órganos de gobierno de la empresa familiar y de la familia empresaria, sin que los unos interfieran en la actividad de los otros;
5. que buscan gestionar una buena convivencia inter generacional, que permita una buena sucesión, tratando de evitar conflictos y, si surgieran, resolviéndolos;
6. que la implantación de criterios de buen gobierno es una necesidad para afianzar las familias empresarias y las empresas familiares en el largo plazo, una estrategia para la presente generación y las futuras.

Es muy importante destacar esta homogeneidad de contenidos que hemos podido apreciar en todos los códigos, guías, lineamientos y recomendaciones. Ello no debe tratar de hacernos caer en el pensamiento de que debería o podría hacerse un documento de alcance universal. Creo que es más razonable entender que se puede disponer de unos criterios internacionales que puedan ser aplicados de forma particular por cada país, así como de forma individualizada por cada familia empresaria, atendiendo a su cultura, visión, misión y valores, así como a sus circunstancias y a las de sus empresas familiares.

Hemos de hacer referencia también a la implementación de las normas de buen gobierno que recogen los códigos. Todos parten de la necesidad de implantar estas medidas en la empresa familiar y en la familia empresaria, pero algunos aluden a su implementación voluntaria mientras que otros hacen referencia a la necesidad adicional de aplicar el principio de cumplir o explicar. Los menos se inclinan por manifestar que ofrecen una mera exposición de criterios de buen gobierno, sin hacer referencia ni siquiera a su aplicación voluntaria, dejando su contenido, sin decirlo expresamente, a un marco de reflexión previa a su implantación, en este caso ya sin duda voluntaria. La tendencia más moderna la aporta el Código Wates británico con su referencia al criterio de aplicar y explicar, no siendo baladí el cambio de “o” por “y” en relación a la aplicación de los criterios. Debe entenderse como la evolución natural que va del mero enunciado de reglas a la voluntariedad, de ésta a cumplir o explicar, acabando en aplicar y explicar. Esta evolución tiene como futuro razonable la incorporación de ciertos criterios en legislación concreta en los diferentes países, que sea de específica aplicación a este tipo de empresas y, por ende, a las familias que son propietarias de aquéllas. Creo que la aportación del Código Wates es sin duda acertada y que representa el camino por el

que deben discurrir las regulaciones modernas en esta materia y, en el futuro, la legislación que pueda entrar en vigor.

La implantación de los contenidos de los documentos puede hacerse pública o, por el contrario, permanecer privada para la familia empresaria y la empresa familiar. Como es natural, los documentos que contienen meros contenidos para la reflexión y los documentos que consideran que la aplicación es voluntaria, tienen hacia la consideración de que la aplicación de los criterios debe ser privada. Por el contrario, aquellos documentos que aluden al cumplimiento del principio de cumplir o explicar remiten a la consideración de que las familias empresarias y empresas familiares que apliquen los criterios deberían hacer público este hecho y su alcance a través de Informes específicos o notas en los Informes de Gestión de las empresas familiares. En este punto creo que también hay que destacar la referencia expresa que hace el código alemán a la responsabilidad de las familias empresarias y de las empresas familiares (Verantwortung) que invita a las familias y empresas a hacer los debidos esfuerzos en su implementación, por las ventajas que aporta tanto a ellas mismas como al entorno en el que trabajan.

Por último, podemos apreciar que en los códigos se observa una cierta confusión entre los conceptos de buen gobierno y de responsabilidad social corporativa. La doctrina suele entender, como se ha expuesto al comienzo de este trabajo, que la responsabilidad social corporativa es el género, constituido por tres ramas: responsabilidad social corporativa en materia económica, a la que corresponde el buen gobierno de las empresas familiares y de las familias empresarias; responsabilidad social corporativa en el ámbito social; responsabilidad social corporativa en el ámbito medioambiental. En la mayoría de los documentos parece entender que la responsabilidad social es corporativa forma parte del buen gobierno y no viceversa. Creo que es precisa una clarificación en esta materia para no encontramos en los estudios académicos y en la puesta en práctica de los criterios con diferencias de terminología que puedan dificultar o reducir la eficacia de su implantación.

El planteamiento del trabajo es original en la medida en que, si bien se han hecho estudios acerca de la aplicación de criterios de buen gobierno en las empresas familiares, la gran mayoría de ellos han sido estudios abstractos, sin entrar a analizar cuáles eran las propuestas concretas que se ofrecían. Este trabajo ha hecho una

sistematización de las propuestas en los diversos ámbitos de aplicación en los que fueron realizadas.

Una segunda aportación del trabajo realizado, también original, es el estudio de la materia con un análisis internacional, y no solamente ceñido a un área geográfica homogénea como podría haber sido Europa, sino a áreas geográficas y culturas muy diversas. Se aprecia por este trabajo que, con independencia de las diferencias culturales y económicas entre áreas geográficas, existe un fondo común que puede permitir apreciar líneas maestras de gran profundidad que deben estructurar un sistema de buen gobierno para las familias empresarias y las empresas de diferentes países del mundo. El trabajo realizado permite un conocimiento estructurado de ello.

Otra aportación es manifestar y justificar la importancia de que el gobierno de la familia empresaria y de la empresa familiar vayan armoniosamente unidos. El trabajo de diseño del gobierno de la empresa familiar debe ir acompañado del trabajo de diseño del gobierno de la familia. Son dos ámbitos distintos, pero tan inter relacionados que es posible afirmar con rotundidad que no se debe hablar de buen gobierno de la empresa familiar si no se habla simultáneamente de abordar el buen gobierno de la familia empresaria.

Y en este diseño armónico se pueden introducir elementos nuevos, en relación con los actualmente contemplados en los diversos códigos internacionales, como los relacionados con la puesta en marcha de estructuras de inteligencia competitiva tanto en el ámbito de la empresa familiar como de las estructuras de buen gobierno de la familia empresaria.

10.2 Alcances y limitaciones de la investigación. Futuras líneas de investigación a desarrollar.

La gran cantidad de textos analizados y el profundo contenido de los mismos representa una limitación de este estudio ya que de todos y cada uno de los documentos analizados podría hacerse un trabajo individualizado. No obstante, es precisamente esta visión general la que pretende hacerse con este trabajo. Obtener una panorámica general de la situación del buen gobierno en todos los países para llegar a las conclusiones planteadas era el objetivo del trabajo y solamente asumiendo la limitación antedicha podría haberse llegado a las conclusiones expuestas. Tratar de alcanzar dichas conclusiones sobre análisis parciales hubiera sido contrario al enfoque generalizado

pretendido, que concluye con manifestaciones muy concretas que deben servir para desarrollar criterios generales de aplicación particular.

A partir de las conclusiones expuestas, podemos identificar diversas líneas de investigación que surgen de este trabajo:

1. Desarrollo del concepto conjunto de buen gobierno de la empresa familiar como el buen gobierno de la empresa y de la familia empresaria.
2. Eficacia de la implantación del criterio de aplicar y explicar frente a los criterios de voluntariedad o de cumplir o explicar.
3. Estudio acerca de la importancia de la visión, misión y valores en la familia empresaria, su complementariedad con los de la empresa familiar.
4. Estudio acerca de la filantropía de las familias empresarias como desarrollo del criterio de atención a los grupos de interés en el ámbito del buen gobierno, así como de los valores de la familia empresaria.
5. Estudio acerca de la importancia de los Family Offices y de las características que los mismos deben reunir en una familia empresaria.
6. Desarrollo de la distinción entre responsabilidad social corporativa y buen gobierno de las empresas familiares y de la familia empresaria.

APÉNDICE

El trabajo realizado ha sido completado con una encuesta realizada en un ámbito internacional con empresarios familiares, acerca de la implantación de criterios de buen gobierno en sus respectivas familias empresarias y empresas familiares. Se describen a continuación los resultados obtenidos.

1. **INTRODUCCIÓN**

El presente estudio se ha desarrollado con el fin de complementar una tesis doctoral sobre Protocolo Familiar y Buen Gobierno de sociedades no cotizadas. Del análisis de datos se pueden extraer unas conclusiones que van en consonancia con el desarrollo del trabajo realizado en la tesis doctoral.

2. **METODOLOGÍA**

En este apartado se describe la metodología empleada tanto para la recogida de información como para su análisis, así como los objetivos específicos del estudio realizado.

Con relación al primer aspecto, la información de partida de este estudio proviene de la realización de una encuesta a directores, responsables de recursos humanos de empresas familiares no cotizadas, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado autoadministrado. Se ha cumplimentado tanto en inglés como en español.

Tamaño muestral: 80 cuestionarios válidos.

El procedimiento de muestreo ha sido diseñado por el responsable de la tesis doctoral.

El ámbito del estudio ha sido empresas familiares no cotizadas radicadas en Europa, Estados Unidos, Latinoamérica y Oriente Medio.

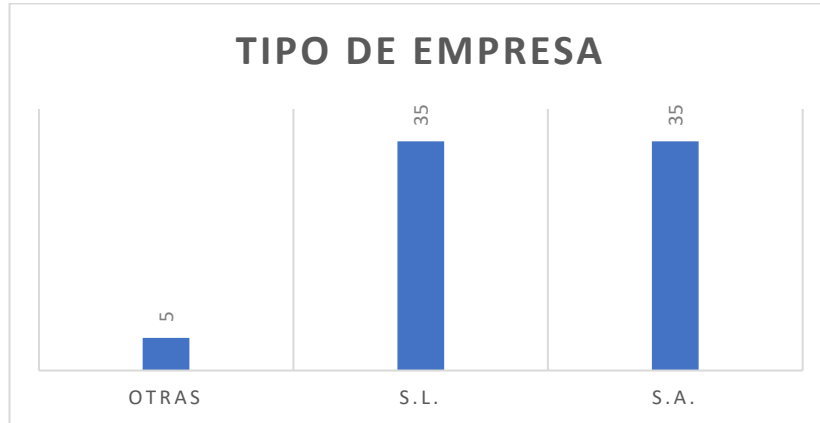
Los objetivos específicos del estudio se centran en conocer el desarrollo y la implantación de Protocolos familiares y Códigos de Buen Gobierno en el seno de empresas familiares no cotizadas y su cumplimiento.

3. **PERFIL DE LOS ENCUESTADOS**

El perfil de los encuestados varía en función de la empresa a la que pertenecen. Al tratarse de empresas familiares en muchos casos ha sido el propio dueño fundador o sus sucesores los que han respondido al cuestionario. En otros casos se ha delegado en el responsable de recursos humanos, conocedor de la historia de la empresa.

4. RESULTADOS

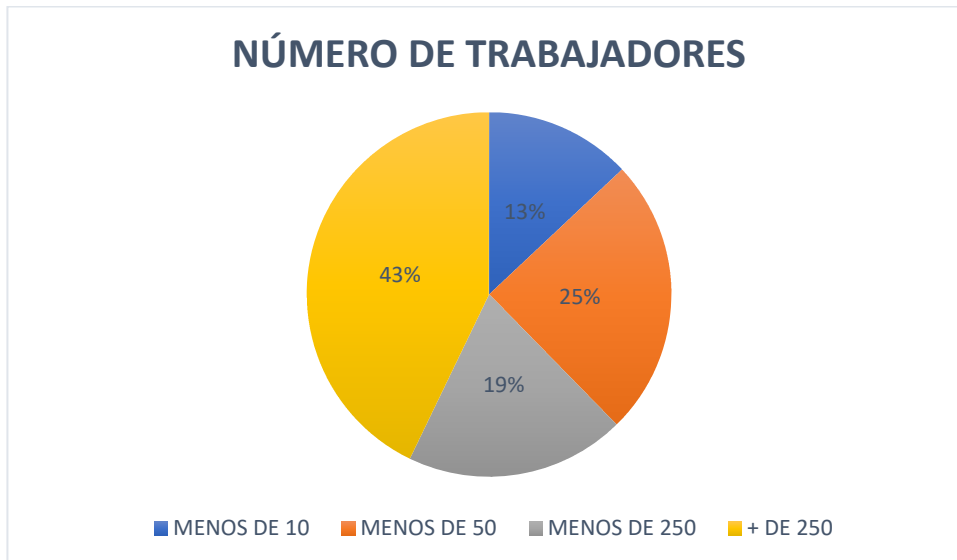
Tipos de sociedades: En cuanto al tipo de empresa por su constitución han contestado el mismo número de sociedades limitadas que de sociedades anónimas.



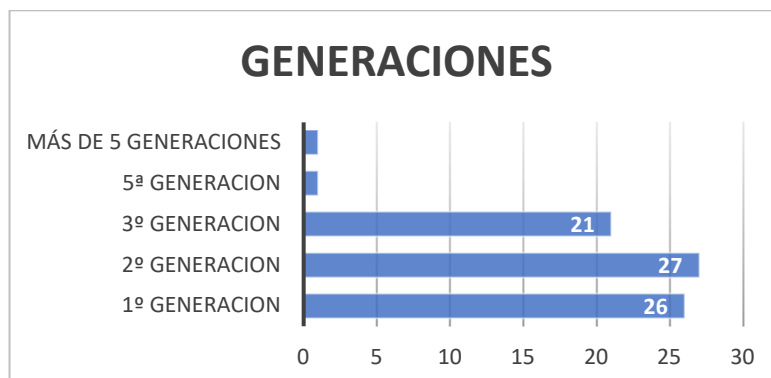
Tipo de empresa (cotizada o no cotizada): Requisito de validez de la encuesta es que todas las empresas sean NO COTIZADAS.



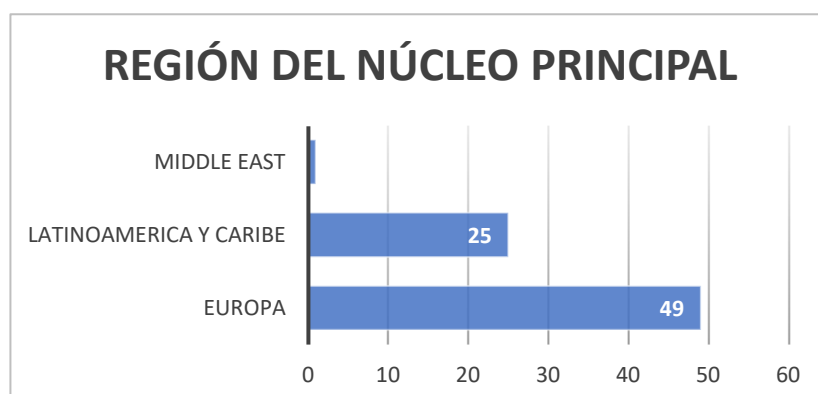
Número de trabajadores: Por el número de trabajadores observamos que la mayoría de las empresas que han participado en el estudio son grandes empresas, con más de 250 trabajadores. Estando la muestra bastante distribuida según tamaño de la empresa: microempresa hasta 10 trabajadores; pequeña empresa hasta 50 trabajadores; mediana empresa hasta 250 trabajadores y gran empresa con más de 250 trabajadores.



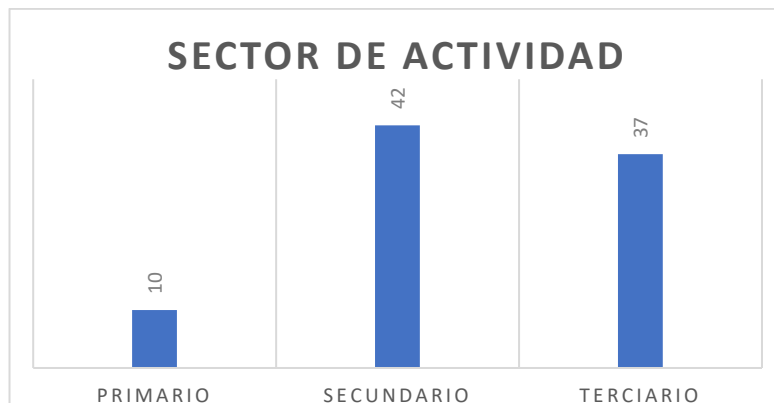
Generaciones: En cuanto a la generación como empresa familiar, la mayoría de las empresas del muestreo son de 2ª generación, aunque sin una diferencia exponencial entre las de 1ª generación y las de 3ª generación. Siendo más residual el número de empresas que han contestado de más de tres generaciones.



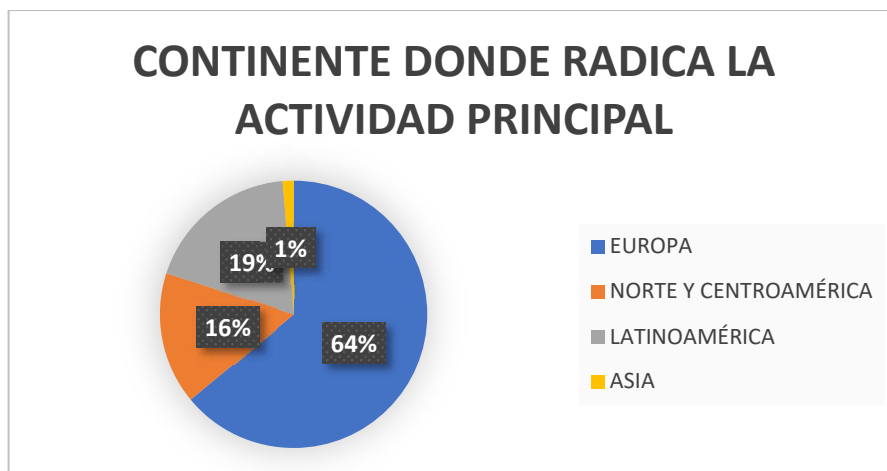
Región del núcleo principal: La mayoría de empresas que han contestado tienen su sede social radicada en Europa. Aunque hay una buena representación de empresas radicadas en Latinoamérica e incluso de Oriente Medio.



Sector de actividad de la empresa: El sector de actividad mayoritario es el secundario, seguido por empresas del sector terciario. Pero también hay una muestra destacable de empresas del sector primario. Con lo que han quedado representados todos los sectores de actividad.

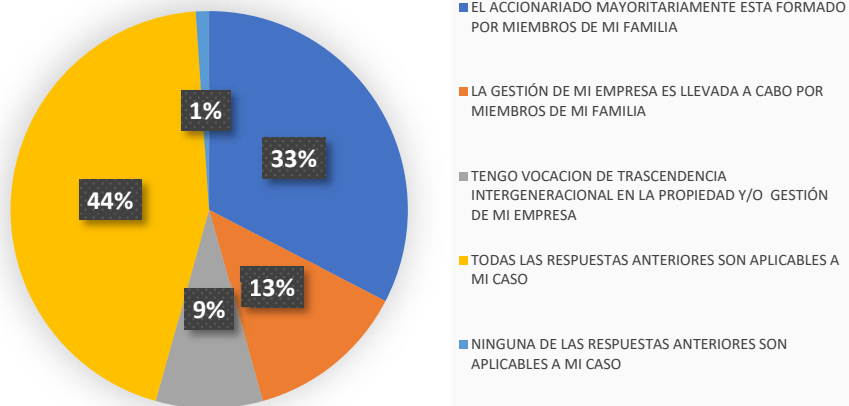


Continente donde radica la actividad principal: De la muestra de cuestionarios obtenida la mayoría de las empresas tienen su actividad principal radicada en Europa.

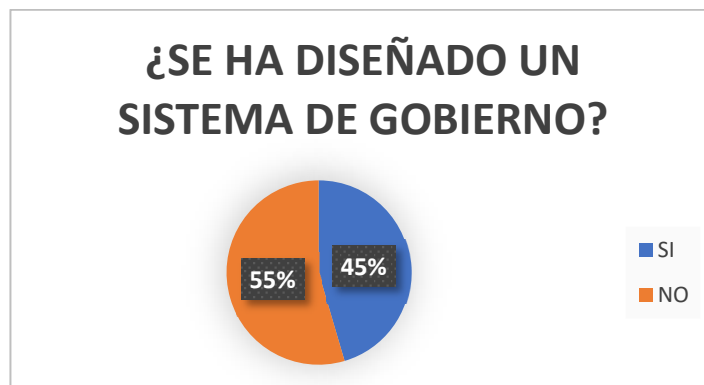


Criterios de clasificación como empresa familiar: Las empresas familiares que ha participado en el estudio tienen una vocación eminentemente familiar por cuanto la mayoría del accionariado está formado por miembros de la familia, la gestión se lleva a cabo por miembros de la familia y se prevé la sucesión de la propiedad y gestión a miembros de la familia

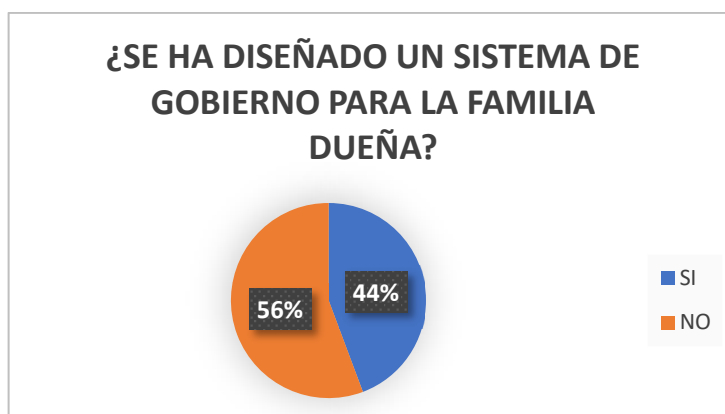
CRITERIOS DE CALIFICACIÓN COMO EMPRESA FAMILIAR



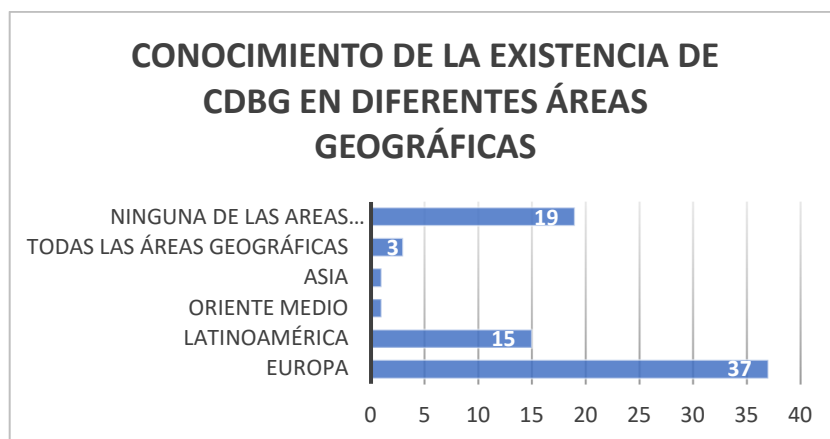
¿Se ha diseñado un sistema de Buen Gobierno? De forma mayoritaria no se ha diseñado un sistema de buen gobierno.



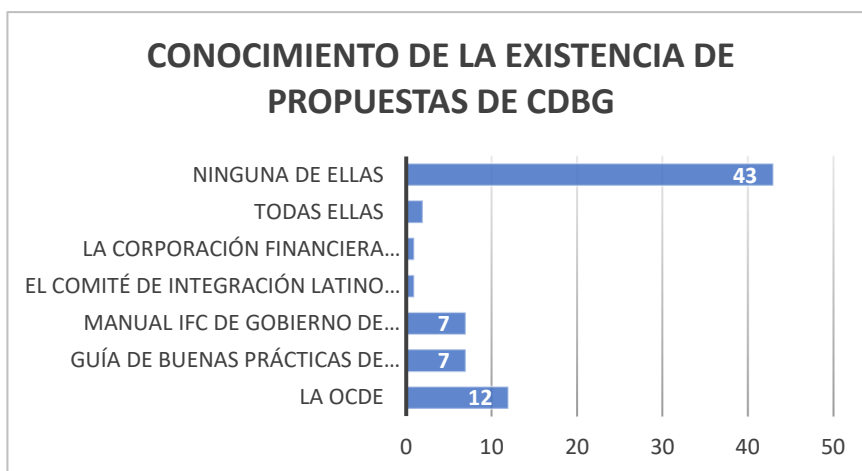
¿Se ha diseñado un sistema de gobierno para la familia dueña? En consonancia y coherencia con la pregunta anterior de manera mayoritaria no se ha diseñado un sistema de gobierno para la familia dueña.



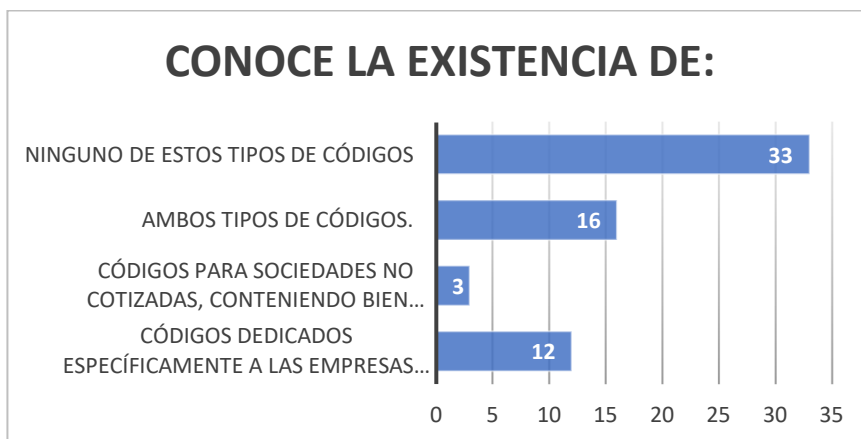
Conocimiento de la existencia de CDBG en las diferentes áreas geográficas: Existe un mayor conocimiento de la existencia de Códigos de Buen Gobierno en Europa, con un porcentaje mínimo de entrevistados que tiene conocimiento de la existencia de Códigos de Buen Gobierno en todas las áreas geográficas.



Propuestas de Código de Buen Gobierno: Existe un desconocimiento sobre propuestas de Códigos de Buen Gobierno elaboradas por distintos operadores internacionales.

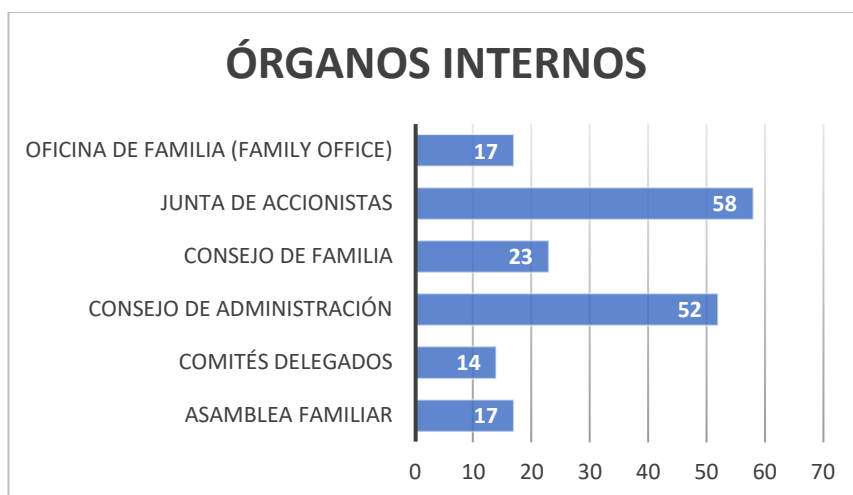


Conoce de la existencia de los siguientes tipos de CDBG: No se conocen de forma mayoritaria los Códigos de Buen Gobierno propuestos en la pregunta.



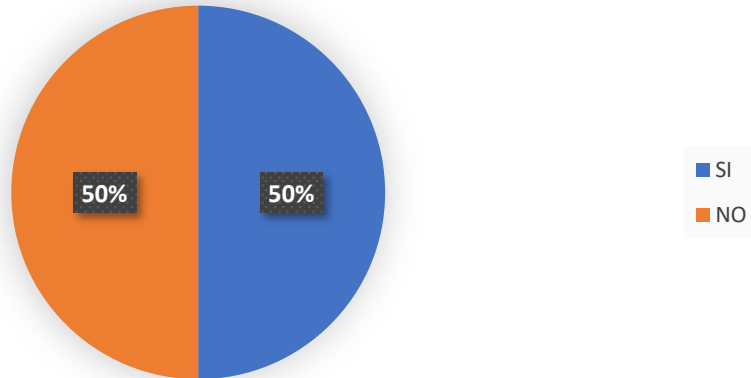
ORGANIZACIÓN ÓRGANOS INTERNOS DE LA EMPRESA.

Órganos internos de la empresa: Mayoritariamente las empresas que han participado en el estudio cuentan con una junta de accionistas y un consejo de Administración que conviven con el Consejo de Familia. En menor existe una Asamblea familiar, pero en aquellas empresas que existe este órgano a su vez hay un Consejo de Familia que coexiste con un Consejo de Administración.



¿Existe algún departamento encargado del control de procesos? Resulta llamativo que de las empresas entrevistadas existe el mismo número que tiene un departamento encargado del control de procesos, que las que no tienen ese departamento.

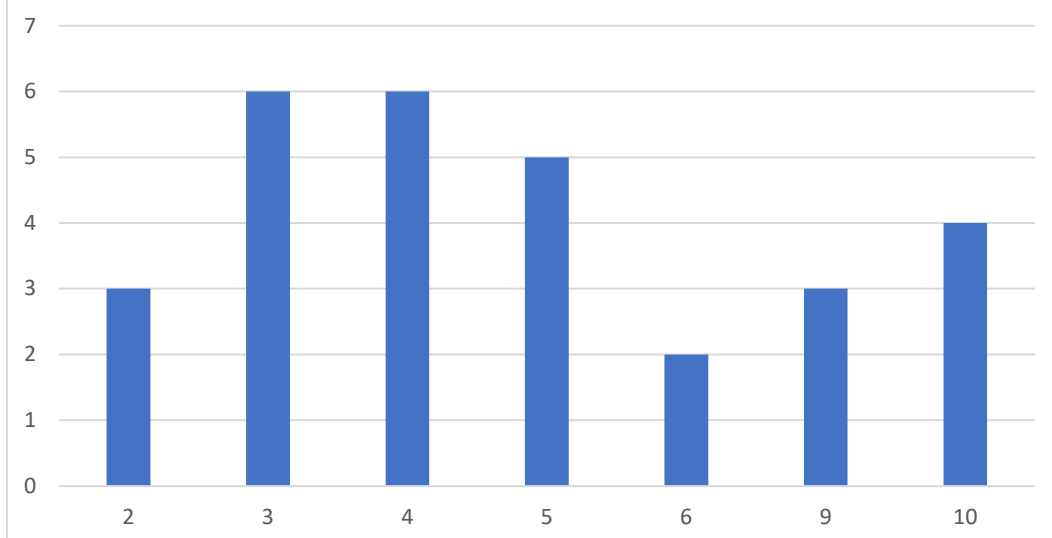
¿EXISTE ALGÚN DEPARTAMENTO ENCARGADO DEL CONTROL DE PROCESOS?



BLOQUE DE PREGUNTAS SOBRE ORGANOS RECTORES DE LA EMPRESA FAMILIAR CONSEJO DE FAMILIA.-

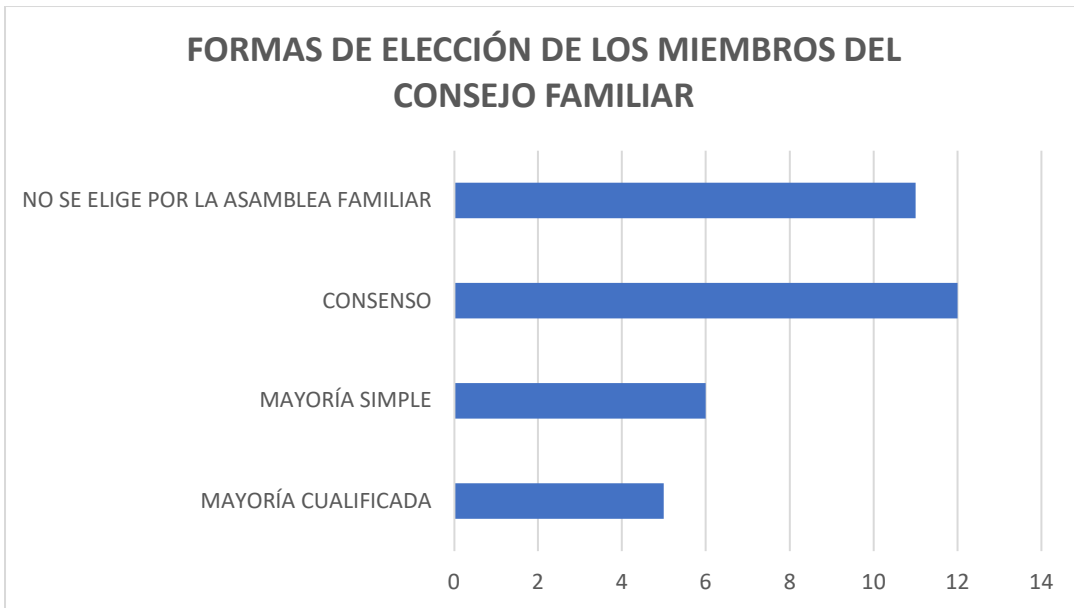
¿De cuántos miembros se compone el consejo de familia? El número de miembros del Consejo de Familia en aquellas empresas que cuentan con este órgano es variable, siendo mayoritarias las empresas que cuentan con 3-4 miembros, pero también hay empresas que cuentan con 5 miembros. El gráfico expresa claramente la diversidad.

¿DE CUÁNTOS MIEMBROS SE COMPONE EL CONSEJO DE FAMILIA?

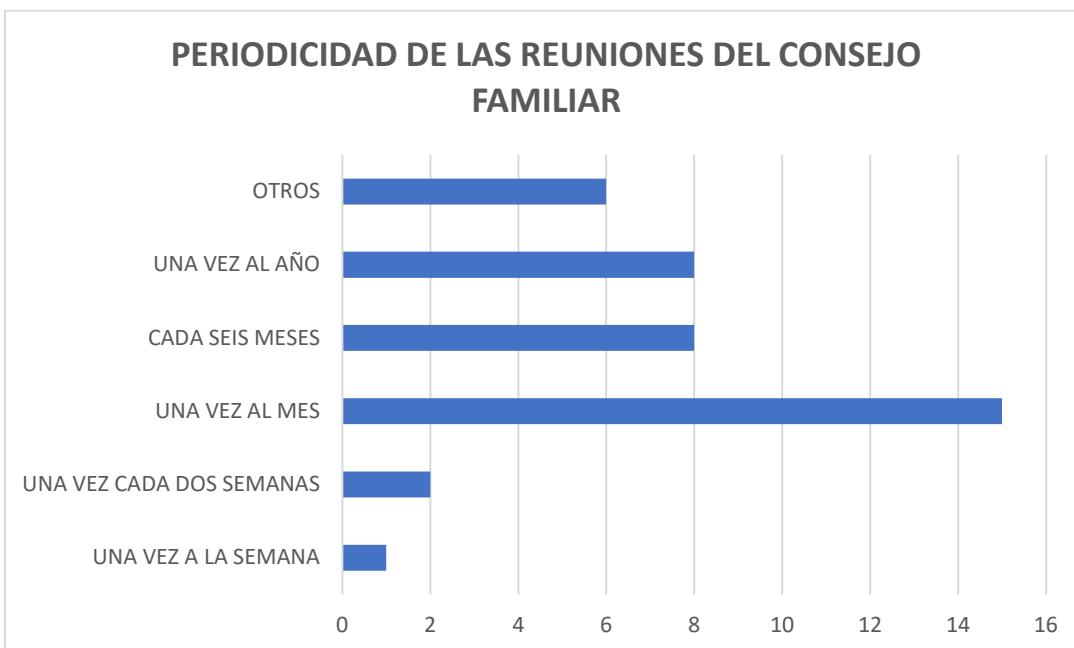


Formas de elección de los miembros del consejo familiar: Los miembros del

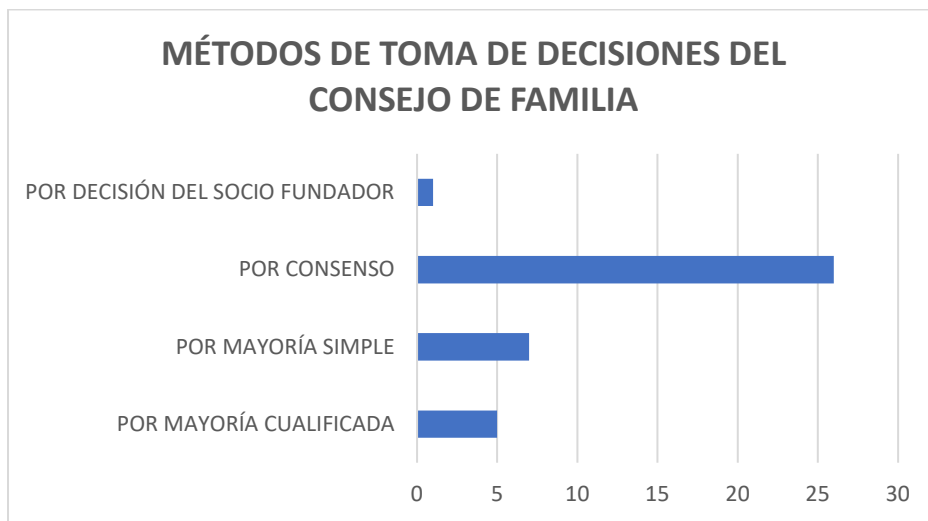
Consejo de Familia se eligen por una leve mayoría dentro de la Asamblea Familiar por consenso, aunque hay un número importante de sociedades en las que el Consejo de Familia no se elige por la Asamblea Familiar.



Periodicidad de las reuniones del consejo familiar: De manera muy destacable las reuniones del Consejo de Familia se celebran con una periodicidad mensual.

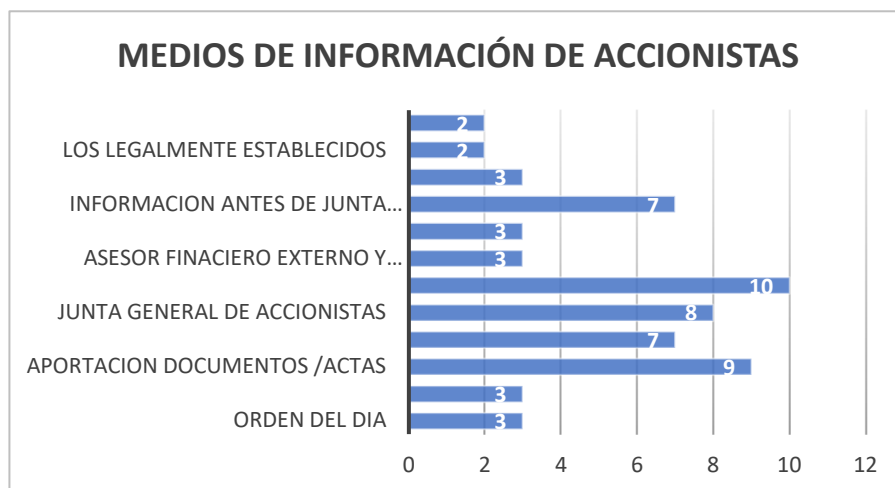


Métodos de toma de decisiones del consejo de familia: La toma de decisiones dentro del Consejo de Familia se realiza mayoritariamente por consenso.



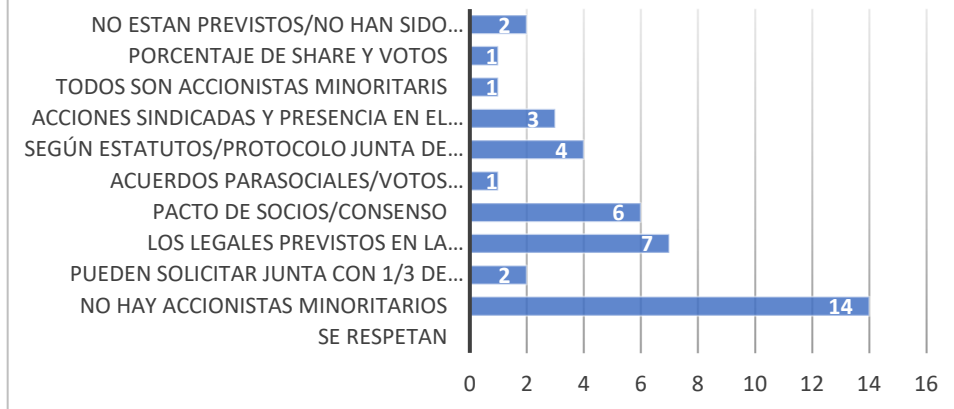
JUNTA DE ACCIONISTAS.-

Medios para informar a los accionistas: Aunque se reconoce variedad de medios para informar a los accionistas, mayoritariamente se informa por email, previamente a la celebración de la junta de accionistas, e incluso en la misma junta con la aportación de documentos y actas.



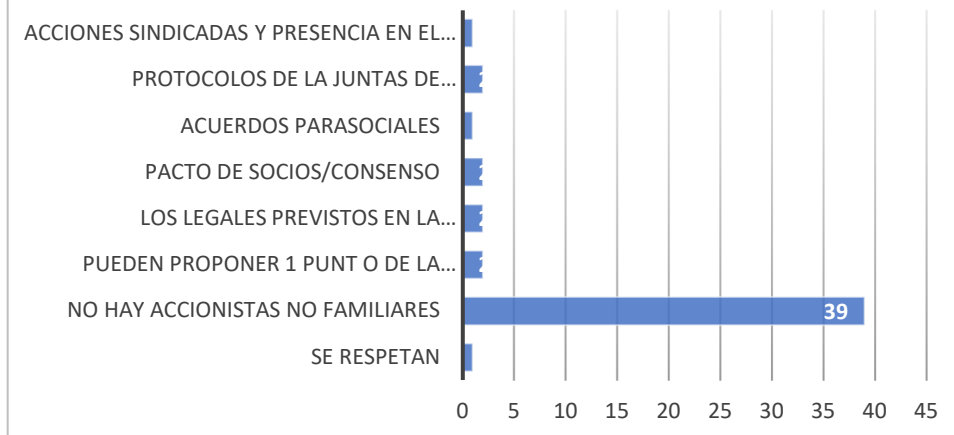
Preservación de derechos de accionistas minoritarios: De forma mayoritaria no existen accionistas minoritarios. En caso de existir sus derechos son preservados según establece la ley.

PRESERVACIÓN DCHOS. ACCIONISTAS MINORITARIOS

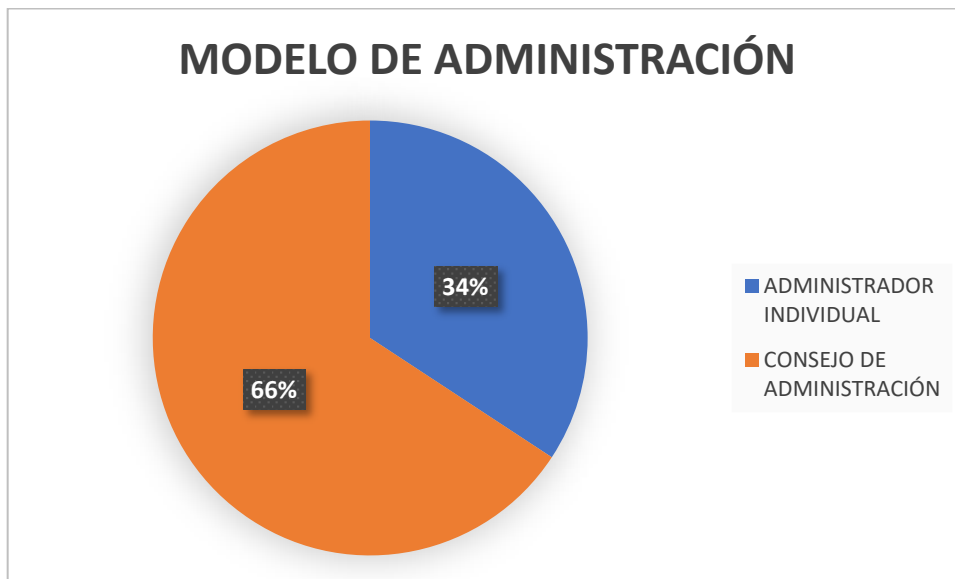


Preservación de derechos de accionistas no familiares: Mayoritariamente no hay accionistas no familiares.

PRESERVACIÓN DCHOS. ACCIONISTAS NO FAMILIARES

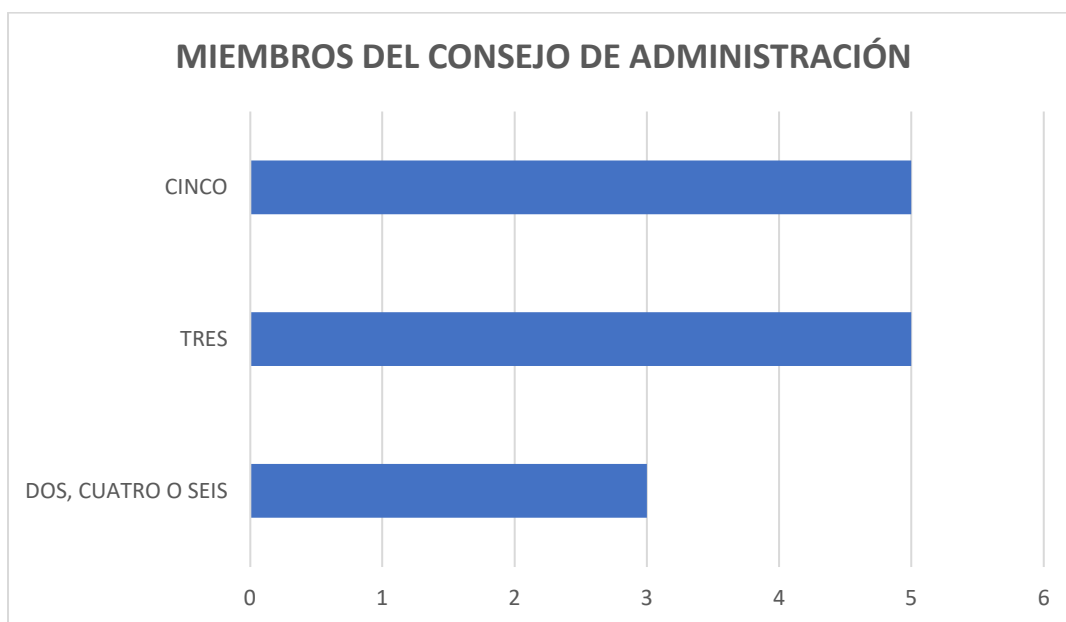


Modelo de Administración: El Consejo de Administración es el modelo elegido por la mayoría de las empresas, frente a la existencia del administrador individual.



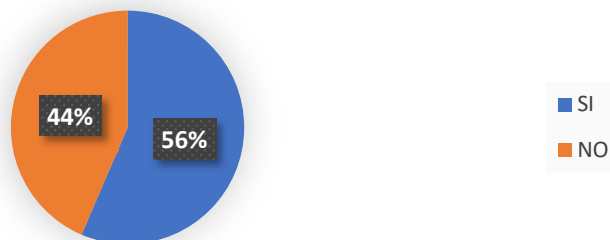
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.-

Miembros del Consejo de Administración: El número de miembros del Consejo de Administración oscila entre 3 y 5. Es de destacar que sea un número impar de consejeros para evitar el bloqueo societario.



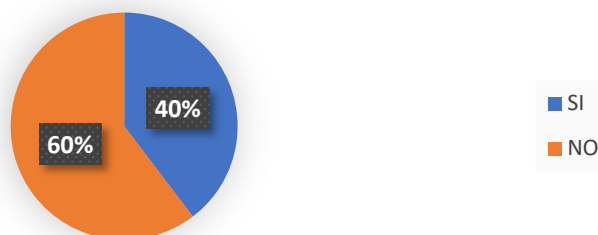
¿El órgano de administración está compuesto por consejeros internos (relación laboral o mercantil) ?: Es de destacar que el órgano de administración esté mayoritariamente formado por consejeros internos, vinculados con la familia.

**¿EL ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN ESTÁ
COMPUESTO POR CONSEJEROS INTERNOS
(RELACIÓN LABORAL O MERCANTIL)?**



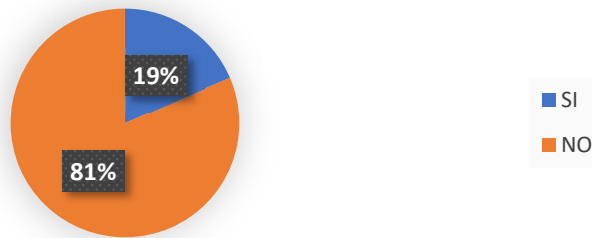
¿El órgano de administración está compuesto por consejeros dominicales? A pesar de que el consejo de administración esté compuesto por consejeros internos de forma mayoritaria no forman parte de él consejeros que sean dueños de la sociedad.

**¿EL ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN ESTÁ
COMPUESTO POR CONSEJEROS
DOMINICALES?**



¿El órgano de administración está compuesto por consejeros independientes? Es evidente que si mayoritariamente el consejo de Administración está compuesto por consejeros internos es residual el número de empresas que cuentan con consejeros independientes en el órgano de administración.

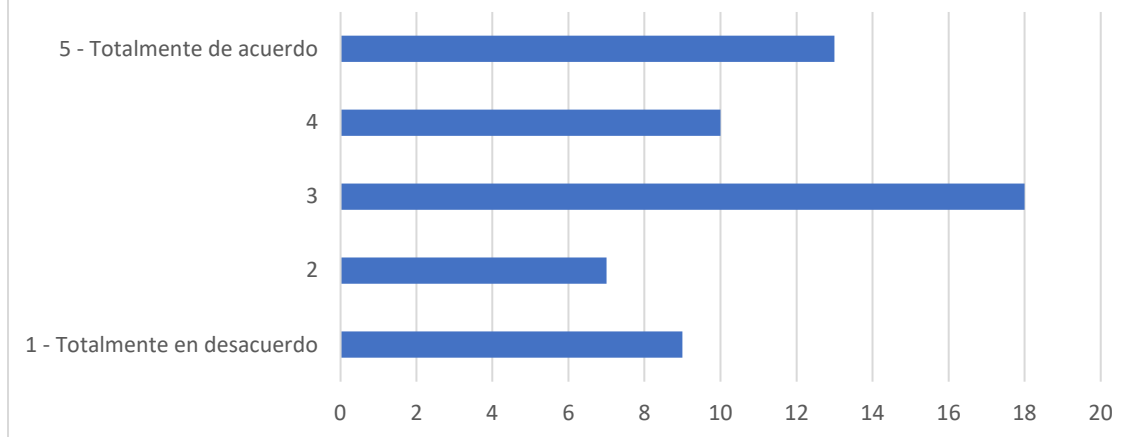
¿EL ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN ESTÁ COMPUESTO POR CONSEJEROS INDEPENDIENTES?



DENTRO DE LAS FUNCIONES QUE ASUME EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN NOS ENCONTRAMOS:

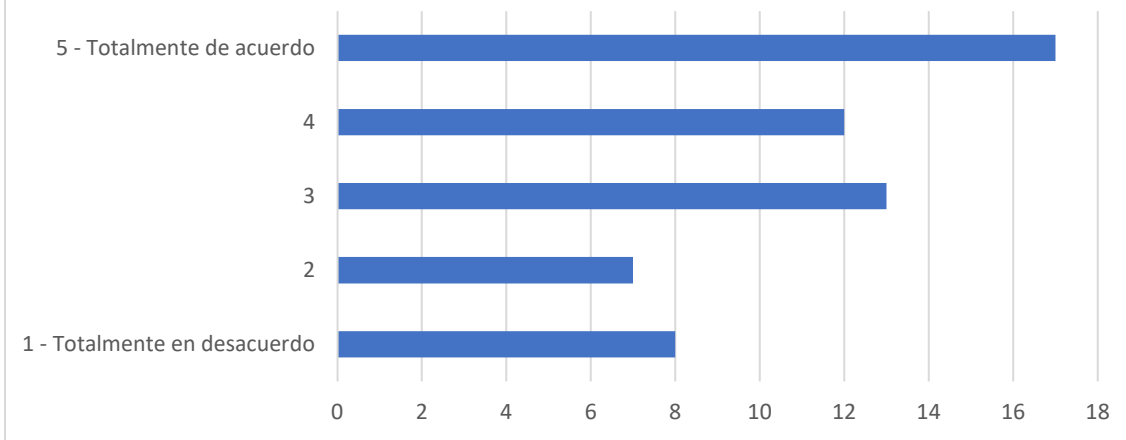
1.- El consejo de administración fomenta la contribución activa de los inversores institucionales, socios familiares minoritarios y del resto de accionistas no familiares a la conformación de la voluntad social

EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN FOMENTA LA CONTRIBUCIÓN ACTIVA DE LOS INVERSORES INSTITUCIONALES, SOCIOS FAMILIARES MINORITARIOS Y DEL RESTO DE ACCIONISTAS NO FAMILIARES A LA CONFORMACIÓN DE LA VOLUNTAD SOCIAL



2.- El consejo de administración propicia un contacto regular con los inversores, socios familiares minoritarios y resto de accionistas no familiares para intercambiar puntos de vista y establecer un cauce que les permita proporcionar información a la dirección de la compañía para articular sus estrategias empresariales y de gobierno

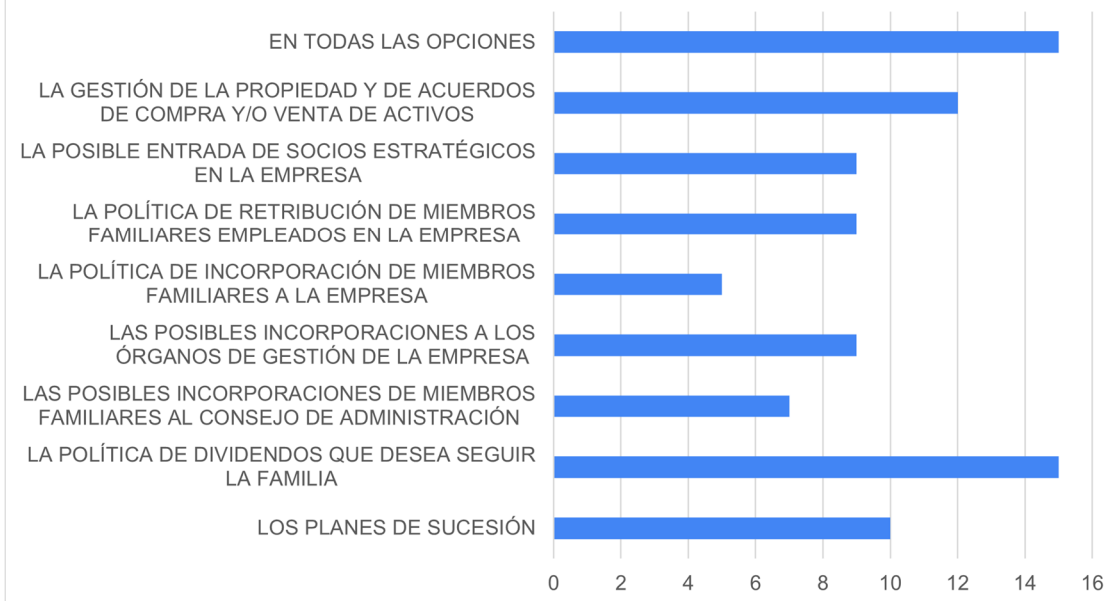
EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN PROPICIA UN CONTACTO REGULAR CON LOS INVERSORES, SOCIOS FAMILIARES MINORITARIOS Y RESTO DE ACCIONISTAS NO FAMILIARES PARA INTERCAMBIAR PUNTOS DE VISTA Y ESTABLECER UN CAUCE QUE LES PERMITA PROPORCIONAR INFORMACIÓN A LA DIRECCI



EN CUANTO A LA COLABORACIÓN ENTRE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y CONSEJO DE FAMILIA SE PLANTEARON LAS SIGUIENTES CUESTIONES:

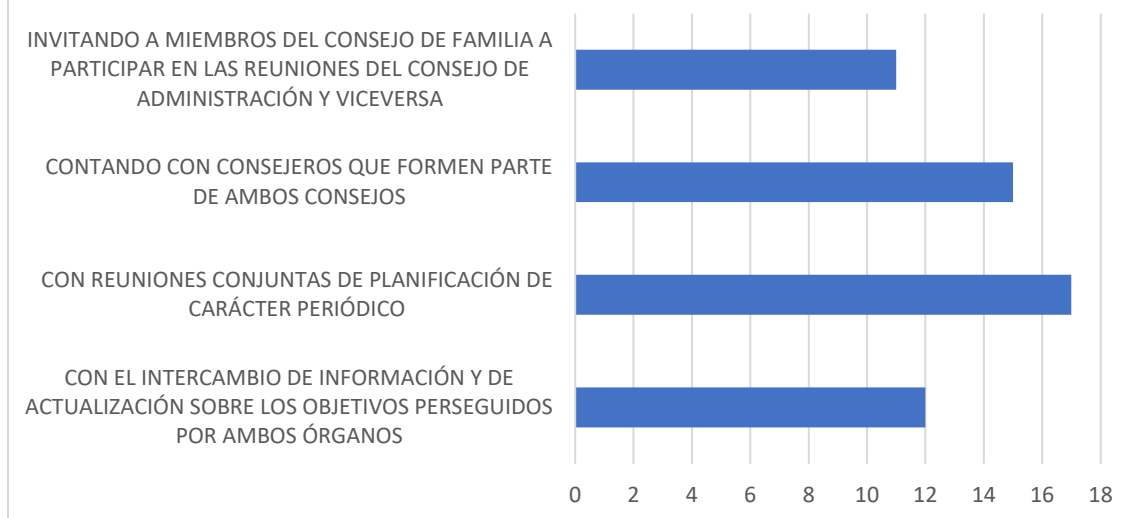
1.- ¿En qué políticas y medidas de la empresa existe coordinación entre el consejo de familia y el consejo de administración?

¿EN QUÉ POLÍTICAS Y MEDIDAS DE LA EMPRESA EXISTE COORDINACIÓN ENTRE EL CONSEJO DE FAMILIA Y EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN?



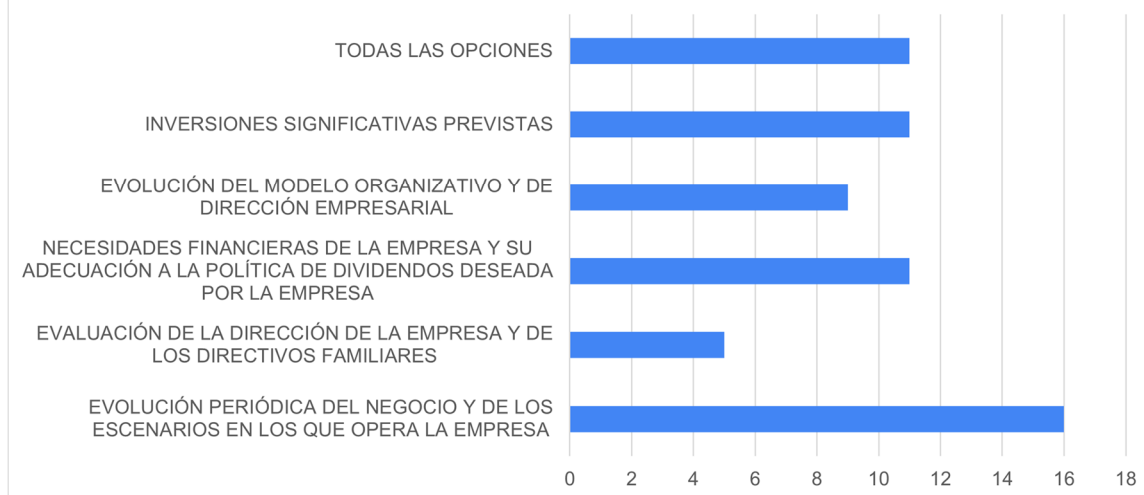
2.- ¿Cómo se articula dicha cooperación?

¿CÓMO SE ARTICULA DICHA COOPERACIÓN?



3.- En cuanto al deber de información periódica al Consejo de Familia sobre los distintos aspectos que afectan al funcionamiento de la sociedad nos encontramos con los datos que se reproducen.

ES INFORMADO PERIÓDICAMENTE EL CONSEJO DE FAMILIA POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN SOBRE LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

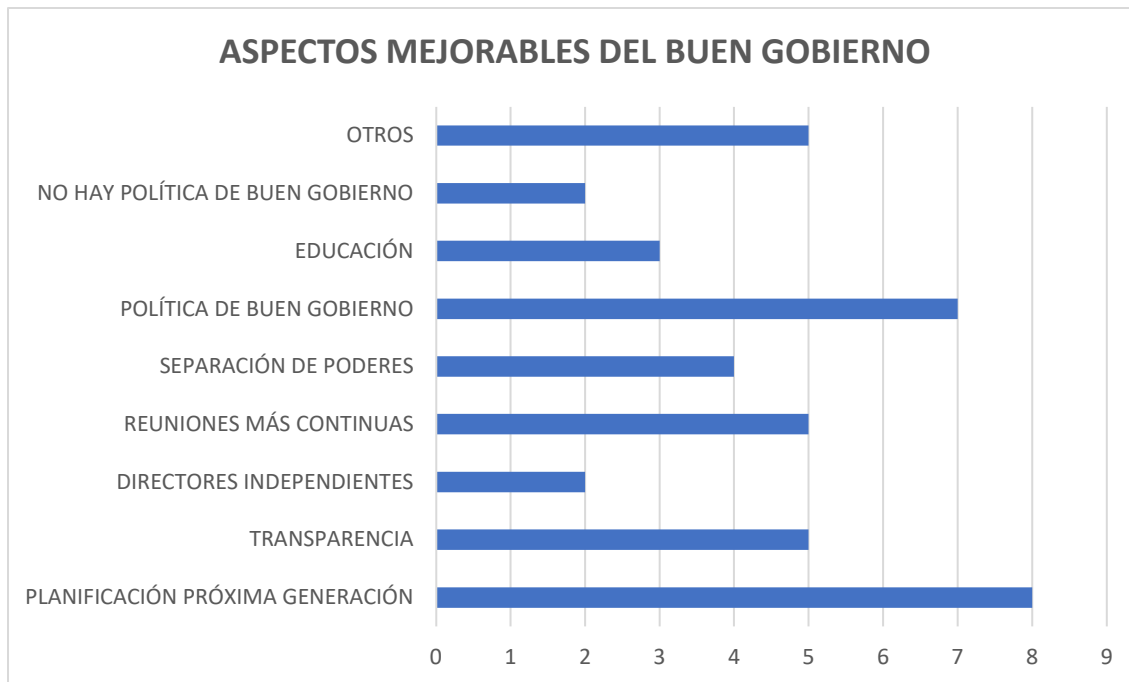


SOBRE BUEN GOBIERNO DE LA ORGANIZACIÓN.-

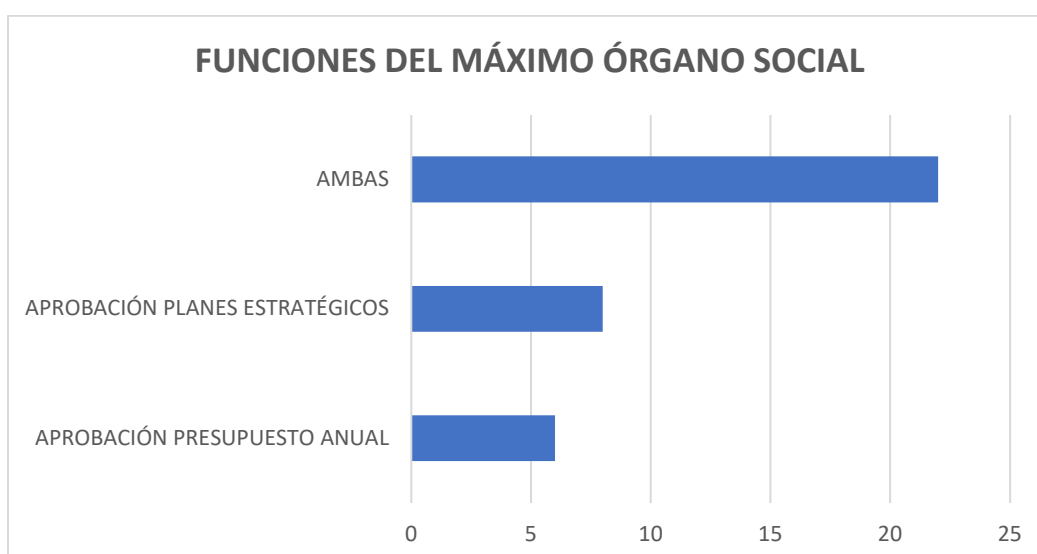
Como se ha citado en la pág. 8 de este informe existe un 50% de empresas que tienen un departamento encargado del control de procesos.

Analizamos los datos aportados sobre este aspecto en el presente bloque:

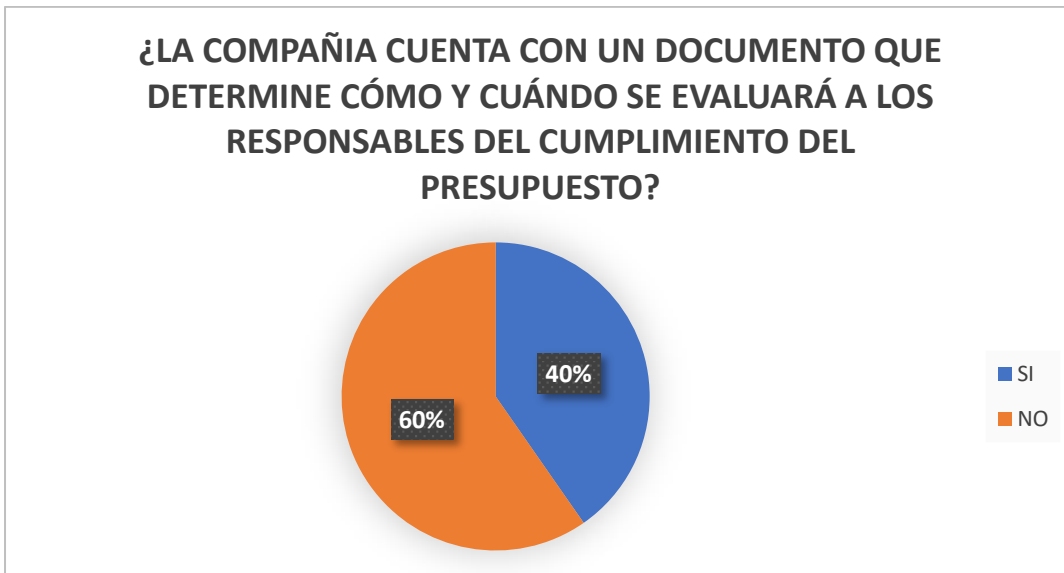
Aspectos mejorables del buen gobierno: Como aspectos mejorables dentro de las políticas de buen gobierno mayoritariamente se considera que la planificación para la próxima generación es lo más destacable, seguido de la mejora de las políticas de buen gobierno y de la transparencia.



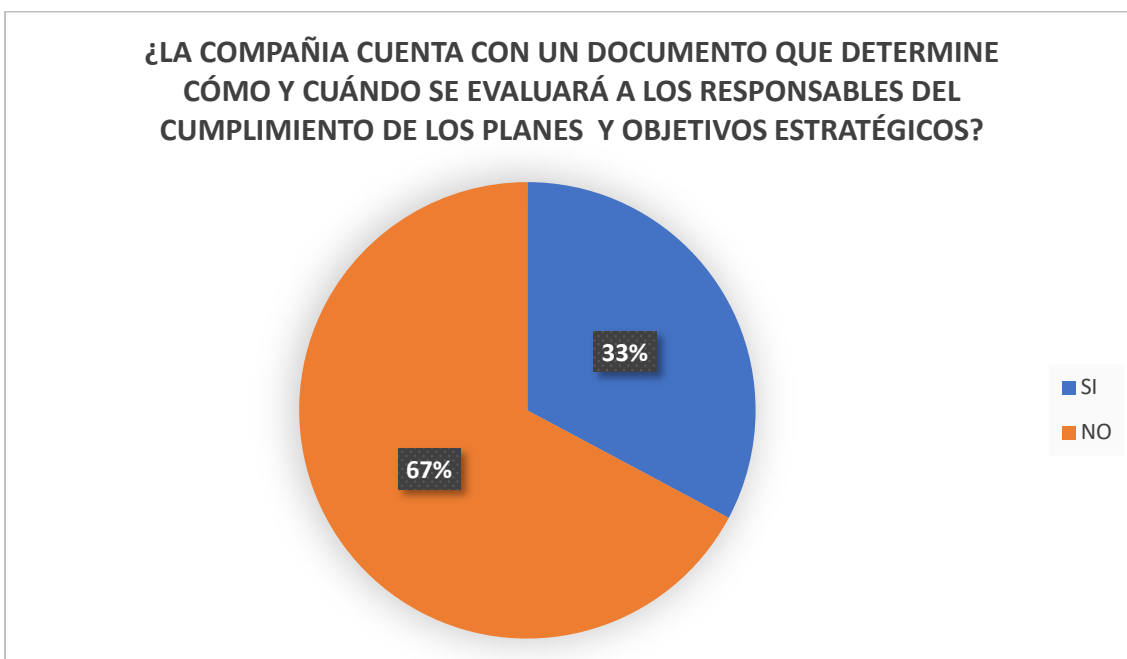
Funciones del máximo órgano social: las funciones del Máximo órgano social se centran tanto en la aprobación de los presupuestos como en la aprobación de planes estratégicos de futuro.



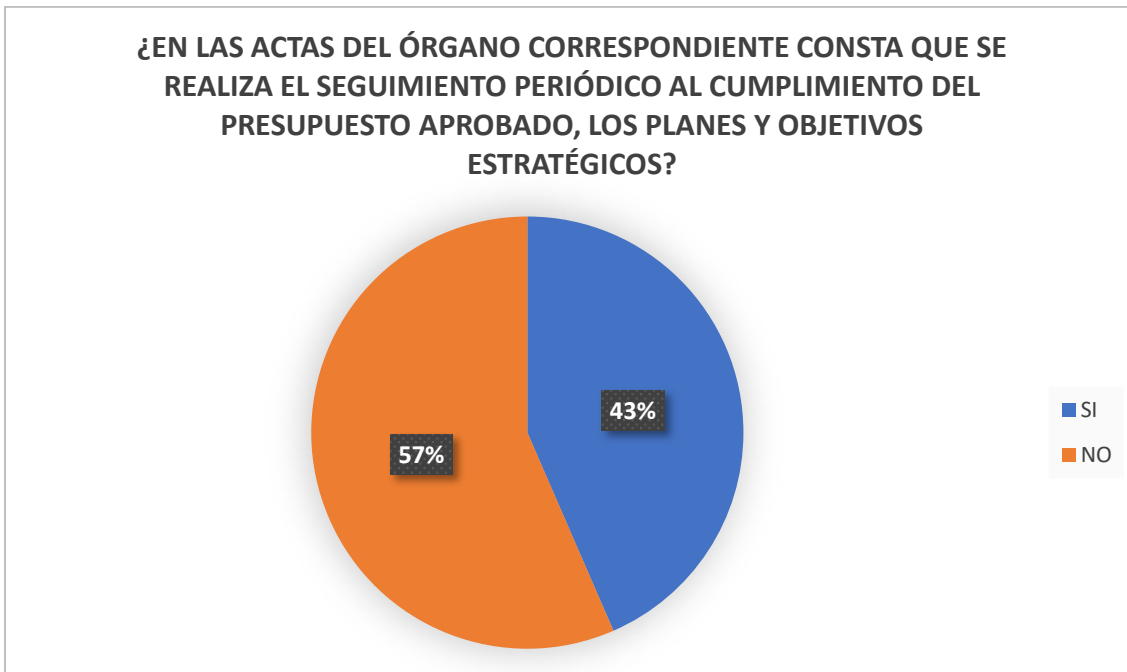
¿La compañía cuenta con un documento que determine cómo y cuándo se evaluará a los responsables del cumplimiento del presupuesto?: Mayoritariamente no se cuenta con un documento que determine la evaluación de los responsables de cumplimiento de presupuesto.



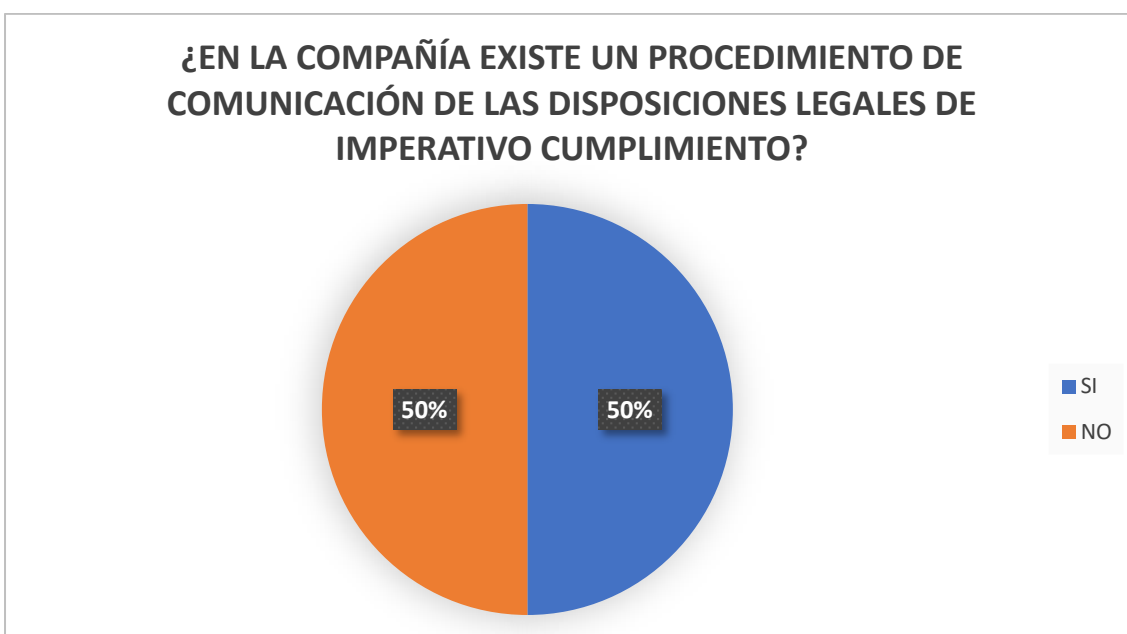
¿La compañía cuenta con un documento que determine cómo y cuándo se evaluará a los responsables del cumplimiento de los planes y objetivos estratégicos?: En un porcentaje superior no se cuenta con una evaluación de cumplimiento de los planes y objetivos estratégicos.



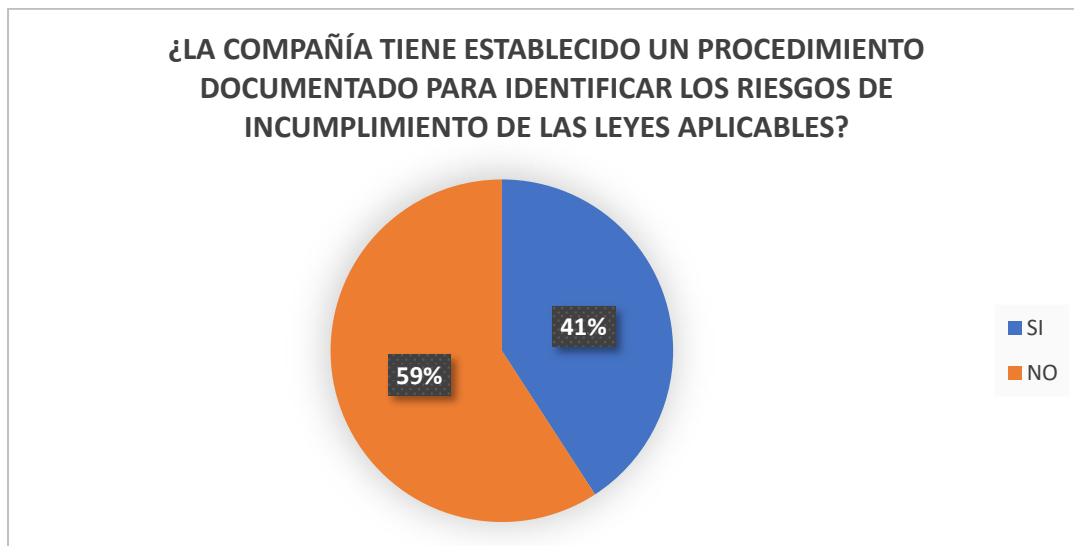
¿En las actas del órgano correspondiente consta que se realiza el seguimiento periódico al cumplimiento del presupuesto aprobado, los planes y objetivos estratégicos?: Tampoco se documenta en actas el seguimiento periódico de cumplimiento tanto de presupuesto como de planes y objetivos estratégicos.



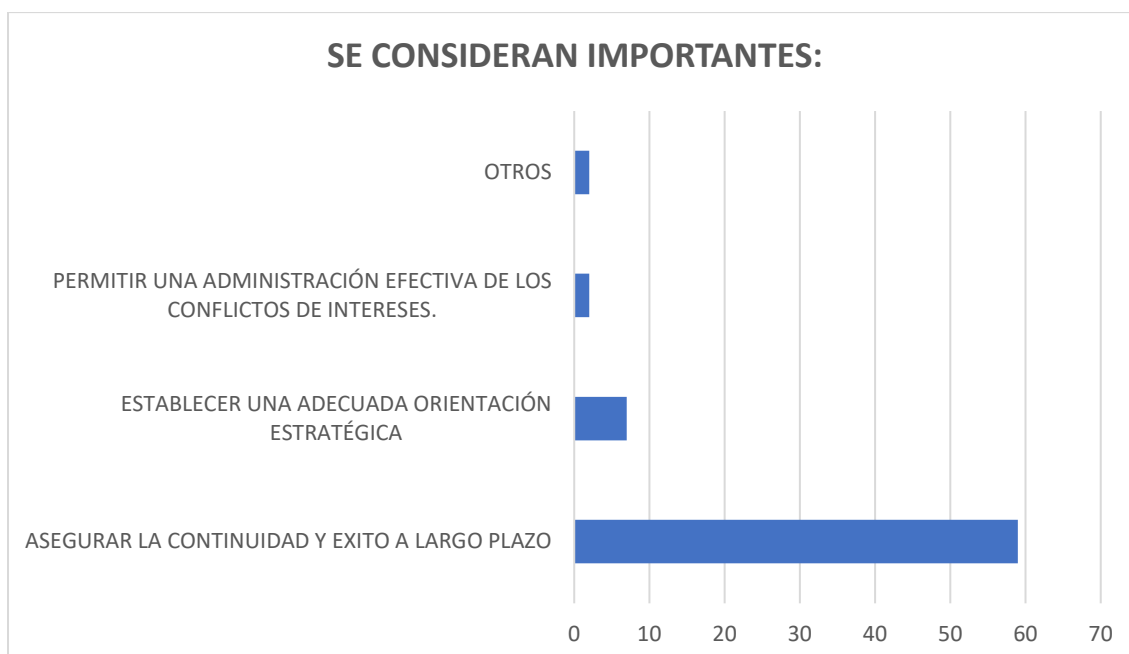
¿En la compañía existe un procedimiento de comunicación de las disposiciones legales de imperativo cumplimiento?: Existe paridad entre las empresas que tienen un procedimiento de comunicación de disposiciones legales de imperativo cumplimiento.



¿La compañía tiene establecido un procedimiento documentado para identificar los riesgos de incumplimiento de las leyes aplicables?: En la mayoría de empresas que han participado en el estudio no existe un procedimiento documentado para identificar riesgos de incumplimientos de normativa aplicable.

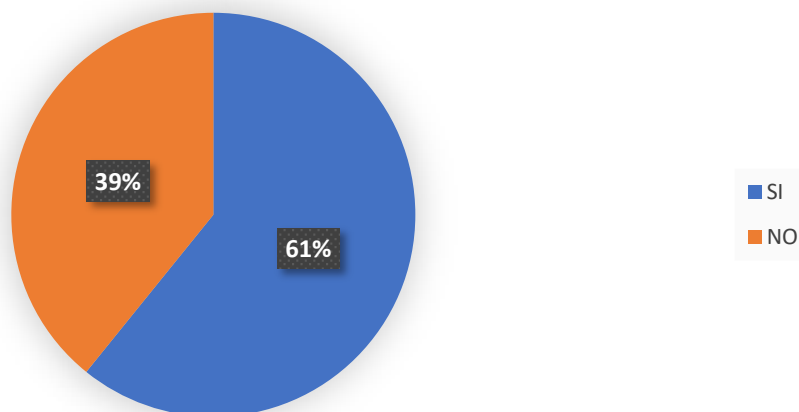


Se consideran importantes: Dentro de los aspectos más relevantes de cumplimiento se considera de máxima importancia asegurar la continuidad y éxito a largo plazo.



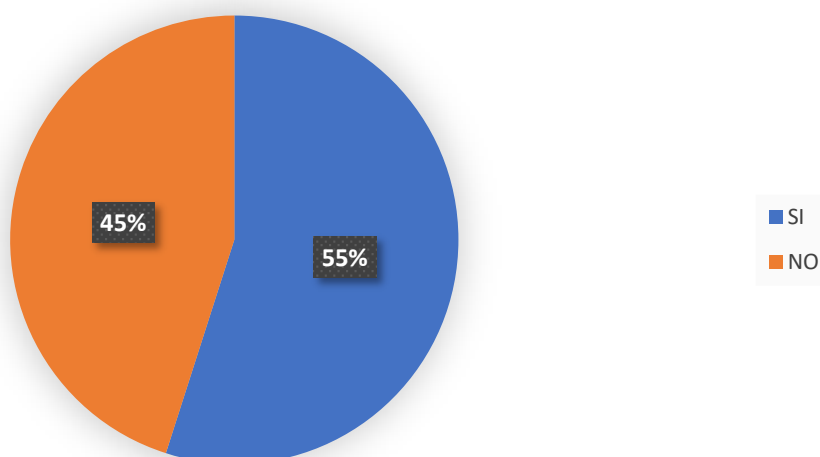
¿Su organización cuenta con un plan estratégico que defina los objetivos de la empresa y la forma de llegar a ellos? Resulta llamativo que no existen de forma mayoritaria procedimientos implementados de buen gobierno, pero sí planes estratégicos que definen los objetivos de la empresa y forma de llegar a ellos.

¿SU ORGANIZACIÓN CUENTA CON UN PLAN ESTRATÉGICO QUE DEFINA LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y LA FORMA DE LLEGAR A ELLOS?

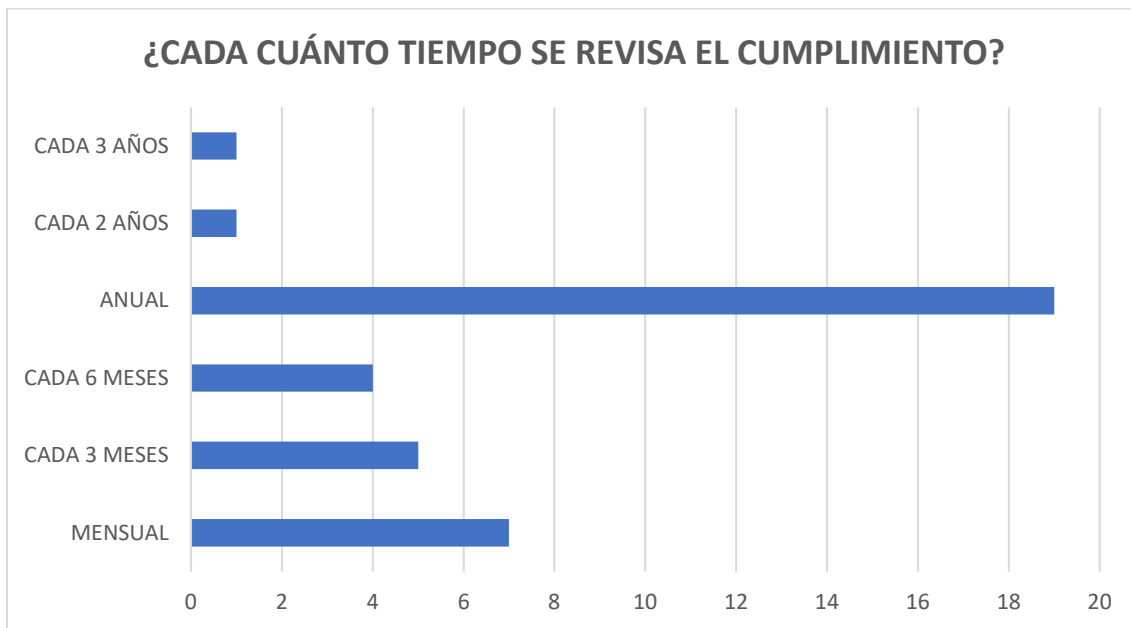


¿Se ha previsto un seguimiento periódico de cumplimiento? En clara consonancia con la pregunta anterior si existe de forma mayoritaria un seguimiento periódico de cumplimiento.

¿SE HA PREVISTO UN SEGUIMIENTO PERIODICO DE CUMPLIMIENTO?



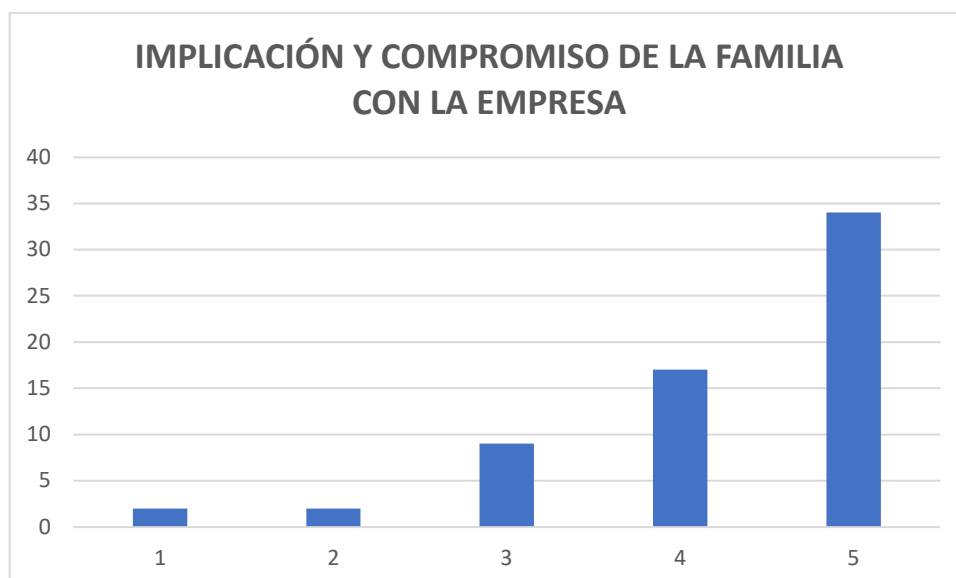
¿Cada cuánto tiempo se revisa el cumplimiento? Existe un seguimiento de cumplimiento con una periodicidad anual.



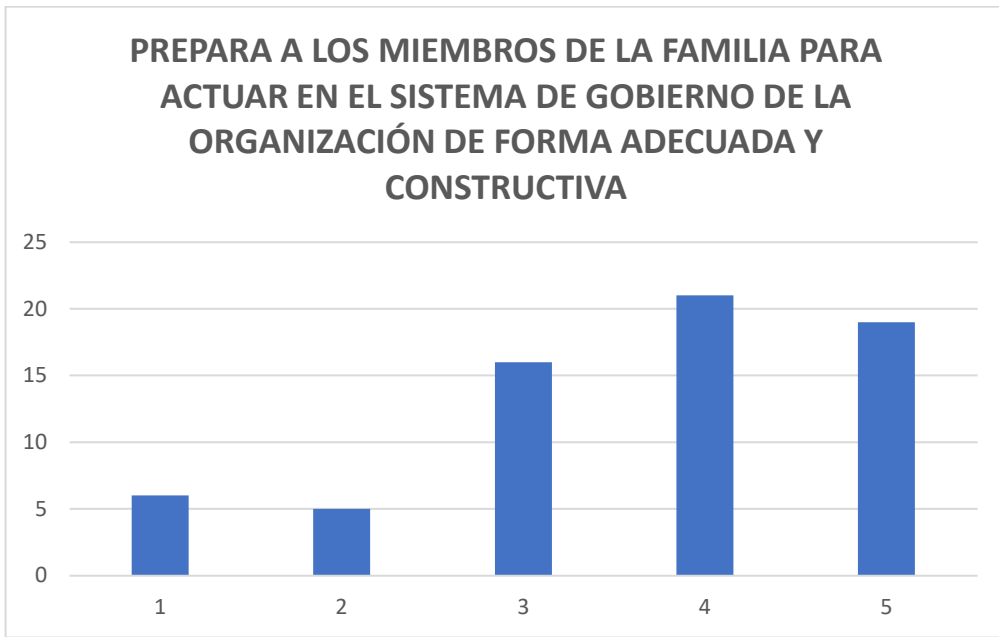
Se pidió a los encuestados que valorasen su acuerdo con una serie de afirmaciones relacionadas con la empresa familiar de la que forman parte. Se ha utilizado una escala de 1 a 5 en la que 1 es “totalmente en desacuerdo” y 5 es “totalmente de acuerdo”.

Los resultados obtenidos se observan en los siguientes gráficos:

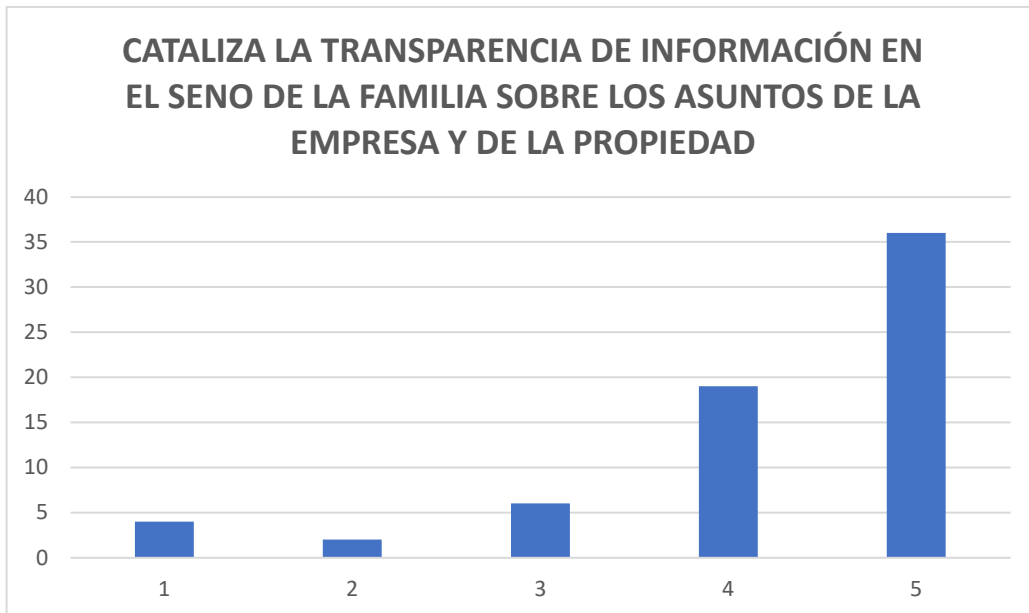
Implicación y compromiso de la familia con la empresa:



Prepara a los miembros de la familia para actuar en el sistema de gobierno de la organización de forma adecuada y constructiva:

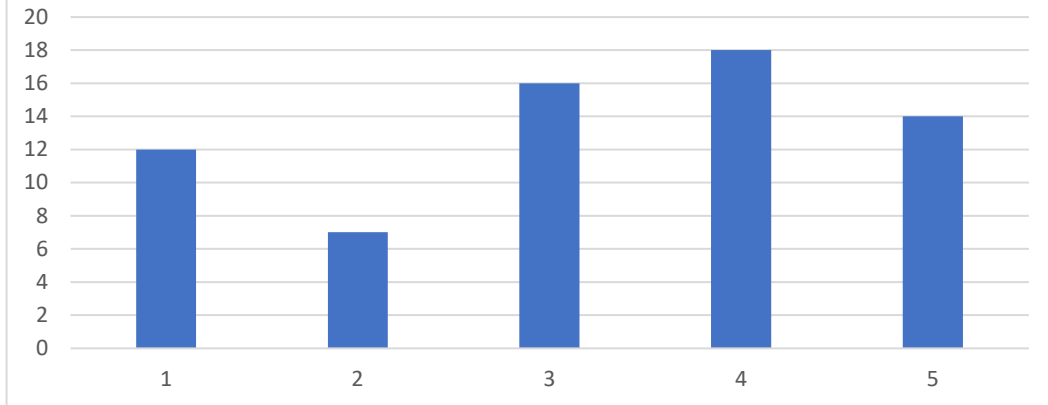


Cataliza la transparencia de información en el seno de la familia sobre los asuntos de la empresa y la propiedad:

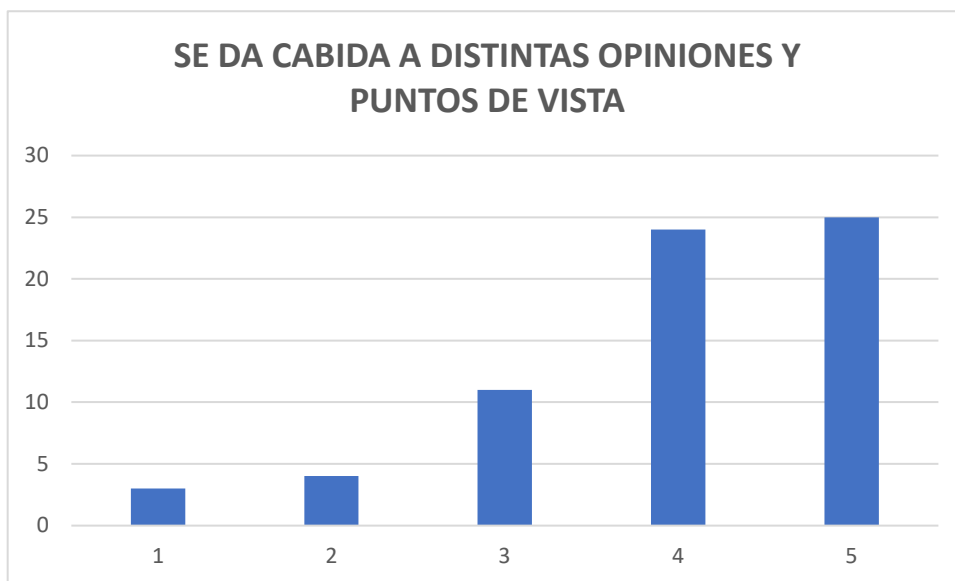


Evita la intromisión de los miembros de la familia en las cuestiones de trabajo del Consejo de Administración y de la Dirección de la Empresa:

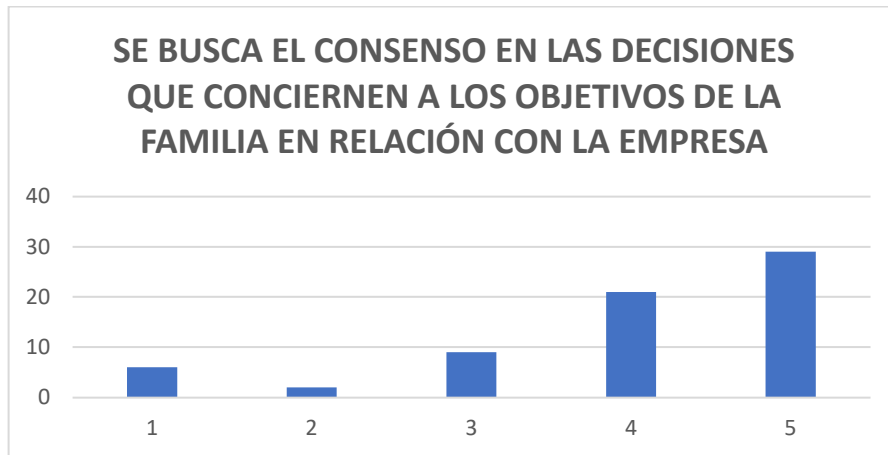
EVITA LA INTROMISIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA EN LAS CUESTIONES DE TRABAJO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y DE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA



Se da cabida a distintas opiniones y puntos de vista:



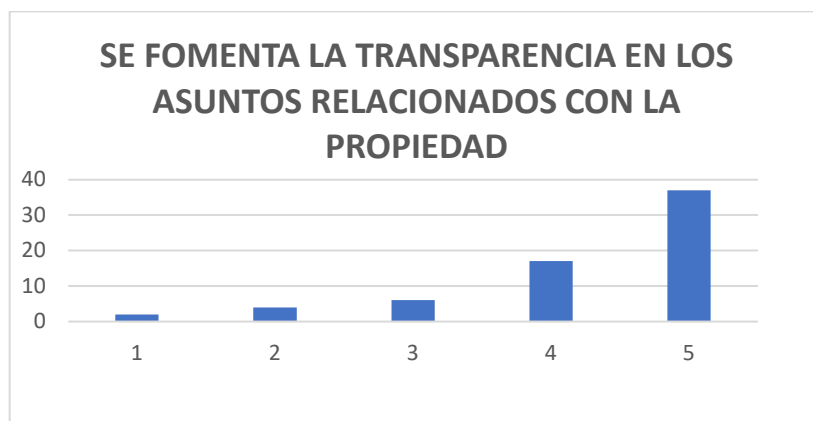
Se busca el consenso en las decisiones que conciernen a los objetivos de la familia en relación con la empresa:



Se fomenta la transparencia de la información en las operaciones y en el proceso de toma de decisiones de la empresa:

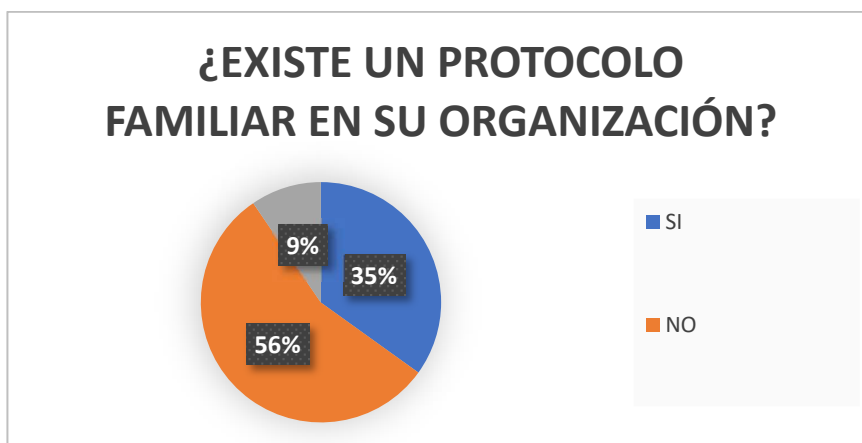


Se fomenta la transparencia en los asuntos relacionados con la propiedad:



PROTOCOLO FAMILIAR EN LA EMPRESA FAMILIAR.

¿Existe un protocolo familiar en su organización? Mayoritariamente no existe un protocolo familiar dentro de la empresa familiar. Aunque entre el porcentaje de empresas que declaran tener un protocolo familiar y el porcentaje de empresas que declaran estar en proceso de elaboración nos encontramos con que cerca de la mitad de las empresas que han contestado al cuestionario cuentan con dicho instrumento.



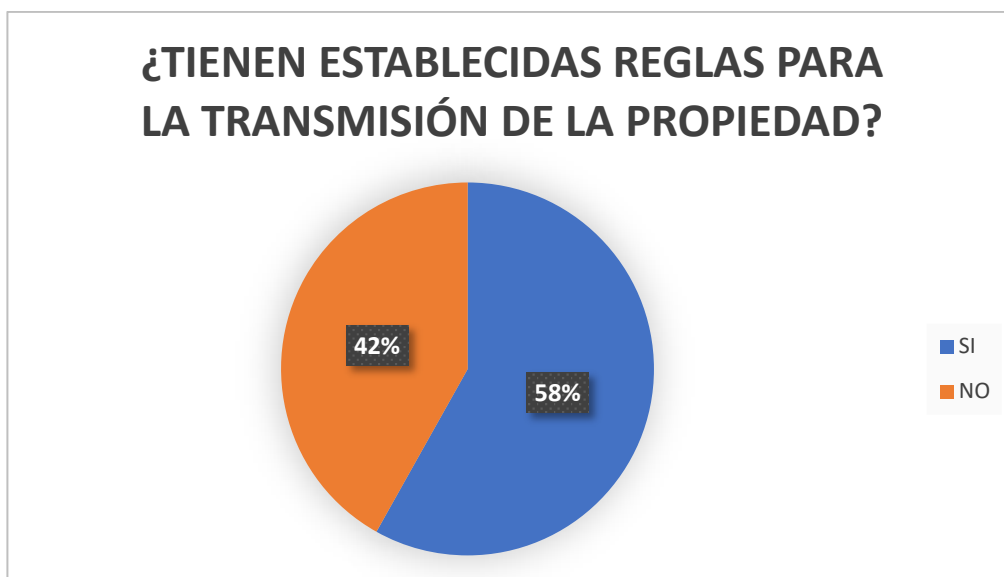
¿Se ha revisado el protocolo familiar? Del porcentaje de empresas que tiene un protocolo familiar de forma mayoritaria ese documento ha sido revisado.



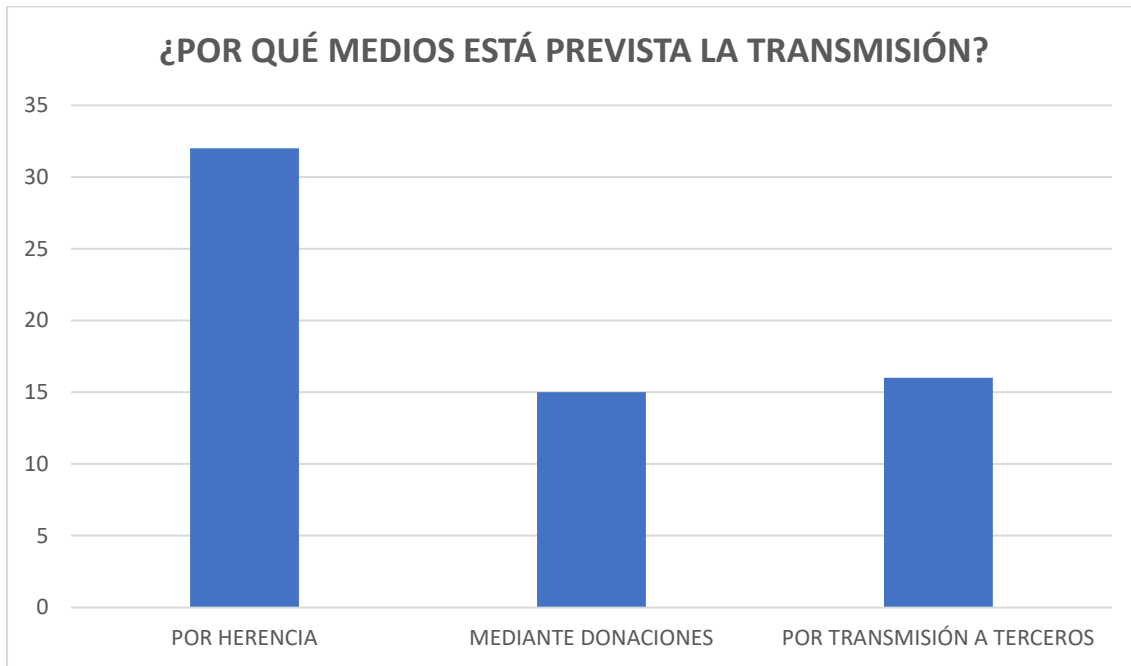
Aspectos tratados por el protocolo familiar: los aspectos que se recogen en el protocolo familiar son muy variados resultando los temas que más preocupan los relativos a la historia y principios rectores de la familia, sucesión, regímenes matrimoniales, promoción de familiares, órganos de gobierno y convivencia.



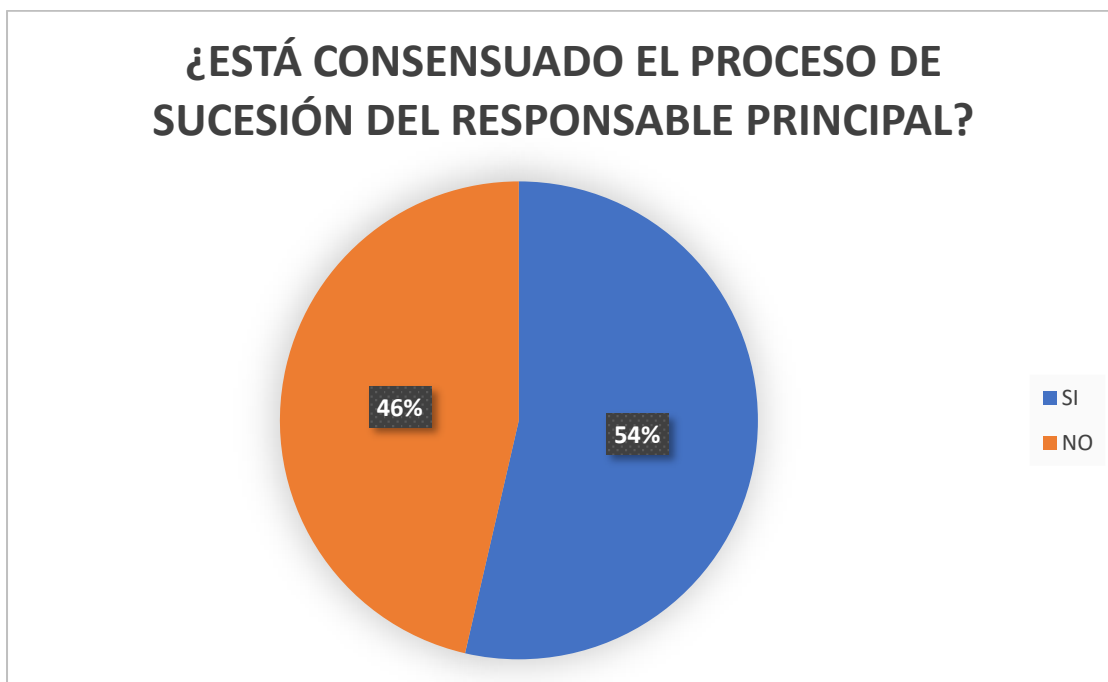
En cuanto a la transmisión de la propiedad, mayoritariamente tienen establecidas reglas que lo prevén.



En cuanto a los medios previstos para la transmisión, mayoritariamente se prevé la transmisión por herencia, con el fin de continuar el legado de la primera generación fundadora de la empresa familiar.

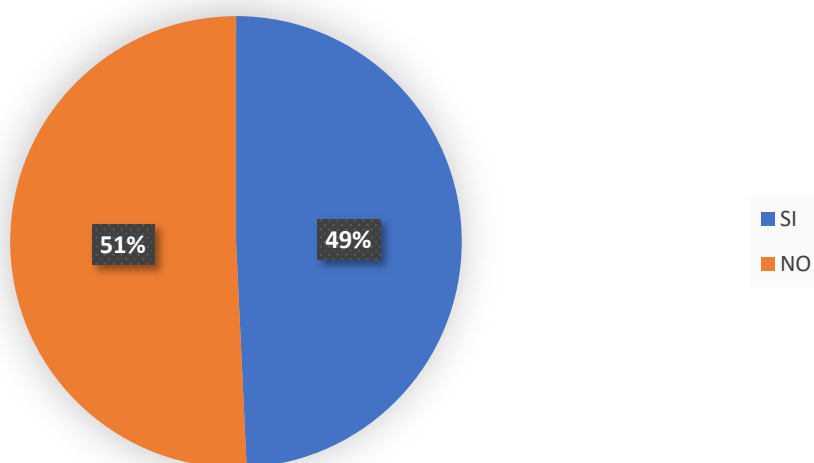


En cuanto al proceso de sucesión del responsable principal, de forma mayoritaria se ha consensuado el proceso de sucesión del responsable principal.



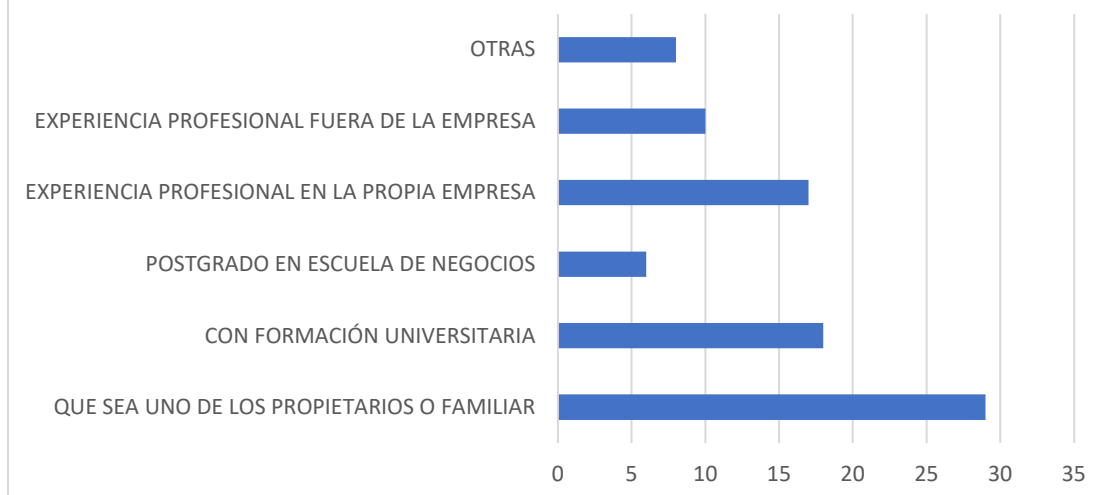
En cuanto a la existencia de criterios objetivos para elegir al sucesor, alrededor de la mitad de las empresas declaran que no existen criterios objetivos para elegir al sucesor.

¿EXISTEN CRITERIOS OBJETIVOS PARA ELEGIR AL SUCESOR?



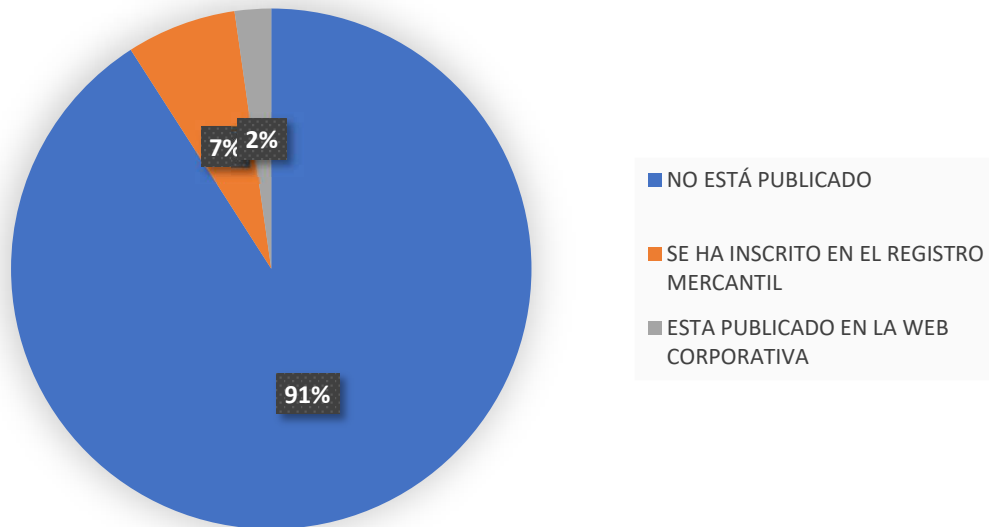
En cuanto a los criterios objetivos para elegir el sucesor que existen en las empresas cuyo protocolo familiar contempla esta circunstancia nos encontramos con que el criterio principal para elegir al sucesor es que sea uno de los propietarios de la empresa. Otros criterios que se valoran es que se tengan estudios universitarios y que tenga experiencia profesional en la propia empresa.

CRITERIOS OBJETIVOS PARA ELEGIR EL SUCESOR



Publicidad del protocolo familiar: El protocolo familiar en aquellas empresas que lo tienen no se publica. Ni siquiera en la web corporativa.

PUBLICIDAD DEL PROTOCOLO FAMILIAR



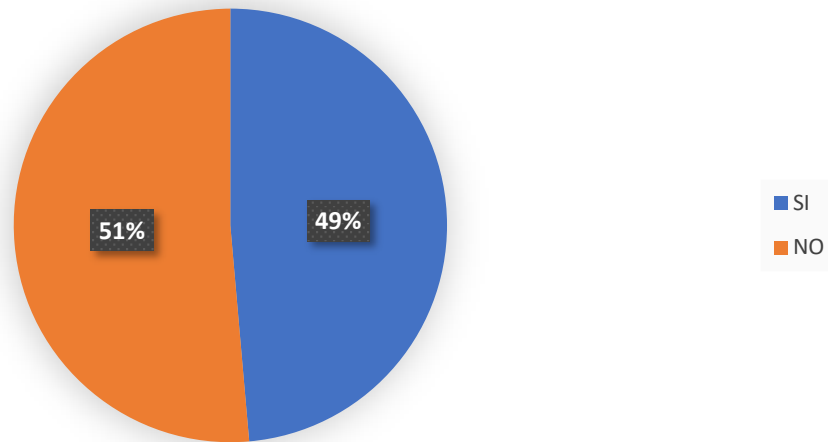
Retos para la empresa: El principal reto para la empresa es el crecimiento, dándose también importancia destacable a la innovación, a la profesionalidad de la gestión y a la sucesión.

RETOS PARA LA EMPRESA



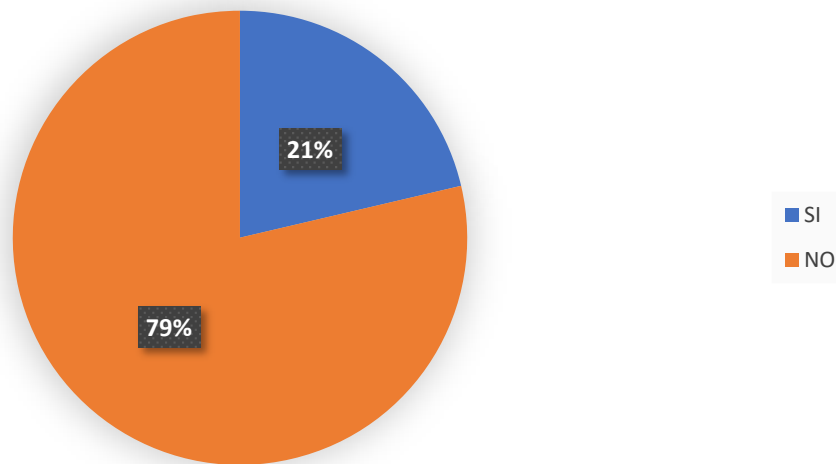
En cuanto a la elaboración de un documento acerca de la historia, visión, misión y valores de la empresa familiar, existe una división casi al 50% de empresas que han elaborado un documento sobre la historia, visión, misión y valores de la empresa familiar de aquella que no lo han elaborado, siendo mayoritario el porcentaje de éstas últimas.

¿HA ELABORADO UN DOCUMENTO ACERCA DE LA HISTORIA, VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA FAMILIAR?



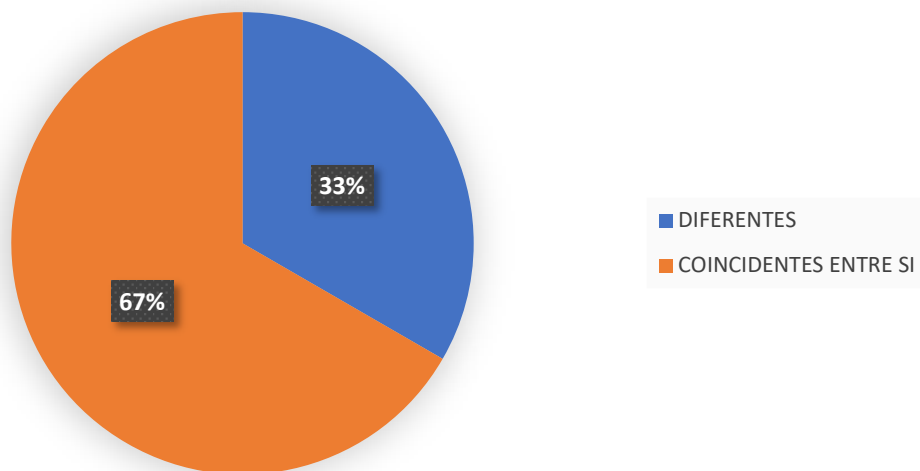
En cuanto a la elaboración un documento acerca de la historia, visión, misión y valores de la familia empresaria observamos que cuando el documento se refiere a la familia empresaria de forma muy mayoritaria no se ha realizado.

¿HA ELABORADO UN DOCUMENTO ACERCA DE LA HISTORIA, VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA FAMILIA EMPRESARIA?



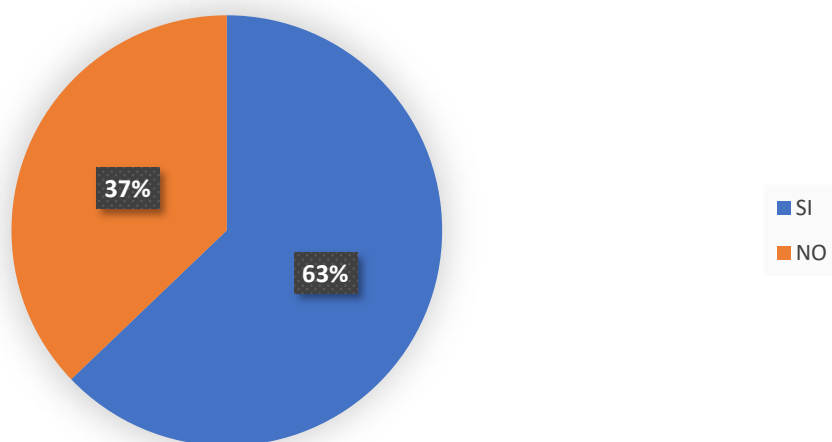
En cuanto a si los documentos planteados en las cuestiones anteriores son iguales o diferentes entre sí, en el caso de las empresas que sí tienen el documento sobre historia y valores de la empresa y sobre la historia y valores de la familia empresaria elaborado de forma mayoritaria coinciden entre sí.

¿SON IGUALES O DIFERENTES EL DOCUMENTOS DE LOS VALORES DE LA EMPRESA Y DE LA FAMILIA?

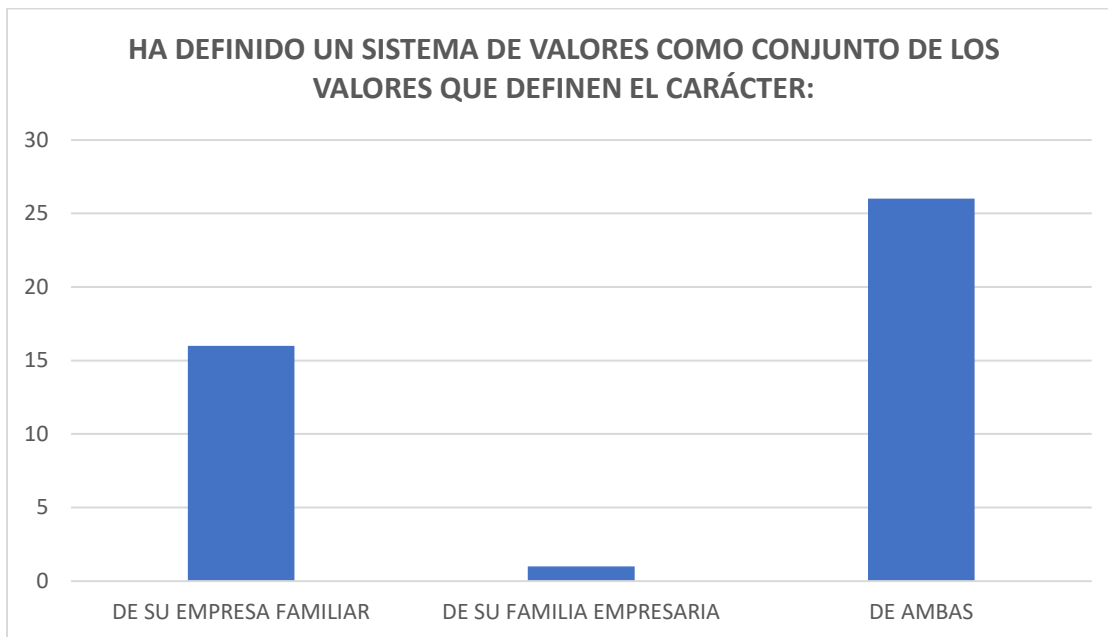


Sobre si se considera que algunos de los valores de las empresas familiares son sustancialmente diferentes a las empresas no familiares, mayoritariamente se considera que los valores de empresas familiares son diferentes a los de empresas no familiares.

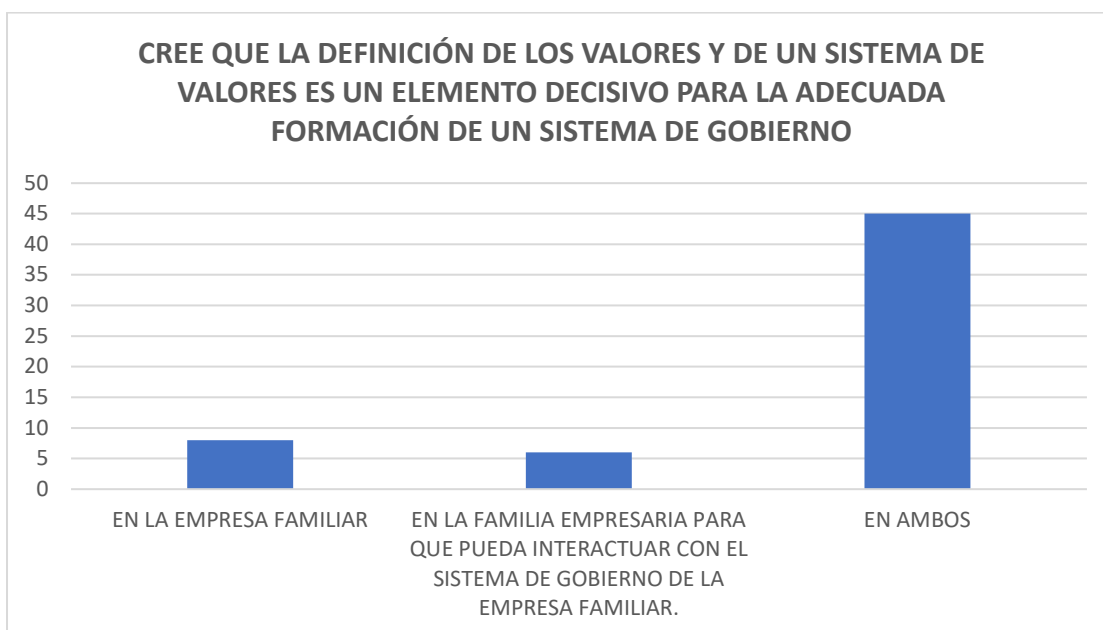
¿CONSIDERA QUE ALGUNOS DE LOS VALORES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES SON SUSTANCIALMENTE DIFERENTES A LAS EMPRESAS NO FAMILIARES?



Sobre si se ha definido un sistema de valores como conjunto de los valores que definen el carácter de su empresa familiar, de su familia empresaria o de ambas y mayoritariamente se considera que de ambas.

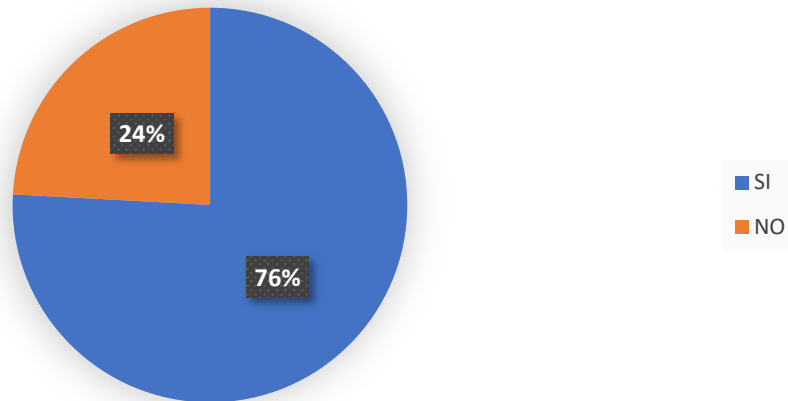


Considerando que la definición de los valores y de un sistema de valores es un elemento decisivo para la adecuada formación de un sistema de gobierno tanto de la empresa familiar como de la familia empresaria.



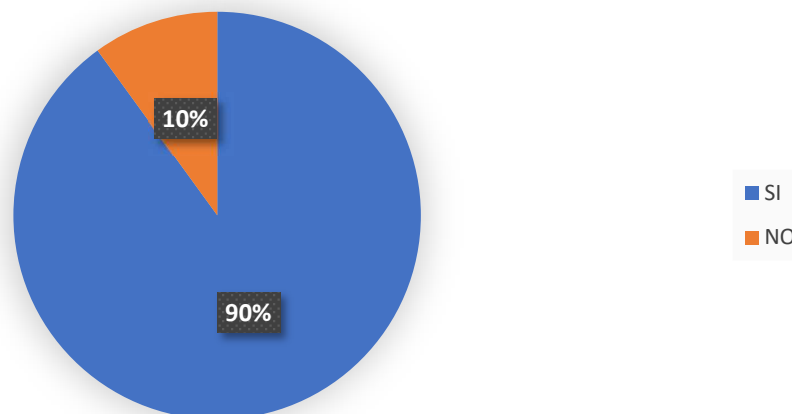
Sobre la conveniencia de construir un sistema de valores propio de la familia empresaria que pueda convivir con los valores de los de la empresa familiar, permitiendo a aquélla pasar a ser una familia empresaria, para conseguir que un grupo de individuos con características diferentes cada uno de ellos formen una familia empresaria que pueda ser propietaria de una empresa familiar que pueda perdurar en el tiempo en manos de la familia durante generaciones los entrevistados están de acuerdo en un 76 %.

CREE USTED CONVENIENTE CONSTRUIR UN SISTEMA DE VALORES PROPIO DE SU FAMILIA EMPRESARIA QUE PUEDA CONVIVIR CON LOS VALORES DE LOS DE LA EMPRESA FAMILIAR, PERMITIENDO A AQUÉLLA PASAR A SER UNA FAMILIA EMPRESARIA, PARA CONSEGUIR QUE UN GRUPO DE INDIVIDUOS CO



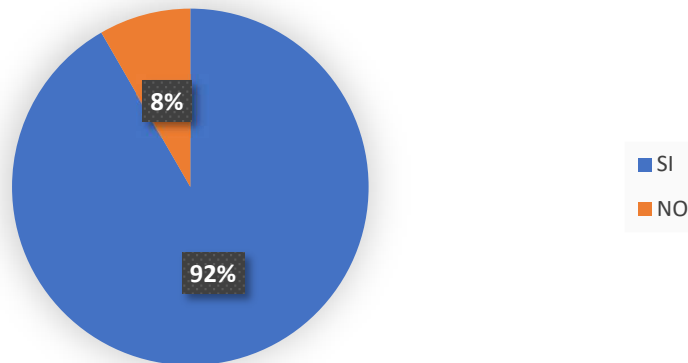
Sobre si consideran que el sistema de valores de la familia empresaria configura riqueza de socio emocional, cultura de la familia empresaria, se responde afirmativamente en un 90%.

CREE USTED QUE EL SISTEMA DE VALORES DE LA FAMILIA EMPRESARIA CONFIGURA RIQUEZA DE SOCIO EMOCIONAL, CULTURA DE LA FAMILIA EMPRESARIA



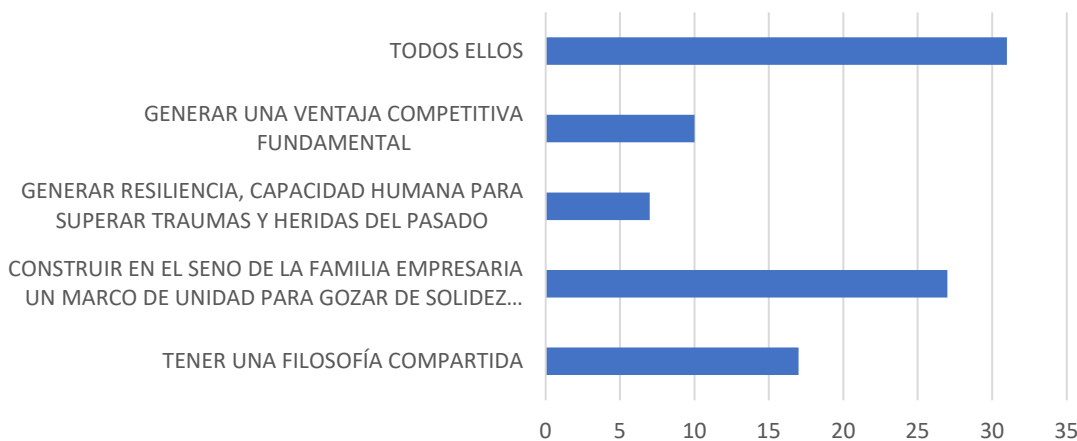
Se considera en un 92 % que el sistema de valores de la familia empresaria es la influencia de los valores del fundador en aquélla

CREE USTED QUE EL SISTEMA DE VALORES DE LA FAMILIA EMPRESARIA ES LA INFLUENCIA DE LOS VALORES DEL FUNDADOR EN LOS DE AQUÉLLA



Por su parte la confección de un sistema de valores de la familia empresaria, coordinado con el sistema de valores de la empresa familiar, debe permitir que confluyan los principios que se plantean.

CREE QUE LA CONFECCIÓN DE UN SISTEMA DE VALORES DE LA FAMILIA EMPRESARIA, COORDINADO CON EL SISTEMA DE VALORES DE LA EMPRESA FAMILIAR, DEBE PERMITIR



De forma mayoritaria se considera que existe relación entre los valores de la familia empresaria con decisiones empresariales como:

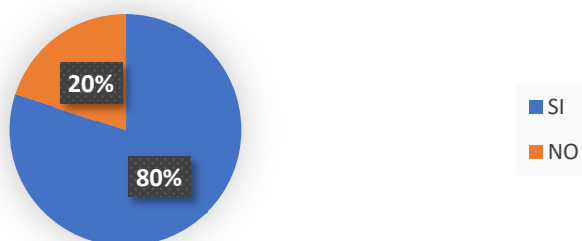
- La apertura para alianzas estratégicas:

LA APERTURA PARA ALIANZAS ESTRATÉGICAS



- El ingreso de socios externos:

EL INGRESO DE SOCIOS EXTERNOS



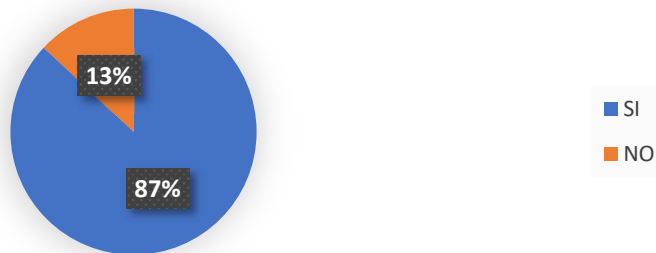
- El ingreso de directivos externos:

EL INGRESO DE DIRECTIVOS EXTERNOS



- El impacto en el sistema de selección, remuneración, evaluación y promoción de los directivos de las empresas:

**EL IMPACTO EN EL SISTEMA DE SELECCIÓN,
REMUNERACIÓN, EVALUACIÓN Y PROMOCIÓN DE
LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS**

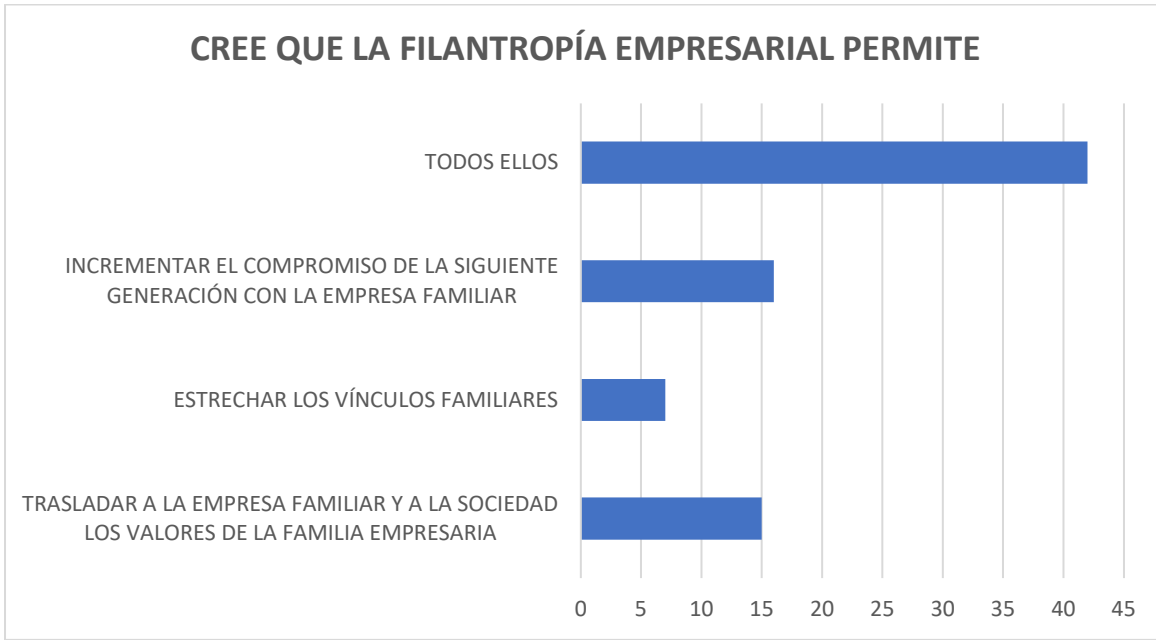


De forma casi unánime se considera que los valores de la familia empresaria en la empresa familiar son relevantes en el desarrollo de la filantropía empresarial

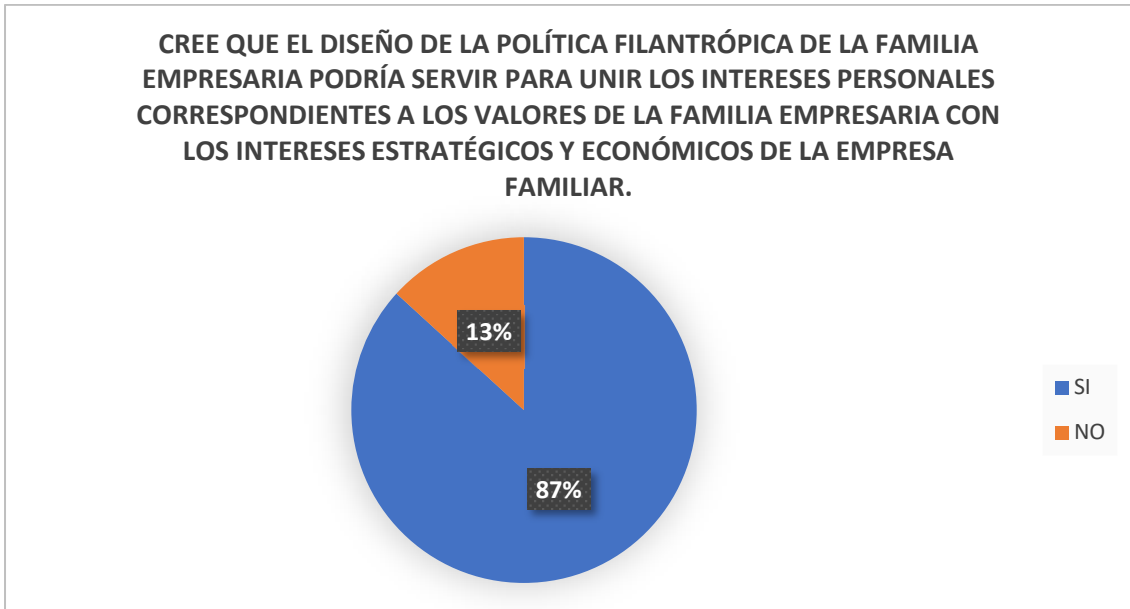
**CREE QUE LOS VALORES DE LA FAMILIA
EMPRESARIA EN LA EMPRESA FAMILIAR SON
RELEVANTES EN EL DESARROLO DE LA
FILANTROPÍA EMPRESARIAL**



Se considera que la filantropía empresarial permite que se incremente el compromiso de la siguiente generación, estrechar los vínculos familiares, así como trasladar a la empresa familiar los valores de la familia empresaria

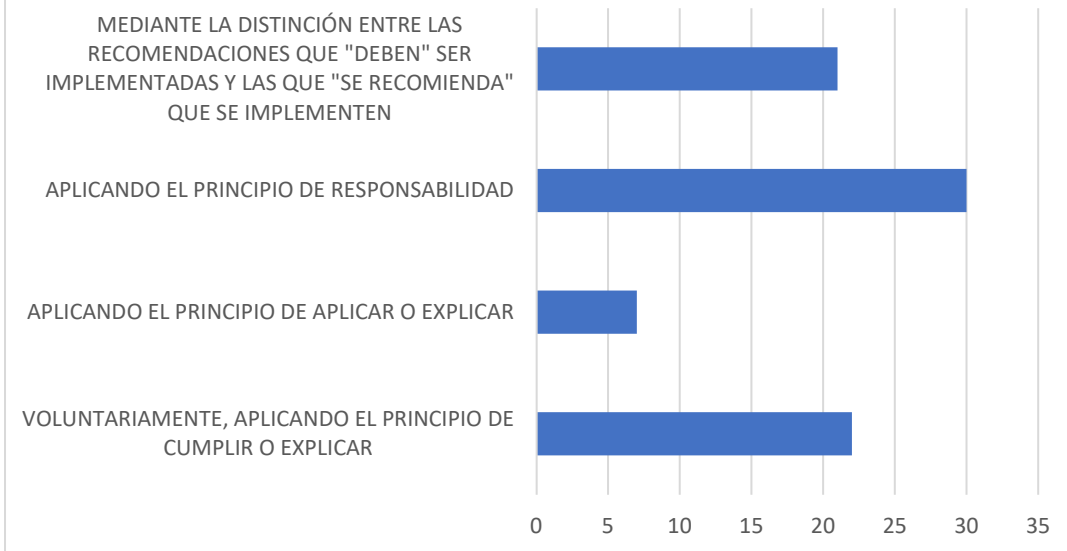


Se considera mayoritariamente que el diseño de la política filantrópica de la familia empresaria podría servir para unir los intereses personales correspondientes a los valores de la familia empresaria con los intereses estratégicos y económicos de la empresa familiar.



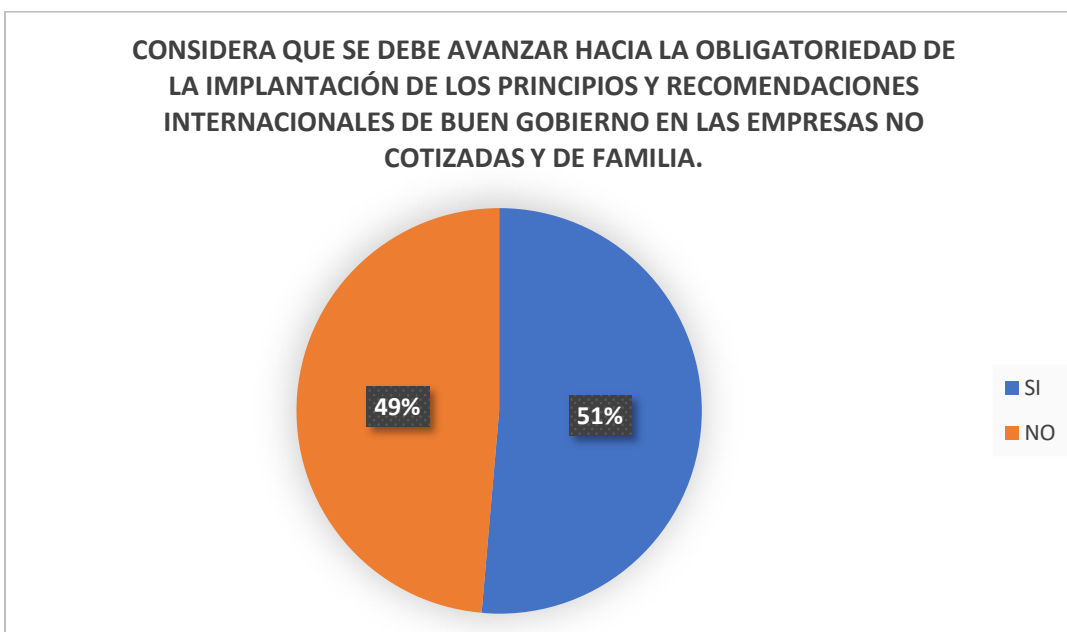
Sobre cómo se considera que los criterios contenidos en los códigos de buen gobierno existentes en el ámbito internacional deben ser aplicados por las empresas familiares y las familias empresarias de forma mayoritaria se cree que aplicando el principio de responsabilidad.

CONSIDERA QUE LOS CRITERIOS CONTENIDOS EN LOS CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO EXISTENTES EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL DEBEN SER APLICADOS POR LAS EMPRESAS FAMILIARES Y LAS FAMILIAS EMPRESARIAS DE ALGUNA DE LAS SIGUIENTES FORMAS:



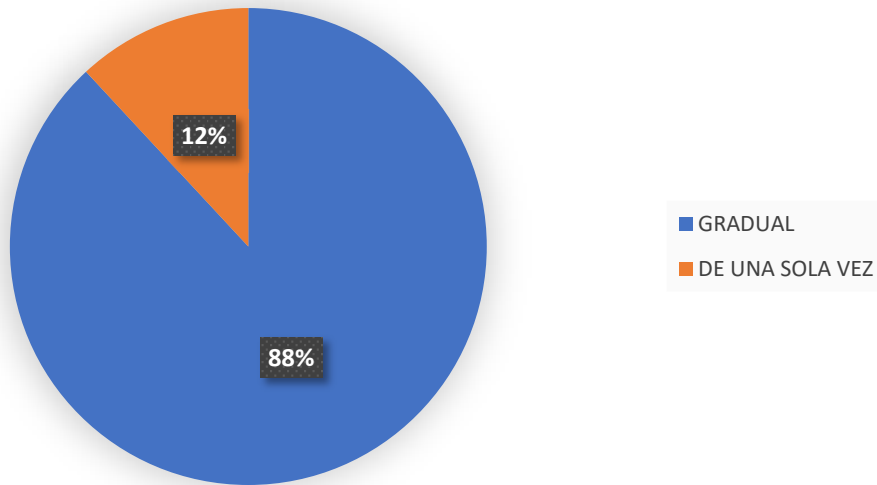
Sobre si se considera que se debe avanzar hacia la obligatoriedad de la implantación de los principios y recomendaciones internacionales de buen gobierno en las empresas no cotizadas y de familia, de forma mayoritaria se contesta afirmativamente.

CONSIDERA QUE SE DEBE AVANZAR HACIA LA OBLIGATORIEDAD DE LA IMPLANTACIÓN DE LOS PRINCIPIOS Y RECOMENDACIONES INTERNACIONALES DE BUEN GOBIERNO EN LAS EMPRESAS NO COTIZADAS Y DE FAMILIA.



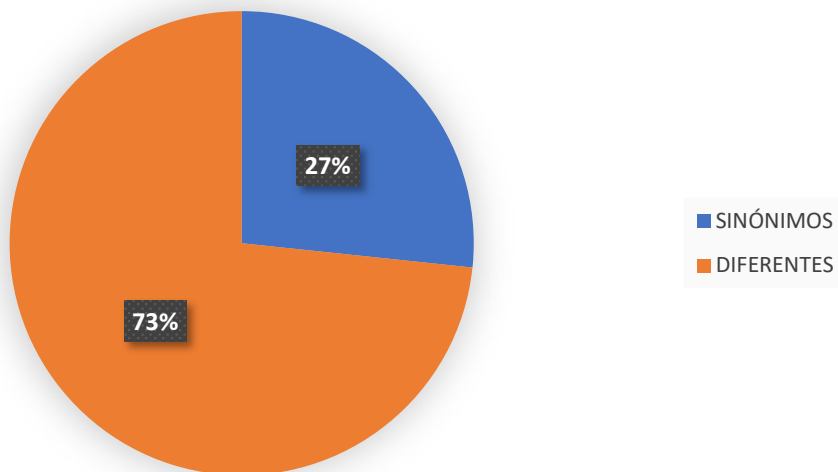
En el caso de que se considere que deben ser aplicados, la aplicación deber ser gradual según la mayoría de los encuestados.

CASO DE QUE SE CONSIDERE QUE DEBEN SER APLICADOS, LA APLICACIÓN DEBER SER:



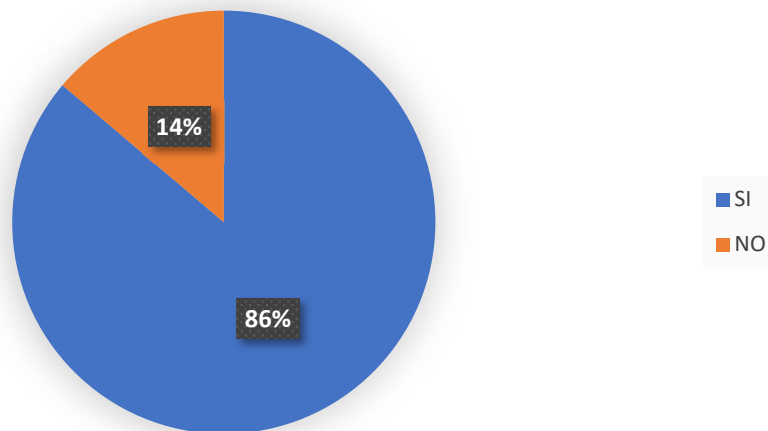
La mayoría de las empresas encuestadas entiende que la responsabilidad social y el gobierno corporativo son conceptos diferentes.

ENTIENDE USTED QUE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EL GOBIERNO CORPORATIVO SON CONCEPTOS



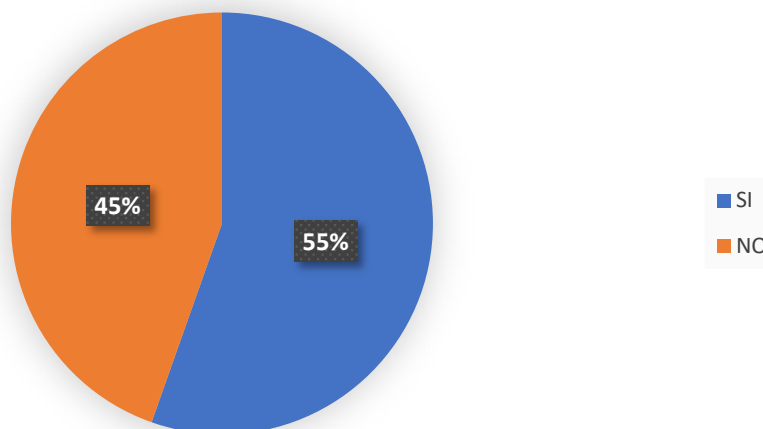
Entendiendo que son conceptos diferentes, la mayoría de los encuestados cree que el gobierno corporativo es el medio por el que se concreta la responsabilidad social de las empresas en general, esto es, en materia económica, medioambiental y social.

SI ENTIENDE QUE SON CONCEPTOS DIFERENTES, CREE QUE EL GOBIERNO CORPORATIVO ES EL MEDIO POR EL QUE SE CONCRETA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS EN GENERAL, ESTO ES, EN MATERIA ECONÓMICA, MEDIOAMBIENTAL Y SOCIAL.



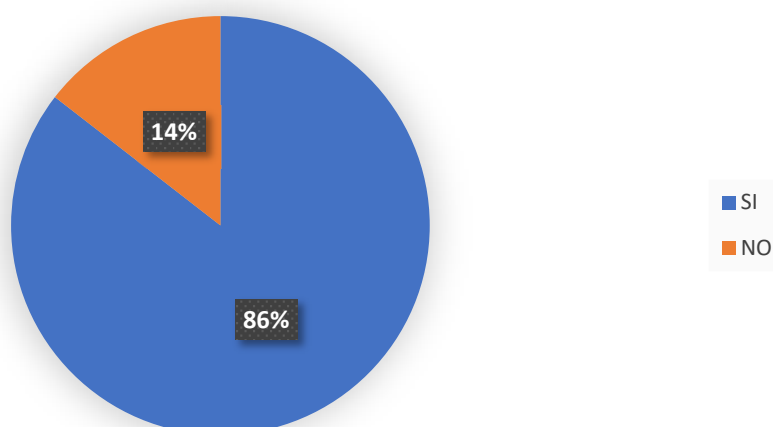
El 55 % de los encuestados cree que la responsabilidad social corporativa está directamente relacionada con la filantropía empresarial.

¿CREE QUE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ESTÁ DIRECTAMENTE RELACIONADA CON LA FILANTROPIA EMPRESARIAL?



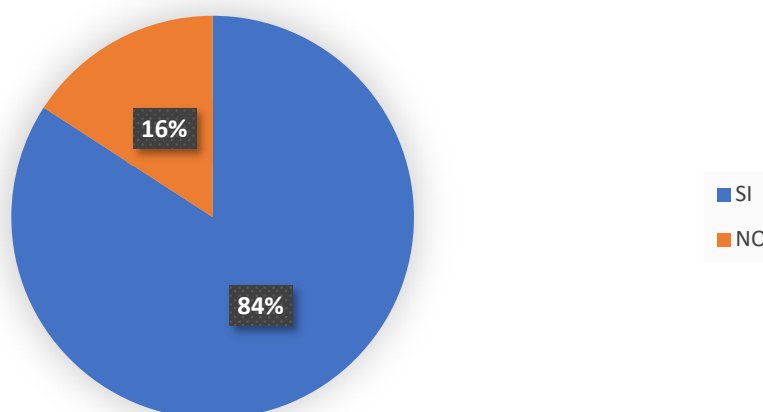
Mayoritariamente se considera que en la implantación de los criterios de buen gobierno en la empresa familiar deben incluirse aspectos relacionados con la inteligencia económica, esto es, sistemas de gestión de la información, que a través del análisis les permitan transformar datos en conocimiento

CONSIDERA QUE EN LA IMPLANTACIÓN DE LOS CRITERIOS DE BUEN GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR DEBEN INCLUIRSE ASPECTOS RELACIONADOS CON LA INTELIGENCIA ECONÓMICA, ESTO ES, SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN, QUE A TRAVÉS DEL ANÁLISIS LES PERMITAN TRANSFOR



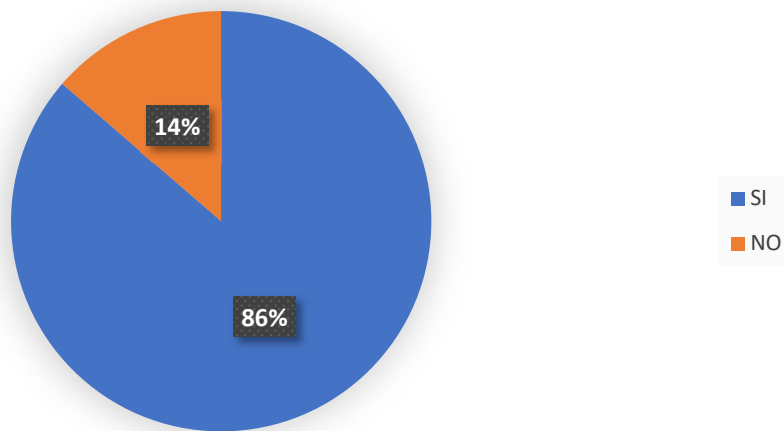
Aquellas empresas que entienden que la inteligencia económica debe estar presente en los ámbitos del buen gobierno de las empresas familiares, cree de forma mayoritaria que este instrumento de mejora del rendimiento de la empresa familiar se puede desarrollar a través de la actividad asesora de los órganos de gobierno de la familia empresaria.

CASO DE QUE ENTIENDA QUE LA INTELIGENCIA ECONÓMICA DEBE ESTAR PRESENTE EN LOS ÁMBITOS DEL BUEN GOBIERNO DE LAS EMPRESA FAMILIARES, CREE QUE ESTE INSTRUMENTO DE MEJORA DEL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA FAMILIAR SE PUEDE DESARROLLAR A TRAVÉS DE LA ACTIVIDAD ASE



En caso de no tener implantados sistemas de inteligencia económica en su empresa familiar, mayoritariamente se considera que, en el ámbito del buen gobierno debería recomendarse, tanto desde la perspectiva de la empresa familiar como a través de comités específicos de los órganos de gobierno de la familia empresaria.

¿SI NO TIENE IMPLANTADOS SISTEMAS DE INTELIGENCIA ECONÓMICA EN SU EMPRESA FAMILIAR, CONSIDERA QUE, EN EL ÁMBITO DEL BUEN GOBIERNO DEBERÍA CONSIDERARSE COMO RECOMENDACIÓN, TANTO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA EMPRESA FAMILIAR COMO A TRAVÉS DE COMITÉS ESPECÍFIC



5. CONCLUSIONES.

Tras el análisis de los resultados arrojados por la encuesta podemos llegar a las siguientes conclusiones:

1.- Todas las definiciones de empresa familiar propuestas en la tesis doctoral son plenamente aplicables a las empresas que han contestado al cuestionario, pudiendo corroborar que la empresa familiar está plenamente implementada a nivel mundial teniendo un claro espíritu de continuidad y permanencia intergeneracional, desarrollando su gestión orientada a preservar las políticas de participación de la familia tanto en los órganos de gestión como dentro del accionariado. Procurando la convivencia del accionariado con el Consejo de Administración, normalmente compuesto por consejeros internos (no necesariamente miembros de la familia) y con el Consejo de Familia.

Lejos de pensar que las empresas familiares pudieran tratarse, prioritariamente, de pequeñas empresas, hemos podido comprobar por el número de cuestionarios recibidos que hay una representación muy importante de grandes empresas

2.- Sin que exista una gran implementación de códigos de buen gobierno entre la muestra analizada, existen órganos activos de gobierno que se asimilan a los planteados en los distintos códigos de buen gobierno estudiados en este trabajo, buscándose una amplia coordinación entre el Consejo de Administración y el Consejo de Familia, en su condición de órganos rectores de la empresa familiar, en cuestiones básicas tales como los dividendos y los planes de sucesión.

3.- El intercambio de información entre Consejo de administración y Consejo de Familia se instrumentaliza en reuniones conjuntas periódicas y en el nombramiento de consejeros que formen parte tanto del Consejo de Administración como del Consejo de Familia.

4.- No hay un conocimiento por parte de los encuestados de los Códigos de Buen Gobierno que existen en las distintas áreas geográficas. Lo que tiene como consecuencia que aquellas

empresas que tienen implementado en su organización un Código de Buen Gobierno, que son la mitad de la muestra obtenida, no se ha basado en ninguno de los modelos existentes en la actualidad.

En los casos en que hay un sistema de buen gobierno implementado para la gestión empresarial no se ha diseñado un código de buen gobierno para la familia dueña. Ni tampoco se ha elaborado un documento acerca de la historia, visión, misión y valores de la familia empresaria. Siendo una de las propuestas que se plantean en la mayoría de los códigos de buen gobierno publicados la necesidad de que se concreten los valores de la familia empresaria y los valores de la empresa familiar de forma separada.

En este sentido se observa que los encuestados consideran que los valores de la empresa familiar son diferentes a los de las empresas no familiares. Igualmente se considera de forma mayoritaria que la definición de los valores y de un sistema de valores es un elemento decisivo para la adecuada formación de un sistema de gobierno tanto de la empresa familiar como de la familia empresaria, principios que se consolidan en las siguientes preguntas planteadas en las que se considera mayoritariamente que es conveniente construir un sistema de valores propio de la familia empresaria que conviva con los de la empresa familiar y que el sistema de valores de la familia empresaria es la influencia de los valores del fundador en aquella. Existiendo una estrecha relación entre los valores de la familia empresaria con decisiones empresariales similares a las expuestas en el desarrollo de la tesis doctoral tales como: la apertura para alianzas estratégicas, el ingreso de socios y/o de directivos externos.

5.- Otra conclusión importante que podemos extraer del estudio realizado es que de forma mayoritaria en las empresas familiares no hay accionistas que no pertenezcan a la familia en un claro ejemplo de preservar el modelo societario.

6.- En cuanto al papel que juega el Consejo de familia dentro de la organización empresarial se considera que busca la implicación y el compromiso de la familia con la empresa, les prepara para actuar en el sistema de gobierno de manera constructiva, favorece la transparencia de la información e intenta evitar la intromisión de los miembros de la familia en las cuestiones de trabajo del Consejo de Administración y de la Dirección de la Empresa, buscando dar cabida a las distintas opiniones de los miembros de la familia e intentando buscar el consenso en las decisiones sobre los objetivos de la empresa.

7.- En cuanto al Protocolo familiar, de forma mayoritaria no se ha realizado. En las empresas que si hay implementado un protocolo familiar en la mayoría de los casos éste ha sido revisado. Dentro de los aspectos tratados en el mismo destacan la historia y principios rectores de la familia, las normas de promoción de familiares dentro de la organización, las restricciones de transmisión de acciones a terceros y las normas de los regímenes matrimoniales. El protocolo familiar también prevé las reglas de transmisión de la propiedad por medio de herencia de forma mayoritaria. Estando consensuado el proceso de sucesión del responsable principal. No existen criterios objetivos para designar al sucesor siendo prioritario que se trate de uno de los propietarios, con formación universitaria y que haya adquirido experiencia profesional dentro de la empresa. Lo que una vez más muestra el carácter continuista que impera que la empresa familiar.

En aquellas empresas que existe un protocolo familiar éste no se publicita, ni tan siquiera en la web corporativa.

8.- Un aspecto importante es el de la filantropía empresarial en el que la mayoría de los encuestados considera que los valores de la familia empresaria son relevantes en el desarrollo de la filantropía empresarial. Se pueden extraer del estudio una serie de conclusiones: la filantropía empresarial permite incrementar el compromiso de la siguiente generación con la empresa familiar, sirve para estrechar vínculos entre la familia y para trasladar a la empresa familiar y a la sociedad los valores de la familia empresaria.

9.- En cuanto a los conceptos de buen gobierno y responsabilidad social los entrevistados mayoritariamente consideran que son conceptos diferentes, siguiendo la misma línea que recogen los distintos códigos de buen gobierno analizados en el trabajo.

10.- En cuanto a la incorporación de la inteligencia económica en los criterios de buen gobierno, materia poco desarrollada dentro de las empresas familiares no cotizadas se observa una línea tendente a la implementación de criterios relacionados con la inteligencia económica, considerando de manera casi unánime que la inteligencia es un mecanismo de mejora del rendimiento de la empresa familiar y que se puede desarrollar por medio de la actividad asesora de los órganos de gobierno de la familia empresaria, tal y como se apunta en el trabajo desarrollado.

CUESTIONARIO BUEN GOBIERNO

Fuente: Pablo Álvarez de Linera
Correo: pablo.alvarez.de.linera@gmail.com

CLÁUSULA DE PROTECCIÓN DE DATOS DE CARÁCTER PERSONAL

Los datos suministrados voluntariamente a través de esta encuesta son totalmente confidenciales y serán guardados en un fichero responsabilidad de Pablo Álvarez de Linera, con la finalidad gestionar esta encuesta para la obtención de datos que serán utilizados con fines académicos. En ningún caso se utilizarán para distinto fin del descrito. Asimismo le informamos que puede dirigirse por escrito en cualquier momento a la dirección de correo arriba indicada para ejercitar los derechos de acceso, rectificación, oposición y cancelación de sus datos, conforme a lo dispuesto en la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. Todos los datos son tratados con absoluta confidencialidad, no siendo accesibles a terceros para finalidades distintas de las que han sido autorizados.

Empresa:

S.A

S.L.

En caso de S.A. es sociedad:

Cotizada No cotizada

(si cotizada FIN DE ENTREVISTA)

Nº Trabajadores: <10 <50 <250 +250

Generaciones: 1ª Generación 2ª Generación 3ª o más

Sector de Actividad: _____

País donde radica la actividad principal _____

Persona de contacto: _____

Cargo en la empresa: _____

1. En cuál de estas regiones se encuentra situado el núcleo principal de su empresa: Europa; Latinoamérica y el Caribe; Oriente Medio; Asia.

2. Considera que su empresa es una empresa familiar por cumplir alguno de los siguientes criterios:

- El accionariado mayoritario de mi empresa está formado por miembros de mi familia;
- La gestión de mi empresa es llevada a cabo por miembros de mi familia;
- Tengo vocación de trascendencia intergeneracional en la propiedad y/o gestión de mi empresa;
- Todas las respuestas anteriores son aplicables en mi caso.

3. Ha diseñado usted un sistema de gobierno para la empresa familiar:

➤ SI

➤ NO

Caso de que lo haya diseñado:

¿Se ha basado en un modelo concreto de código de buen gobierno?

- SI
- NO

¿Lo ha diseñado sin tener en cuenta ningún código específico de buen gobierno?

- SI
- NO

Si lo ha basado en un modelo concreto de código de buen gobierno, en cuál? _____

4. ¿Ha diseñado usted un sistema de gobierno para la familia dueña de la empresa familiar?

- SI
- NO

Caso de que lo haya diseñado:

¿Se ha basado en un modelo concreto de código de buen gobierno?

- SI
- NO

¿Lo ha diseñado sin tener en cuenta ningún código específico de buen gobierno?

- SI
- NO

Si lo ha basado en un modelo concreto de código de buen gobierno, en cuál? _____

5. Conoce usted la existencia de códigos específicos de buen gobierno para empresas no cotizadas y de familia en:

- Europa;
- Latinoamérica;

- Oriente Medio.
- Asia;
- Todas estas áreas geográficas.
- Ninguna de estas áreas geográficas.

6. Conoce usted la actividad desarrollada en el ámbito de la redacción de propuestas de Códigos de Buen Gobierno para empresa no cotizadas y de familia por parte de:

- La OCDE;
- El Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA),
- Guía de buenas prácticas de gobernanza empresarial para las PYME, 2015;
- La Corporación Financiera Internacional,
- Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares, 2018;
- Todas ellas.
- Ninguna de ellas.

7. Ha observado la existencia de:

- Códigos para sociedades no cotizadas, conteniendo bien disposiciones acerca de las empresas familiares o bien secciones o apéndices específicos para ellas;
- Códigos dedicados específicamente a las empresas familiares;

- Ambos tipos de códigos.

● Ninguno de estos tipos de códigos.

8. ¿Dentro de su organización cuáles de estas estructuras están implementadas?

- Asamblea familiar SI NO
- Consejo de familia SI NO
- Oficina de Familia (Family Office) SI NO
- Consejo de Administración SI NO
- Comités delegados SI NO
- Junta de accionistas SI NO

9. ¿En el seno de organización existe algún departamento encargado de control de procesos?

- SI
- NO

Si en P8 respuesta SI en “Consejo de familia”:

10. ¿De cuántos miembros se compone el Consejo de Familia?

11. Cómo son elegidos?
- Dentro de la Asamblea familiar por mayoría calificada
 - Dentro de la Asamblea familia por mayoría simple
 - Dentro de la Asamblea familiar por consenso

12. ¿Con qué periodicidad se reúne?

- 1 vez a la semana
- 1 vez cada dos semanas
- 1 vez al mes
- cada 6 meses
- 1 vez al año
- Otros (especificar)

13. ¿Cómo se toman las decisiones dentro del Consejo de familia?

- Por mayoría calificada.
- Por mayoría simple
- Por consenso
- Otros (especificar)

14. En una escala de 1 a 5 en la que 1 es “Totalmente en desacuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo” dígame su opinión sobre las siguientes afirmaciones:

- Define la implicación y compromiso de la familia con la empresa.

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni acuerdo, ni desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

- Prepara a los miembros de la familia para actuar en el sistema de gobierno de la organización de forma adecuada y constructiva.

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni acuerdo, ni desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

- Cataliza la transparencia de información en el seno de la familia sobre los asuntos de la empresa y la propiedad.

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni acuerdo, ni desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

● Evita la intromisión de los miembros de la familia en las cuestiones de trabajo del Consejo de Administración y de la Dirección de la empresa.

1. Totalmente en desacuerdo.
 2. En desacuerdo.
 3. Ni acuerdo, ni desacuerdo.
 4. De acuerdo.
 5. Totalmente de acuerdo.
- Se da cabida a distintas opiniones y puntos de vista.

1. Totalmente en desacuerdo.

2. En desacuerdo.
3. Ni acuerdo, ni desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

● Se busca el consenso en las decisiones que conciernen a los objetivos de la familia en relación con la empresa.

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni acuerdo, ni desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

● Se fomenta la transparencia de la información en las operaciones y en el proceso de toma de decisiones de la empresa.

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni acuerdo, ni desacuerdo.
4. De acuerdo.

5. Totalmente de acuerdo.

● Se fomenta la transparencia en los asuntos relacionados con la propiedad.

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni acuerdo, ni desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

Si en P8 respuesta SI en “Junta General de Accionistas”.

15. ¿Qué mecanismos se utilizar para informar a los accionistas de todas las propuestas que se someten a la Junta General?

- _____
- _____
- _____

16. ¿Qué mecanismos se utilizan para preservar los derechos de los accionistas minoritarios?

- _____
- _____
- _____

17. ¿Y de los accionistas no familiares?

- _____

- _____
- _____

18. ¿Ratifique cuál es el modelo de administración de su organización?

- Administrador individual
- Consejo de Administración.

19. (si el modelo es Consejo de Administración):

- ¿El Consejo de Administración tiene un Reglamento de funcionamiento?
- ¿De cuántos miembros se compone?

20. Determine el tipo de consejeros que componen el Consejo de Administración de su organización:

- Consejeros internos (relación laboral o mercantil) SI NO
- Consejeros dominicales SI NO
- Consejeros independientes SI NO

21. En una escala de 1 a 5 donde 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo díganos su opinión sobre las siguientes afirmaciones:

- El Consejo de Administración fomenta la contribución activa de los inversores institucionales, socios familiares minoritarios y del resto de accionistas no familiares a la conformación de la voluntad social.

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni acuerdo, ni desacuerdo.

4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

- El Consejo de Administración propicia un contacto regular con los inversores, socios familiares minoritarios y resto de accionistas no familiares para intercambiar puntos de vista y establecer un cauce que les permita proporcionar información a la dirección de la compañía para articular sus estrategias empresariales y de gobierno.

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni acuerdo, ni desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

22. ¿En qué políticas y medidas de la empresa existe coordinación entre el Consejo de Familia y el Consejo de Administración?

- Los planes de sucesión.
- La política de dividendos que desea seguir la familia.
- Las posibles incorporaciones de miembros familiares al Consejo de Administración.
- Las posibles incorporaciones familiares a los órganos de gestión de la empresa.
- La política de incorporación de miembros familiares a la empresa.
- La política de retribución de miembros familiares empleados en la empresa.
- La posible entrada de socios estratégicos en la empresa.
- La gestión de la propiedad y de acuerdos de compra y/o venta de activos.

23. ¿Como se articula dicha cooperación?
- Con el intercambio de información y de actualización sobre los objetivos perseguidos por ambos órganos.
 - Con reuniones conjuntas de planificación de carácter periódico.
 - Contando con consejeros que formen parte de ambos consejos
 - Invitando a miembros del Consejo de Familia a participar en las reuniones del Consejo de Administración o viceversa.
24. Es informado periódicamente el Consejo de Familia por el Consejo de Administración sobre los siguientes aspectos:
- Evolución periódica del negocio y de los escenarios en los que opera la empresa.
 - Evaluación de la Dirección de la empresa y de los directivos familiares.
 - Necesidades financieras de la empresa y su adecuación a la política de dividendos deseada por la empresa.
 - Evolución del modelo organizativo y de dirección empresarial.
 - Inversiones significativas previstas.
- Si en P8, afirmativo en Family Office:
25. De qué tipo es el Family Office de su organización:
- Unifamiliar.
 - Multifamiliar.
26. ¿Qué tipo de funciones realiza?
- Estructura de gobierno y protocolo familiar
 - Planificación social y sucesoria para asegurar la protección patrimonial.
 - Filantropía: estrategia y due diligence
 - Orientación y formación de los miembros de la familia.
27. ¿Qué aspectos considera mejorables en el Buen Gobierno de su organización?
- _____
 - _____
 - _____
28. La compañía ha establecido en sus estatutos que una de las funciones del Máximo órgano social o del Máximo órgano de Administración:
- ¿Es la aprobación de un presupuesto anual?
 - ¿Es la aprobación de planes y objetivos estratégicos?
- ¿Que plazo de tiempo cubre?
29. ¿La compañía cuenta con un documento que determine cómo y cuándo se evaluará a los responsables del cumplimiento del presupuesto?
- SI
- NO

30. ¿La compañía cuenta con un documento que determine como y cuando se evaluará a los responsables del cumplimiento de los planes y objetivos estratégicos?

- SI
- NO

31. ¿En las actas del órgano correspondiente consta que se realiza el seguimiento periódico al cumplimiento del presupuesto aprobado, los planes y objetivos estratégicos?

- SI
- NO

32. ¿En la compañía existe un procedimiento de comunicación de las disposiciones legales de imperativo cumplimiento?

- SI
- NO

33. ¿La compañía tiene establecido un procedimiento documentado para identificar los riesgos de incumplimiento de las leyes aplicables?

- SI
- NO

34. De las siguientes afirmaciones dígame cuales considera importantes:

- Asegurar a continuidad y éxito a largo plazo
- Establecer una adecuada orientación estratégica.
- Aumentar el rendimiento y la eficiencia internas.
- Mejorar la calidad el proceso de toma de decisiones.
- Facilitar la sucesión.
- Eliminar la dependencia del empresario fundador.
- Conceder la debida atención a la gestión de riesgos.

- Permitir una administración efectiva de los conflictos de intereses.

- Proteger el negocio de conflictos familiares y de organización.
- Asegurar el acceso a fuentes externas de financiación.
- Aumentar la credibilidad externa.

35. ¿Su organización cuenta con un plan estratégico que defina los objetivos de la empresa y la forma de llegar a ellos?

- SI
- NO

36. ¿Se ha previsto un seguimiento periódico de cumplimiento? Cada cuanto tiempo?

- SI
- NO

37. ¿Tienen implementada una política de transparencia en su organización?

- SI
- NO

38. Su política de transparencia incluye:

- La publicidad de las cuentas anuales debidamente auditadas.
- La publicidad de las retribuciones que debe ser conocida por accionistas y agentes externos al propio grupo empresarial.

39. ¿Existe un Protocolo familiar en su organización?

- SI
- NO
- NO, PERO ESTA EN PROCESO DE ELABORACIÓN

Si la respuesta la afirmativa:

42. ¿Está consensuado el proceso de sucesión del responsable principal?

- SI
- NO

43. ¿Existen criterios objetivos para elegir al sucesor?

- SI
- NO

44. Si la respuesta en P39 es afirmativa, indique si es alguno de los que se cita:

- Que sea uno de los propietarios o familiar.
- Con formación universitaria.
- Postgrado en escuela de negocios.
- Experiencia profesional en la propia empresa.
- Experiencia profesional fuera de la empresa.
- Otras (indicar) _____

45. El Protocolo familiar de su organización:

- Está publicado en la web corporativa.
- Se ha inscrito en el Registro Mercantil.
- No está publicado.

46. ¿Cuáles son los retos para su empresa?

- La sucesión de la empresa.
- La profesionalidad de la gestión.
- El crecimiento de la empresa.
- La internacionalización de la empresa.
- La innovación.
- Organizar el gobierno corporativo.
- La situación económica.
- La subsistencia de la empresa.

¿Desde cuándo? _____

¿Se ha revisado?

- SI
- NO

40. Si el sistema de gobierno de su familia empresaria se ha construido en función de lo dispuesto en el Protocolo Familiar, trata este documento de:

- Historia y principios rectores de la familia;
- Convivencia en la familia empresaria y la empresa familiar;
- Organos de Gobiernos Familiares;
- Sucesión en la familia empresaria y la empresa familiar;
- Plan de contingencia;
- Procedimientos de resolución de conflictos;
- Revisión del documento;
- Restricciones de transmisión de acciones a terceros.
- Normas para la promoción de familiares.
- Normas para regímenes matrimoniales.
- Todos estos apartados.

41. ¿Tienen establecidas reglas para la transmisión de la propiedad?

- SI
- NO

¿En caso de respuesta afirmativa, por qué medios?

- Por herencia.
- Mediante donaciones.
- Por transmisión a terceros.

47. ¿Ha elaborado un documento acerca de la historia, visión, misión y valores de la empresa familiar?

- SI
- NO

48. ¿Ha elaborado un documento acerca de la historia, visión, misión y valores de la familia empresaria?

- SI
- NO

49. En caso de respuesta afirmativa en 47 y 48: son estos documentos:

- Diferentes.
- Coincidentes entre sí.

50. ¿Caso de haber conectado afirmativamente a las preguntas 47 o 48, considera usted que algunos de los valores de las empresas familiares son sustancialmente diferentes a las empresas no familiares?

- SI
- NO

51. Caso de haber respondido afirmativamente a las preguntas 47 o 48, ha definido usted el concepto de valor:

- En su empresa familiar.
- En su familia empresaria;
- En ambas.

52. Caso de haber respondido afirmativamente a las preguntas 47 o 48, ha definido usted un sistema de valores como conjunto de los valores que se definen el carácter.

- De su empresa familiar.
- De su familia empresaria;
- De ambas.

53. Caso de haber respondido afirmativamente a las preguntas 47 o 48, cree que la definición de los valores y de un sistema de valores es un elemento decisivo para la adecuada formación de un sistema de buen gobierno:

- En la empresa familiar.
- En la familia empresaria para que pueda interactuar con el sistema de gobierno de la empresa familiar;
- En ambos.

54. Caso de haber respondido afirmativamente a la pregunta 48, cree usted conveniente construir un sistema de valores propio de su familia empresaria que pueda convivir con los valores de los empresa familiar, permitiendo a aquélla pasar a ser una familia empresaria, para conseguir que un grupo de individuos con características diferentes cada uno de ellos formen una familia empresaria que pueda ser propietaria de una empresa familiar que pueda perdurar en el tiempo en manos de la familia durante generaciones?.

- SI
- NO

55. Caso de haber contestado afirmativamente a la pregunta 48, cree usted que al sistema de valores de la familia empresaria configura riqueza socio emocional, ¿cultura de la familia empresaria?

- SI
- NO

56. ¿Caso de haber conectado afirmativamente a la pregunta 48, cree usted que el sistema de valores de la familia empresaria es la influencia de los valores del fundador en los de aquélla?

- SI
- NO

57. Cree que la confección de un sistema de valores de la familia empresaria, coordinado con el sistema de valores de la empresa familiar, debe permitir:

- Tener una filosofía compartida;
- Construir en el seno de la familia empresaria un marco de unidad para gozar de solidez al disponer de un proyecto común a largo plazo;
- Generar resiliencia, capacidad humana para superar traumas y heridas del pasado;
- Generar una ventaja competitiva fundamental; todos ellos.

58. Cree que existe relación entre los valores de la familia empresaria con decisiones empresariales como:

- La apertura para alianzas estratégicas. SI NO
- El ingreso de socios externos. SI NO
- El ingreso de directivos externos SI NO
- El impacto en el sistema de selección, remuneración, evaluación y promoción de los directivos de las empresas. SI NO

59. Cree que los valores de la familia empresaria en la empresa familiar son relevantes en el desarrollo de la filantropía empresarial.

- SI
- NO

60. Cree que la filantropía empresarial permite:

- Trasladar a la empresa familiar y a la sociedad los valores de la familia empresaria;
- Estrechar los vínculos familiares;
- Incrementar el compromiso de la siguiente generación con la empresa familiar;
- Todos ellos.

61. Cree que el diseño de la política filantrópica de la familia empresaria podría servir para unir los intereses personales correspondientes a los valores de la familia empresaria con los intereses estratégicos y económicos de la empresa familiar.

- SI
- NO

62. Considera que los criterios contenidos en los códigos de buen gobierno existentes en el ámbito internacional deben ser aplicados por las empresas familiares y las familias empresarias de alguna de las siguientes formas:

- Voluntariamente; aplicando el principio de cumplir o explicar;
- Aplicando el principio de aplicar o explicar;
- Aplicando el principio de responsabilidad,
- Mediante la distinción entre las Recomendaciones que “deben” ser implementadas y las que “se recomienda” que se implementen.

63. Considera que se debe avanzar hacia la obligatoriedad de la implantación de los principios y recomendaciones internacionales de buen gobierno en las empresas no cotizadas y de familia.

- SI
- NO

64. Caso de que considere que deben ser aplicados, la aplicación debe ser:

- De una sola vez;
- Gradual.

65. Entiende usted que la responsabilidad social y el gobierno corporativo son conceptos:

- Sinónimos
- Diferentes

66. Si entiende que son conceptos diferentes, cree que el gobierno corporativo es el medio por el que se concreta la responsabilidad social de las empresas en general, esto es, en materia económica, medioambiental y social.

- SI
- NO

67. ¿Cree que la Responsabilidad Social Corporativa está directamente relacionada con la filantropía empresarial?

- SI
- NO

68. Considera que en la implantación de los criterios de buen gobierno en la empresa familiar deben incluirse aspectos relacionados con la Inteligencia Económica, esto es, sistemas de gestión de la información, que a través del análisis les permitan transformar datos en conocimiento.

- SI
- NO

69. ¿Caso de que entienda que la Inteligencia Económica debe estar presente en los ámbitos del buen gobierno de las empresas familiares, cree que este instrumento de mejora del

rendimiento de la empresa familiar se puede desarrollar a través de la actividad asesora de los órganos de gobierno de la familia empresaria?

- SI
- NO

70. Si no tiene implantados sistemas de Inteligencia Económica en su empresa familiar, considera que, en el ámbito del buen gobierno debería considerarse como recomendación, ¿tanto desde la perspectiva de la empresa familiar como a través de comités específicos de los órganos de gobierno de la familia empresaria?

- SI
- NO

AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN

SURVEY GOOD GOVERNANCE

Source: Pablo Álvarez de Linera
Email: pablo.alvarez.de.linera@gmail.com

PERSONAL DATA PROTECTION CLAUSE

The data voluntarily provided via this survey are completely confidential and shall be kept in a filing system, responsibility of Pablo Álvarez de Linera, with the aim of managing this survey in order to obtain data for academic purposes. Under no circumstances, they shall be used for purposes other than the described above. Additionally, we inform you that you may write at any time to the email abovementioned to exercise your rights of access, rectification, to object and to delete data, in accordance with the Spanish Organic Law 3/2018, of 5 December, on Personal Data protection and guarantee of digital rights. All data are confidentially processed, and not accessible to third parties for purposes other than the authorised.

Company: S.A. [Public Limited Company]
S.L. [Private limited company]
In the event of S.A., it is a:
Listed company Unlisted company (If listed,
END OF INTERVIEW)
No. of employees: <10 <50 <250 +250
Generations: 1st generation 2nd generation 3rd or more
Business:

Country where the main business takes place

Contact person: _____

Position in the company: _____

1. In which region the main core of your company is located: Europe, Latin America and Caribbean region; Middle East; Asia
2. Do you regard your company as a family business because it complies with any of the following criteria:
 - A majority of the share capital is held by members of my family;
 - My company is managed by members of my family;
 - I wish the ownership and/or management of

my company would have cross-generational transcendence

- All of the above apply to me.

3. Have you designed a governance system for the family business?

- YES
- NO

If you have designed it:

Is it based on a specific model of good governance code?

- YES
- NO

Have you designed it without taking into account any specific good governance code?

- YES
- NO

If it is based on a specific model of good governance code, which one? _____

4. Have you designed a governance system for the family owning the family business?

- YES
- NO

If you have designed it:

Is it based on a specific model of good governance code?

- YES
- NO

Have you designed it without taking into account any specific good governance code?

- YES
- NO

If it is based on a specific model of good governance code, which one? _____

5. Are you aware of the existence of specific good governance codes for unlisted companies and family businesses in:

- Europe;
- Latin America;
- Middle East;
- Asia;
- All of the above.

6. Are you aware of the activities undertaken within the

framework of proposal writing of Good Governance Codes for unlisted companies and family businesses by:

- The OECD;
- The Latin Integration Committee of Europe and the Americas (CILEA);
- Guide of good practices of corporate governance for SMEs, 2015;
- The International Financial Corporation ;
- IFC manual on Governance of Family Businesses, 2018
- All of the above.

7. Are you aware of the existence of:

- Codes for unlisted companies that contain either provisions or sections or specific schedules on family businesses;
- Codes specifically focused on family businesses;
- Both types of codes.

8. Within your organisation, which one of these structures is implemented?

- Family Assembly YES NO
- Family Council YES NO
- Family Office YES NO
- Board of Directors YES NO

- Delegated committees YES NO
- Shareholders meeting YES NO

9. Within the organisation, is there any department responsible for process control?

- YES
- NO

(If the answer to Q8, “Family council” was YES):

10. How many members make up the Family Council?

11. How are they elected?

- Within the Family Assembly, by a qualified majority
- Within the Family Assembly, by a simple majority
- Within the Family Assembly, by consensus

12. How often does it hold meetings?

- Once a week
- Every two weeks
- Once a year
- Other (specify)_____

13. How are decisions made within the Family Council?

- By a qualified majority;
- By a simple majority;

- By consensus
 - Other (specify)
14. From 1 to 5, 1 being “Strongly disagree” and 5 “Strongly agree”, tell me your opinion on the following statements:
- Define the family involvement and commitment to the company.
 1. Strongly disagree;
 2. Disagree;
 3. Neither agree nor disagree;
 4. Agree
 5. Strongly agree
 - Get the family members ready to properly and constructively act in the governance system of the organisation.
 1. Strongly disagree;
 2. Disagree;
 3. Neither agree nor disagree;
 4. Agree
 5. Strongly agree
 - Catalyse the information transparency within the family on company and ownership matters.
 1. Strongly disagree;
 2. Disagree;
 3. Neither agree nor disagree;
- 4. Agree
 - 5. Strongly agree
- Avoid snooping by family members in the work of the Board of Directors and the company management.
 1. Strongly disagree;
 2. Disagree;
 3. Neither agree nor disagree;
 4. Agree
 5. Strongly disagree
 - Different opinions and points of view are accommodated.
 - Strongly disagree
 - Disagree;
 - Neither agree nor disagree;
 - Agree
 - Strongly agree
 - Consensus is sought in decisions concerning the objectives of the family for the company.
 1. Strongly disagree;
 2. Disagree;
 3. Neither agree nor disagree;
 4. Agree
 5. Strongly agree
 - Information transparency is encouraged in com-

pany operations and the decision-making process.

1. Strongly disagree;
 2. Disagree;
 3. Neither agree nor disagree;
 4. Agree
 5. Strongly agree
- Transparency is encouraged in ownership related matters.
1. Strongly disagree;
 2. Disagree;
 3. Neither agree nor disagree;
 4. Agree
 5. Strongly agree

If the answer to Q8, “General shareholders meeting” was YES:

15. What mechanisms are used to inform the shareholders of the proposals submitted to the General Meeting?
• _____
• _____
• _____
16. What mechanisms are used to preserve the rights of minority shareholders?
• _____

- _____
- _____

17. And the rights of non-family shareholders?

- _____
- _____
- _____

18. Ratify what is your organisation’s management model

- Individual director.
- Board of Directors

19. (If the model is Board of Directors):

- Does the Board of Directors have Operating Rules?
- How many members does the Board have?

20. Determine the kind of directors that make up the Board of Directors of your organisation:

- Internal directors (employment or commercial relationship) YES NO
- Directors representing substantial shareholders YES NO
- Independent directors YES NO

21. From 1 to 5, 1 being “Strongly disagree” and 5 “Strongly agree”, tell us your opinion on the following statements:

- The Board of Directors encourages the active involvement of institutional investors,

minority family shareholders and the rest of non-family shareholders to establish the corporate will.

1. Strongly disagree;
2. Disagree;
3. Neither agree nor disagree;
4. Agree
5. Strongly agree

- The Board of Directors fosters a regular contact with investors, minority family shareholders and the rest of non-family shareholders to exchange views and establish a channel that allows them to provide information to the company's management in order to design business and governance strategies.

1. Strongly disagree;
2. Disagree;
3. Neither agree nor disagree;
4. Agree
5. Strongly agree

22. On which company policies and measures is there coordination between the Family council and the Board of Directors?

- Succession plans
- The dividends policy that the family wish to follow.

- Potential additions of family members to the Board of Directors.
- Potential additions of family members to the company managing bodies.
- Policy for the incorporation of family members to the company.
- Policy for the remuneration of family members employed in the company.
- Potential entry of strategic shareholders in the company.
- Management of ownership and assets purchase agreements.

23. How is that cooperation established?

- Exchanging information and updating objectives pursued by both bodies.
- Holding regular joint planning meetings.
- Having directors from both bodies.
- Inviting members from the Family council to take part in the Board of Directors meetings or vice versa.

24. Periodically informing the Family Council by the Board of Directors on the following:

- Periodic development of the business and the scenarios in which the company is trading.
- Assessment of the company's management and the family managers.

- Financial needs of the company and how they fit in with the dividends policy pursued by the company.
- Evolution of the organisational and corporate management models.
- Planned significant investments

If in Q8, Family Office the answer as YES:

25. What type of Family Office is there in your organisation?

- Single family
- Multi family

26. What kind of functions does it perform?

- Governance structure and family protocol
- Social and succession planning in order to ensure the equity protection.
- Philanthropy: strategy and due diligence
- Guidance and training of family members.

27. Which aspects may be improved in the Good Governance of your organisation?

- _____
- _____
- _____

28. Has the company established in their Articles that one of the functions of the highest corporate body or

the highest Board of Directors is:

- To approve an annual budget?
- To approve plans and strategic objectives? What period of time does it cover?

29. Does the company have a document, which determines how and when the people responsible for the budget compliance shall be assessed?

- YES
- NO

30. Does the company have a document, which determines how and when the people responsible for the compliance of plans and strategic objectives shall be assessed?

- YES
- NO

31. In the records of the corresponding body, is it established that there is regular monitoring of compliance of approved budgets, plans and strategic objectives?

- YES
- NO

32. In the company, is there any procedure to inform of legal provisions that must be complied with?

- YES
- NO

33. Have the company established a documented process to identify risks of non-compliance with applicable laws?

- YES
- NO

34. Which of the following statements do you deem important?

- To ensure the continuity and long-term success
- To establish an appropriate strategic approach
- To increase internal yield and efficiency.
- To improve the quality of the decision-making process
- To facilitate business succession
- To eliminate the dependence on the entrepreneurial founder
- To pay due attention to risk management.
- To allow an effective management of conflicts of interest
- To protect the business from family and organisation conflicts
- To ensure the access to external funding sources.
- To increase the external credibility

35. Does your organisation have a strategic plan that defines the company objectives and the way to reach them?

- YES
- NO

36. Is periodic monitoring of compliance planned? How often?

- YES
- NO

37. Do you have implemented a transparency policy in your organisation?

- YES
- NO

38. Your transparency policy includes:

- Disclosure of properly audited annual accounts
- Disclosure of compensations that must be known by shareholders and officers external to the corporate group.

39. Is there a family Protocol in your organisation?

- YES
- NO
- NO BUT

IT IS IN THE
DRAFTING

PROCESS

If the answer is

YES:

Since when? _____

Has it been checked?

- YES
- NO

40. If the governance system of your business family has been built according to the provisions of the Family protocol, what is the document about?

- Background and guiding principles of the family;
- Coexistence in the business family and the family business.
- Family governing bodies
- Succession in the business family and the family business.
- Contingency plan
- Dispute resolution procedures
- Revision of the document
- Restrictions to transfer shares to third parties
- Rules of promotion for family members
- Rules of matrimonial property regime

- All of the above

41. Have you established rules for transfer of ownership?

- YES
- NO

If the answer is YES, by what means?

- By inheritance
- By donations
- By transfer to third parties

42. Has the succession process for the main responsible been agreed upon?

- YES
- NO

43. Are there objective criteria to choose the successor?

- YES
- NO

44. If the answer in Q39 is YES, state whether any of the following applies:

- One of the owners or a family member
- Has higher education
- Postgraduate in a business school
- Professional experience in the company
- Professional experience out of the company
- Other (indicate) _____

45. The Family protocol of your organisation is:

- published in the corporate web
 - registered in the Mercantile Registry
 - not published
46. What challenges does your company face?
- The company succession
 - The professionalism of the management
 - The company's growth
 - The internationalisation of the company
 - Innovation
 - Organisation of the corporate governance
 - The economic situation
 - The existence of the company
47. Have you elaborated a document about the background, vision, mission and values of the family business?
- YES
 - NO
48. Have you elaborated a document about the background, vision, mission and values of the business family?
- YES
 - NO
49. If the answer is YES for 47 and 48, these documents:
- Are different
 - Match
50. If you have answered YES in questions 47 or 48, do you think that some of the values of family businesses are substantially different to non-family businesses?
- YES
 - NO
51. In the event of answering YES to questions 47 or 48, have you defined value:
- In your family business
 - In your business family
 - Both
52. In the event of having answered YES to questions 47 or 48, have you defined a value system as a set of values defining the nature
- Of your family business
 - Of your business family
 - Both
53. In the event of having answered YES to questions 47 or 48, do you think that defining values and a value system is key to correctly preparing a good governance system:

- In the family business

- In the business family in order to interact with the governance system of the family business.
- Both

54. In the event of having answered YES to question 48, do you deem appropriate to build the business family's own value system that may coexist with the family business's values, allowing the latter to become a business family, in order that a group of different people forms a business family owning a family business that lasts over time under the family's control during generations?

- YES
- NO

55. In the event of having answered YES to question 48, do you think that the value system of the business family socioemotional wealth and culture of the business family?

- YES
- NO

56. In the event of having answered YES to question 48, do you think that the value system of the business family is influenced by the values of the company's founder?

- YES
- NO

57. You think that the creation of a value system of the business family, along with the value system of the family business, must allow:

- To have a shared philosophy;
- To build within the business family a framework of unity in order to benefit of the robustness of a common long-term project;
- To build resilience, human capability in order to overcome past trauma and wounds;
- To generate key competitive advantage; all of the above.

58. Do you think there is a connection between the business family's values and business decisions such as:

- Opening to strategic alliances YES NO
- Incomes of external shareholders YES NO

- Incomes of external managers YES NO
- The impact on the selection, compensation, assessment and promotion system for company managers YES NO

59. Do you think the business family's values in the family business are relevant in the development of corporate philanthropy?

- YES
- NO

60. Do you think that the corporate philanthropy allows to:

- translate the business family's values to the family business and the company
- Strengthen family ties
- Increase the commitment of the following generation to the family business;
- All of the above.

61. Do you think that the design of the philanthropy policy of the business family may be used to link personal interests related to the business family's values with the strategic and economic interests of the family business?

- YES
- NO

62. Do you think that the criteria contained in the good governance codes existing in the international scope must be applied by the family businesses and business families in any of the following ways:

- Voluntarily; applying the comply or explain principle
- Applying the apply or explain principle
- Applying the principle or responsibility
- Distinguishing between the Recommendations that "must" be implemented and the ones that "are recommended" to be implemented.

63. Do you think that you must move forward to the compulsory implementation of international principles and recommendations on good governance in unlisted companies and family businesses?

- YES
- NO

64. In the event that you think they must be implemented, they must be implemented:

- In one go
- Gradually

65. Do you understand social responsibility and corporate governance to be:

- Synonymous concepts
- Different concepts

66. If you understand them to be different concepts, do you think that the corporate governance is the means to generally specify the social responsibility of the companies, i.e. on economic, environmental and social matters.

- YES
- NO

67. Do you think that the Corporate Social Responsibility is directly related to the corporate philanthropy?

- YES
- NO

68. Do you think that good governance criteria in the family business must include aspects related to Competitive intelligence, namely, management information systems, which through analysis allow transforming data into knowledge?

- YES
- NO

69. In the event that you understand that the Competitive intelligence must be present in the scope of good governance in family businesses, do you think that this instrument to enhance the performance of the family business may be developed via the consulting work of the governing bodies of the business family?

- YES
- NO

70. If you haven't implemented Competitive intelligence systems in your family business, do you think that, in the good governance scope, it must be considered as a recommendation, both from the family business point of view and through specific committees of the governing bodies of the business family?

- YES
- NO

THANK YOU FOR YOUR ASSISTANCE

BIBLIOGRAFÍA

1. CADBURY, Sir A., *Family Firms and their Governance. Creating Tomorrow's Company from Today's*, Egon Zehnder International, 2000
2. NORTH, D., *Institutions*, Journal of Economic Perspectives, Vol. 5, N. 1, Winter, 1991
3. ALI, A., CHEN, T., RADHADRISHNANAI, S., *Corporate Disclosures by Family Firms*, Journal of Accounting & Economics 44, 2007
4. SORARRAIN ALTUNA, A. y DEL ORDEN OLASATEGUI, O., *Relación de agencia, gobierno corporativo y costes de agencia en las empresas españolas*, Revista de Derecho, Empresa y Sociedad (REDS), ISSN-e 2340-4647, N.º. 2, 2013
5. BERLE, A., MEANS, G., *The Modern Corporation and Private Property*, Transaction Publishers, 1932
6. SUBRAMANIAN, G., *Corporate Governance 2.0*, Harvard Business Review, March 2015 Issue, <https://hbr.org/2015/03/corporate-governance-2-0>
7. CORNELIUS, P., *Corporate Practices and National Governance Systems: What do Country Rankings Tell Us*, German Law Journal, ISSN-e 2071-8322, Vol. 6, N.º. 3, 2005
8. KNIGHT, K.W., *De las decisiones correctas a los resultados satisfactorios*, ISO management systems: Revista internacional de las normas ISO 9000 e ISO 14000, ISSN 1681-6552, Vol. 4, N.º. 6, 2004
9. GANGA, F., VERA, J., *El gobierno corporativo: Consideraciones y cimientos teóricos*, Cuadernos de Administración, 21(35), 2008
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503505>
10. SHLEIFER, A., VISHNY, R.W., *A survey of corporate governance*, The Journal of Finance, Vol. LII, n.º2, 1977
11. ROBBINS, S., COULTER, M., *Administración*, Pearson, México, 2005

12. Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE), *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*, Éditions OCDE, París, 2016
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>
13. <https://www.caf.com/>
14. Corporación Andina de Fomento, *Lineamientos para un Código Latinoamericano de Buen Gobierno Corporativo*, 2013
15. VINTHILÁ, G., GHERGHINA, S., *An Empirical Investigation of the Relationship between Corporate Governance Mechanisms, CEO Characteristics and Listed Companies Performance*. *International Business Research* , 5 (10), 2012
16. PORTALANZA, A., *Gobierno corporativo una aproximación teórica*, Saber, ciencia y libertad, ISSN 1794-7154, Vol. 8, Nº. 1, 2013
17. MOSTACCI, E., *La soft law nel sistema delle fonti: uno studio comparato*, Wolters Kluwer Italia Srl, 2008
18. The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd., *Report of the Committee on the Financial aspects of Corporate Governance*, Londres, 1992
19. LORD McNAIR, *The Law of Treaties*, Cambridge University Press on behalf of the British Institute of International and Comparative Law, 1986
20. ONU, *Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible* ,
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
21. VEGA GARCÍA, A., *El soft law en la fiscalidad internacional*, Tesis Doctoral, Directora Agulló Agüero, Antonia, Universitat Pompeu Fabra, Departament de Dret, 2014
22. KLABBERS, J., *The Underisability of Soft Law*, *Nordic Journal of International Law*, vol. 67, núm. 4, 1998
23. WEIL, GOTSHAL & MANGES LLP , *Comparative Study Of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union And Its Member States*, On behalf of the EUROPEAN COMMISSION, Internal Market Directorate General FINAL REPORT & ANNEXES I-III In consultation with EASD - EUROPEAN ASSOCIATION OF

SECURITIES DEALERS & ECGN - EUROPEAN CORPORATE GOVERNANCE NETWORK, January 2002, http://www.odce.ie/Portals/0/Documents/Company%20law%20and%20you/Corporate%20Governance/corp-gov-codes-rpt-part1_en.pdf,

24. VIGIL DE QUIÑOÑES OTERO, D., *Los códigos de conducta y el derecho registral e inmobiliario*. Tesis doctoral dirigida por Alicia Real Pérez (dir. tes.). Universidad Complutense de Madrid (2016)
25. FERNÁNDEZ MARTÍN, R.M., *Gobernanza corporativa en la Unión Europea: oportunidades de cambio para un desarrollo sostenible*, Cuadernos Europeos de Deusto, ISSN: 30 - 8354, Núm. 45/2011, Bilbao
26. DIRECTIVA 2014/95/UE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 22 de octubre de 2014, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095>
27. REES, W., RODIONOVA, T., *The influence of family ownership on corporate social responsibility: : An international analysis of publicly listed companies*, Corporate Governance: An International Review, ISSN-e 1467-8683, Vol. 23, Nº. 3, 2015
28. HIRIGOYEN, G., POULAIN - REHM, T., *The Corporate Social Responsibility of Family Businesses: An International Approach*, Int. J. Financial Stud. 2014, 2, 240–265; doi:10.3390/ijfs2030240 International Journal of Financial Studies ISSN 2227-7072 www.mdpi.com/journal/ijfs
29. AGOSÍN, M.R., PASTEN, E., *Corporate Governance in Chile*, Documentos de Trabajo (Banco Central de Chile), ISSN-e 0717-4411, Nº. 209, 2003
30. LA PORTA, R., LÓPEZ DE SILANES, F., SCHLEIFER, A., VISHNY, R., *Law and Finance*, NBER Working Paper 5661, 1998
31. CASTRO RUIZ, S., *Estructura de capital y gobierno corporativo en empresas de América Latina. Casos de Brasil, Chile y México*, Tesis doctoral dirigida por José López Gracia (dir. tes.), María Reyes Mestre Barbera (codir. tes.). Universitat de València, 2017

32. GIMÉNEZ ZURIAGA, I., *El Gobierno corporativo, el control de las empresas y la defensa de los derechos de los accionistas minoritarios*, Análisis Financiero, ISSN 0210-2358, N° Extra 90, 2003 (Ejemplar dedicado a: Corporate Governance)
33. CLAESSENS, S. y YURTOGLU, B., *Corporate governance in emerging markets: A survey*, Emerging Markets Review, 15(1), 2013
34. FAN, J., WEI, K. y XI, X., *Corporate finance and governance in emerging markets: a selective review and an agenda for future research*, Journal of Corporate Finance, 17(2), 2011
35. KEARNEY, C., *Emerging markets research: trends, issues and future directions*, Emerging Markets Review, 13(2), 2012
36. CHUNG, J., CHO, H., KIM, W., *Is cross-listing a commitment mechanism?: The choice of destinations and family ownership*, Corporate Governance: An International Review, ISSN-e 1467-8683, Vol. 23, N°. 4, 2015
37. COOLS, S., *The Real Difference in Corporate Law between the United States and Continental Europe: Distribution of Powers*, Delaware Journal of Corporate Law, 2005
38. HOPT, K.J., *Comparative corporate governance: The state of the art and international regulation*, American journal of comparative law, ISSN 0002-919X, N°. 1, 2011
39. ALLEN, F., GALE, D., *A comparative theory of Corporate governance*. The Wharton Financial Institutions Center, 2002
40. REQUEJO PUERTO, I., *Corporate governance in family firms: effects of family control on firm value and corporate financial decisions*, Tesis doctoral dirigida por Julio Pindado García (dir. tes.), Chabela de la Torre (dir. tes.). Universidad de Salamanca (2010)
41. THE CONFERENCE BOARD, *Corporate Governance Best Practices. A Blue Print for the Post-Enron Era*, The Conference Board, New York, 2003

- 42.ZANETTI, A., GNAN, L., HUSE, M., *Does family involvement influence firm performance? Exploring the mediating effects of board processes and tasks*, Journal of Management, ISSN-e 1557-1211, Vol. 41, N°. 4, 2015
- 43.ORTIZ FANDIÑO, V.A., *Hacia la convergencia de los sistemas nacionales de gobierno corporativo? Lejos de ser una realidad*, Revista e-mercatoria, ISSN 1692-3960, Vol. 5, N°. 1, 2006
- 44.LA PORTA, R., LÓPEZ DE SILANES, F. y SHLEIFER, A., *Corporate ownership around the world*, Journal of Finance 54 (2):1999
- 45.GEOFFRON, P., *Financière - Quelles limites à la convergence des modèles de corporate governance ?*, Revue d'economie industrielle, ISSN 0154-3229, N°. 90, 1999
- 46.FERNÁNDEZ - ALBOR BALTAR, A., ELENA F. PÉREZ CARRILLO (Coord.), E.F., *Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*, Marcial Pons, Madrid | Barcelona | Buenos Aires, 2009
- 47.DEBICKI, B.J., CURTIS, F., MATHERNE III, KELLERMANNNS, F.W. y CHRISMAN, J.J., *Family business research in the new millennium: an overview of the who, the where, the what and the why*, Family Business Review 22 (2), 2009
- 48.STEIER, L.P. , CHRISMAN, J.J., CHUA, J.A., *Governance Challenges in Family Businesses and Business Families*, Baylor University, 2015
- 49.CHINER,A., *Empresa familiar y Gobierno Corporativo*, Revista de Contabilidad y Dirección, Vol. 25, 2017
- 50.ANISH, S., REJIE, G., *The influence of governance infrastructure and corporate governance on profit shifting*, Journal of International Business Studies, ISSN-e 14786990, Vol. 46, N°. 8, 2015
- 51.CASILLAS BUENO, J.C. y MORENO MENÉNDEZ, A.M., *International business & family business: Potential dialogue between disciplines*, European Journal of Family Business, ISSN-e 2444-877X, Vol. 7, N°. 1-2, 2017

52. CENTENO CAFFARENA, L., *Developing corporate governance practices in the family business: From informal to formal institutional factors*, *Sociedad y utopía: Revista de ciencias sociales*, ISSN 1133-6706, N° 44, 2014
53. CHAKRAVARTY, S.P., *Issues in corporate governance*, Serie estudios - Instituto Universitario de la Empresa, ISSN 1139-4501, N°. 30, 1996
54. JANSSON, A., LARSSON, U., *I heard it through the grapevine: : Market control of controlling family shareholders*, *Corporate Governance: An International Review*, ISSN-e 1467-8683, Vol. 23, N°. 6, 2015
55. YASSER, Q.R., *Challenges in Corporate Governance – A Family Controlled Business Prospective*, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 2, No. 1, February, 2011, ISSN: 2010-0248
56. KAUR, R., SINGH, H., *Corporate Governance in Family Businesses – A Review*, *Pacific Business Review International* Volume 11 Issue 5, November 2018
57. STEVENS, C.E., KIDWELL, R.E., SPRAGUE, R., *Bound by laws, or by values? A multi-level and cross-national approach to understanding the protection of minority owners in family firms*, *Corporate Governance: An International Review*, ISSN-e 1467-8683, Vol. 23, N°. 3, 2015
58. CHINER, A., *La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares*, *Universia Business Review*, N°. 32, 2011
59. BARRIOS, J.M., MACCIOCCHI, D., *CEO Turnover & Earnings Management: Do Family Ties Matter? (October 10, 2014)*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2268214> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2268214>
60. ABELLÓ GAMAZO, J.C., *Análisis de la continuidad de la empresa familiar. Una aplicación a los grandes patrimonios españoles*, Tesis doctoral dirigida por Susana María García Moreno (dir. tes.), Marta Beatriz García Moreno (codir. tes.). Universidad Rey Juan Carlos (2016)
61. PONOMAREVA, Y., AHLBERG, J., *Bad governance of family firms: The adoption of good governance on the boards of directors in family firms*, *Ephemera Journal*, volume 16(1), 2016

- 62.KURUPUGGE, R.H., EKANAYAKE, A., *An Analytical Model to Explain the Governance of Family Owned Businesses*, Journal of Intercultural Management Vol. 8, No. 1, January 2016
- 63.CHEN, Q., HOU, W., LI, W., WILSON, C., WU, Z., *Family control, regulatory environment, and the growth of entrepreneurial firms: : international evidence*, Corporate Governance: An International Review, ISSN-e 1467-8683, Vol. 22, Nº. 2, 2014
- 64.Wharton School of the University of Pennsylvania and the Leonard N. Stern School of Business of New York University, *A Primer on Governance of the Family Enterprise*, June 2013
- 65.ARONOFF, C.E., WARD, J.L., *Family Business Governance*, Family Business Consulting Group Publication - Palgrave MacMillan, 2011
- 66.FERNÁNDEZ - ARAOZ, C., IQBAL, S., RITTER, J., SADOWSKI, R., *6 Traits of Strong Family Businesses*, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2019/06/6-traits-of-strong-family-businesses>
- 67.BLANCO MAZAGATOS, V., QUEVEDO PUENTE, E. y DELGADO GARCÍA, J.B. *How generational stage affects agency conflict between family managers and family owners*, Documentos de Trabajo FUNCAS, ISSN-e 1988-8767, Nº. 743, 2014
- 68.ZABALETA DÍAZ, M., *La experiencia comparada de Gobierno Corporativo en sociedad no cotizada*, Capítulo en la obra colectiva Gobierno Corporativo en Sociedades no cotizadas (HIERRO ANIBARRO, S., (Dir.), Marcial Pons,, 2014
- 69.GALLO M.A., KENYON-ROUVINEZ, D., *The Importance of Family and Business Governance. In: Family Business. A Family Business Publication. Palgrave Macmillan, London, 2005*
- 70.CORBETTA, G., SALVATO, C., *The board of directors in family firms: One size fits all?* Family Business Review, XVII(2), 2004
- 71.FERRUZ AGUDO, L., MARCO SANJUÁN, I. y ACERO FRAILE, I., *Códigos de Buen Gobierno: un análisis comparativo. Especial incidencia en el caso español*,

APOSTA, revista de ciencias sociales, nº 46, Julio, Agosto y Septiembre 2010, ISSN 1696 - 7348, <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/sanjuan2.pdf>

72. CARNEY, M., *Corporate Governance and Competitive Advantage in Family Controlled Firms*, Entrepreneurship Theory and Practice, Volume 29, Issue 3, 2005
73. MUSTAKALLIO, M. et al. *Relational and contractual governance in family firms: effects on strategic decision making*. Family Business Review, v. 15, 2002
74. ANDERSON, C.R., REEB, M.D., *Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P500*. Journal of Finance, 58, 2003
75. BRAUN, M., SHARMA, A., *Should the CEO also be chair of the board? An empirical examination of family-controlled firms*. Family Business Review, 20, 2007
76. CHAU, G.K. y GRAY, S. J.. *Ownership structure and corporate voluntary disclosure in Hong Kong and Singapore*, The International Journal of Accounting, 37(2), 2002, [http://dx.doi.org/10.1016/S0020-7063\(02\)00153-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0020-7063(02)00153-X)
77. HO, S., WONG, K., *A Study of the Relationship Between Corporate Governance Structures and the Extent of Voluntary Disclosure*, Journal of International Accounting, Auditing and Taxation, vol. 10, n. 2, 2001 [http://dx.doi.org/10.1016/S1061-9518\(01\)00041-6](http://dx.doi.org/10.1016/S1061-9518(01)00041-6)
78. HOSSAIN, M., LIN, M., ADAMS, M., *Voluntary Disclosure in an Emerging Capital Market: Some Empirical Evidence From Companies Listed on 32 the Kuala Lumpur Stock Exchange*", The International Journal of Accounting, vol. 29, 1994 <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-646X.1995.tb00050.x>
79. HANIFFA, R., COOKE, T., *Culture, Corporate Governance and Disclosure in Malaysian Corporations*, ABACUS: A Journal of Accounting, Finance and Business Studies, vol. 38, n.3: 2002
80. BARAKO, D. G., HANCOCK, P., IZAN, H., *Factors Influencing Voluntary Corporate Disclosure by Kenyan Companies*, Corporate Governance: An International Review, vol. 14, n. 2, 2006 <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00491.x>

- 81.VANDER BAUWHEDE, H., WILLEKENS, M. *Disclosure on Corporate Governance in the European Union*, Corporate Governance: An International Review, vol. 16, n. 2, 2008 <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8683.2008.00671.x>
- 82.MAKHIJA, A.; PATTON, J., *The Impact of Firm Ownership Structure on Voluntary Disclosure: Empirical Evidence from Czech Annual Reports*, Journal of Business, vol. 77, n. 3, 2004, <http://dx.doi.org/10.1086/386526>
- 83.VILLALONGA, B., AMIR, R., TRUJILLO, M. A., GUZMÁN, A., *Governance of Family Firms*, Annual Review of Financial Economics, 7, 2015
- 84.TEMIÑO AGUIRRE, I., PUEBLA, I., *Aspectos relevantes en la Empresa Familiar en España. Caso particular del emprendimiento*, Sociedad y utopía: Revista de ciencias sociales, ISSN 1133-6706, Nº 44, 2014
- 85.BARACALDO LOZANO, N.A., *Diagnóstico de gobierno corporativo como mecanismo en la prevención del fraude en empresas familiares* (Aplicación de método de casos)*, Cuadernos de Contabilidad, ISSN-e 0123-1472, Vol. 14, Nº. 35, 2013
- 86.DIHN, T.Q., CALABRO, A., *Asian Family Firms through Corporate Governance and Institutions: A Systematic Review of the Literature and Agenda for Future Research*, International Journal of Management Reviews, Vol. 21, 2019, DOI: 10.1111/ijmr.12176
- 87.LANE, S., ASTRACHAN, J., McMILLAN, K., *Guidelines for Family Business Boards of Directors*, FAMILY BUSINESS REVIEW, vol. XIX, no. 2, June 2006
- 88.KHAN, H.A., *Corporate Governance of Family Businesses in Asia: What's right and what's wrong?*, ADBI Working Paper no. 3, 1999 <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/157212/adbi-rp3.pdf>
- 89.CLARKE, D.C., *Nothing but wind"? The past and the future of comparative corporate governance*, American journal of comparative law, ISSN 0002-919X, Nº. 1, 2011
- 90.PINDADO, J., REQUEJO, I., C. DE LA TORRE, C., *Do Family Firms Use Dividend Policy as a Governance Mechanism? Evidence from the Euro Zone*. Corporate Governance: An International Review, 20(5), 2012

91. International Corporate Governance Network, *Global Governance Principles*, 2017.
5th Edition
92. HIERRO ANIBARRO, S., *Gobierno Corporativo sin mercado de valores*. En Hierro Anibarro, S. (Dir.): *Gobierno corporativo en sociedades no cotizadas*, (pp. 19-35)., Marcial Pons, Madrid, 2014
93. TABRA, E.P., *El aporte del gobierno corporativo en las soluciones de los problemas actuales de la empresa moderna*, Revista de Derecho, ISSN 1993-4505, ISSN-e 2409-1685, N.º. 23, 2017
94. BARBOSA RAMÍREZ, D.H., PIÑEROS ESPINOSA, R.A., NOGUERA HIDALGO, A.L., *Retos actuales del gobierno corporativo en torno a la creación de valor*, Criterio Libre, ISSN 1900-0642, Vol. 11, N.º. 19, 2013
95. LIGHT, A., GOLDSCHMIDT, C., SCHWARTZ, S., *Culture, Law and Corporate Governance*, International Review and Economics, (25), 2005
96. JACOBY, S., *Corporate Governance in Comparative Perspective: Prospects for Convergence*, Comparative Labour Law and Policy, Vol. 2, 2002
97. DOU, Y., SAHGAL, S., ZHANG, E.J., *Should independent directors have term limits? The role of experience in corporate governance*, Financial management, ISSN 0046-3892, Vol. 44, N.º 3, 2015
98. FRANCIS, B., HASAN, I., WU, Q., *Professors in the boardroom and their impact on corporate governance and firm performance*, Financial management, ISSN 0046-3892, Vol. 44, N.º 3, 2015
99. GUNETILLEKE, H.W., *Strengthening the Non Executive Directors (NEDs) within a 'good and an effective' Corporate Governance mechanism*, International journal of the computer, the internet and management, ISSN 0858-7027, Vol. 13, N.º. 2 (OCT), 2005 (Ejemplar dedicado a: Suplemento 2: eIndustry 2005. Proceedings of the International Conference on Computer and Industrial Management)
100. KURAK, M., *Three essays on innovation in family firms and corporate governance*, Tesis doctoral dirigida por Teresa García Marco (dir. tes.). Universitat Autònoma de Barcelona (2017)

- 101.SUR S. LVINA, E., MAGNAN, M., *Why do boards differ? Because owners do: Assessing ownership impact on board composition*. Corporate Governance: An International Review, 21(4), 2013 doi:10.1111/corg.12021
- 102.JAIN, B.A., SHAO, Y., *Family firm governance and financial policy choices in newly public firms*, Corporate Governance: An International Review, ISSN-e 1467-8683, Vol. 23, Nº. 5, 2015
- 103.NANKA BRUCE, D., *Corporate governance and multi-dimensional performance*, Tesis doctoral dirigida por Diego Prior Jiménez (dir. tes.). Universitat Autònoma de Barcelona (2009)
- 104.WANG, D. *Founding family ownership and earnings quality*. Journal of Accounting Research, 44, 2006
- 105.VAN ESSEN, M., STRIKE, V.M., CARNEY, M., SAPP, S., *The resilient family firm: : Stakeholder outcomes and institutional effects*, Corporate Governance: An International Review, ISSN-e 1467-8683, Vol. 23, Nº. 3, 2015
106. KAPPES, J., SCHMID, T., *The Effect of Family Governance on Corporate Time Horizons*, Corporate Governance: An International Review, ISSN-e 1467-8683, Vol. 21, Nº. 6, 2013
- 107.GAMA, A. P. M.; GALVÃO, J. M. M. Performance, valuation and capital structure: survey of family firms. Corporate Governance, v. 12, n. 2, 2012
- 108.LE BRETON-MILLER, I., MILLER, D., *When and why do family businesses outperform? Governance, long term orientations, and sustainable capability*. Entrepreneurship Theory and Practice, 30,
- 109.2006 SACRISTÁN NAVARRO, M.A., CABEZA GARCÍA, L., GÓMEZ ANSÓN, S., *The company you keep: : The effect of other large shareholders in family firms*, Corporate Governance: An International Review, ISSN-e 1467-8683, Vol. 23, Nº. 3, 2015
- 110.CRESPÍ RAMIS, R., MARTÍN OLIVER, A., *Do family firms have better access to external finance during crises?* Corporate Governance: An International Review, ISSN-e 1467-8683, Vol. 23, Nº. 3, 2015

111. ELSHANDIDY, T., NERI, L., *Corporate governance, risk disclosure practices, and market liquidity: Comparative evidence from the UK and Italy*, *Corporate Governance: An International Review*, ISSN-e 1467-8683, Vol. 23, N^o. 4, 2015
112. PEREA ORTEGA, R., *El protocolo como instrumento de buen gobierno en la empresa familiar: eXtoikos*, ISSN-e 2173-2035, N^o. 21, 2018 (Ejemplar dedicado a: Actividad empresarial y forma jurídica)
113. GONZÁLEZ BUSTOS, J.P., HERNÁNDEZ LARA, A.B., *A descriptive longitudinal analysis of the ownership structure of Spanish innovative companies*, *RIO: Revista Internacional de Organizaciones*, ISSN-e 1886-4171, ISSN 2013-570X, N^o. 16, 2016 (Ejemplar dedicado a: Open debates, current trends and challenges in corporate governance and corporate social responsibility)
114. BLOCK, J.H., *R&D investments in family and founder firms: An agency perspective*. *Journal of Business Venturing*, 27 (2), 2010
115. CHEN, H.L., HSU, W.T., *Family ownership, board independence, and R&D investment*. *Family Business Review*, 22 (4), 2009
116. BENNEDSEN, M., FOSS, N.J., *Family assets and liabilities in the innovation process*, *California management review*, ISSN 0008-1256, Vol. 58, N^o 1, 2015
117. CHEN, S. et al. *Are family firms more tax aggressive than non-family firms?* *Journal of Financial Economics*, v. 95, i. 1, 2010
118. ALONSO ALMEIDA, M. del M., *La importancia del uso de internet en el gobierno de la empresa para generar confianza*, *Tec Empresarial*, ISSN-e 1659-3359, Vol. 3, N^o. 1-2, 2009
119. BRIANO TURRENT, G. del C., RODRÍGUEZ ARIZA, L., *Corporate Information Transparency on the Internet by Listed Companies in Spain (IBEX35) and Mexico (IPYC)*, *The International Journal of Digital Accounting Research*, ISSN 1577-8517, Vol. 12, N^o. 18, 2012
120. CHEN, Y.-M., LIU, H.-H., NI, Y.-T., WU, M.-F. *A rational normative model of international expansion: Strategic intent perspective, market positions, and founder CEOs/family-successor CEOs*, *Journal of Business Research*, 68(7), 2015

- 121.FERNÁNDEZ, Z., NIETO, M. J., *Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors*, Family Business Review, XVIII(1), 2005
- 122.GRAVES, C., THOMAS, J.. *Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence*, Family Business Review, XXI(2), 2008 I
- 123.NSEAD, *The institutionalization of family firms. From Asia-Pacific to the Middle East*, 2017
<https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/centres/gpei/docs/insead-the-institutionalization-of-family-firms-2017.pdf>
- 124.ARSALIDOU, V. D. y WANG, M. , *Difficulties with Enforcing Western Standards of Corporate Governance in Asia*, Eu. Business Law Rev., 2005
- 125.CHAU, G., GRAY S.J., (2010). *Family ownership, Board Independence and Voluntary Disclosure: Evidence from Hong Kong*. Journal of International Accounting Auditing and Taxation, 19(2), 2010
<https://doi.org/10.1016/j.intaccudtax.2010.07.002>
- 126.GARCÍA TOREA, N., *Essays on corporate social responsibility reporting: enhancing transparency and communication*, Tesis doctoral dirigida por Belén Fernández-Feijóo Souto (dir. tes.), Marta de la Cuesta González (dir. tes.). Universidade de Vigo (2017)
- 127.CHEN C.J.P, JAGGI, B., *Association between independent non-executive directors, family control and financial disclosures in Hong Kong*. Journal of Accounting and Public Policy, 19 (2), 2000
- 128.LEI, A.C.H., SONG, F., *Board structure, corporate governance and firm value: evidence from Hong Kong*, Applied financial economics, ISSN 0960-3107, Vol. 22, Nº. 13-15, 2012
- 129.BAZRAFSHAN, E., KANDELOUIS, A.S., & HOOY, C.W., *The Impact of Earnings Management on the Extent of Disclosure and True Financial Performance: Evidence from Listed Firms in Hong Kong*. The British Accounting Review, 48(2), 2015
<https://doi.org/10.1016/j.bar.2015.09.001>

130. JAGGI, B, LEUNG, S., *Impact of family dominance on monitoring of earnings management by audit committees: evidence from Hong Kong*. J Int Account Audit Tax 16, 2007
131. <http://www.hkiod.com>
132. The Hong Kong Institute of Directors Limited, *Guidelines on Corporate Governance for SMEs in Hong Kong*, 2014
133. The Hong Kong Institute of Directors Limited, *SME Corporate Governance Toolkit – From Guidelines to Implementation*, 2009
134. CHEN, Y., LI, W., JINGRONG LI, K., *Cumulative voting: : Investor protection or antitakeover? Evidence from family firms in china*, Corporate Governance: An International Review, ISSN-e 1467-8683, Vol. 23, N^o. 3, 2015
135. LAU, K.L.A., YOUNG, A., *Why China Shall Not Completely Transit from a Relation Based to a Rule Based Governance Regime: A Chinese Perspective.*, Corporate Governance: An International Review, ISSN-e 1467-8683, Vol. 21, N^o. 6, 2013
136. GIANNETTI, M., LIAO, G., YU, X., *The brain gain of corporate boards: : Evidence from china*, The Journal of finance, ISSN 0022-1082, Vol. 70, N^o 4, 2015
137. YU, X., ZHANG, P., ZHENG, P., *Corporate governance, political connections, and intra-industry effects: : Evidence from corporate scandals in China*, Financial management, ISSN 0046-3892, Vol. 44, N^o 1, 2015
138. ALLOUCHE, J., AMANN, B., JAUSSAUD, J., KURASHINA, T., *The impact of family control on performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan: A matched-pair investigation*, Family Business Review, 2008
139. KIM, J., OH, K.-S., *Introduction of shareholder-friendly behaviors after governance reform in korean firms: Is it a proactive response?*, Emerging Markets Finance & Trade, ISSN-e 1558-0938, Vol. 51, N^o. 2, 2015
140. JIN, K., PARK C., *Separation of cash flow and voting rights and firm performance in large family business groups in korea*, Corporate Governance: An International Review, ISSN-e 1467-8683, Vol. 23, N^o. 5, 2015

141. AKHTARUDDIN, M. y HARON, H., *Board ownership, audit committees' effectiveness, and corporate voluntary disclosures*, Asian Review of Accounting, 18(1), 2010, <http://dx.doi.org/10.1108/13217341011046015>
142. HANIFFA, R., COOKE, T., *Culture, corporate governance and disclosure in Malaysian Corporations*, Presented at the Asian AAA World Conference in Singapore, 28-30 August 2000)
143. PURAG, M.B., ABDULLAH, A.B., BUJANG, I., *Corporate governance and capital structure of Malaysian family-owned companies* Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR), Vol. 11 Issue 1 October 2016 , www.jbrmr.com
144. FELIANA, Y.K., LIANTINA, S., *The role of corporate governance in family control firms: evidence from Indonesia*, 13th UBAYA INTERNATIONAL ANNUAL SYMPOSIUM ON MANAGEMENT ISBN: 978-602-73852-0-7 1
145. LODH, S., NANDY, M. CHEN, J., *Innovation and family ownership: : empirical evidence from India*, Corporate Governance: An International Review, ISSN-e 1467-8683, Vol. 22, N°. 1, 2014
146. LODH, S., NANDY, M. CHEN, J., *Innovation and family ownership: : empirical evidence from India*, Corporate Governance: An International Review, ISSN-e 1467-8683, Vol. 22, N°. 1, 2014
147. SAPOVADIA, V., *Corporate Governance Issues in Indian Family-Based Businesses*, Shanti Business School, Ahmedabad, India, February 2012
148. JOSHI, M., SINHA, R.K., DIXIT, S. y SHUKLA, B., *Transition dilemma in a closely held family business: A case of Excel Transporters*, European Journal of Family Business, ISSN-e 2444-877X, Vol. 8, N°. 1, 2018 (Ejemplar dedicado a: Creativity and Family Business)
149. JAYANTILAL, S, *La Teoría de juegos y la sucesión en las empresas familiares*, Tesis doctoral dirigida por Sílvia Luís Teixeira Pinto Ferreira Jorge (dir. tes.), Tomás Manuel Bañegil Palacios (dir. tes.). Universidad de Extremadura (2016)
150. <https://www.cipe.org/>

151. The Center for International Private Enterprise, *The Corporate Governance Guide for Family Controlled firms*, 2008
152. <https://picg.org.pk/>
153. <https://www.icap.org.pk/>
154. YASSER, Q.R., *Corporate Governance and Firm Performance: An Analysis of Family and Non-family Controlled Firms*, The Pakistan Development Review, Vol. 50, No. 1, 50th Anniversary Issue, Pakistan Institute of Development Economics, Islamabad (Spring 2011)
155. JAMAL, R., *Earnings Management in Developing Countries: Iranian Listed Companies*, Journal of Accounting, Business & Management, ISSN-e 0216-423X, Vol. 20, Nº. 2, 2013
156. SALEHI, M., JAMALIKAZEMINI, B. y FARHANGDOUST, S., *Board compensation and disclosure quality: Corporate governance interference*, Contaduría y administración, ISSN 0186-1042, Vol. 63, Nº. 4, 2018
157. OZDEMIR O, P. H., *Primogeniture in Turkish Family Owned Businesses: An Examination of Daughter Succession, the Impact of National Culture on Gendered Norms and Leadership Challenge*, Int J Fam Busi Manag, 2019
158. <https://www.fedeto.es/>
159. AVNIC, M. y BALCIOGLU, H., *Corporate Governance: A Comparative Study of Firms in Northern Cyprus and Turkey*, Revista de Cercetare si Interventie Sociala, ISSN-e 1584-5397, Vol. 57, 2017
160. KMU FORSCHUNG AUSTRIA, *Overview of Family Business Relevant Issues*, 2008
161. <http://www.tkyd.org/>
162. Corporate Governance Association of Turkey, *Governance Guide for Family - Owned Companies*, 2009

163. YILDRIM - ÖKTEM, Ö., *European Journal of Family Business, Family involvement in governance of family business groups*, European Journal of Family Business. Ejemplar dedicado a: Creativity and Family Business). Vol. 8, Nº. 1
164. SARBAH, A., QUAYE, I., AFFUM-OSEI, E., *Corporate Governance in Family Businesses: The Role of the Non-Executive and Independent Directors*, Open Journal of Business and Management, 4, 2016
<http://dx.doi.org/10.4236/ojbm.2016.41003>
165. DUMBU, E., *Corporate Governance in Family Owned Enterprises (FOE) In Zimbabwe*, Scholars Journal of Economics, Business and Management (SJEEM) e-ISSN 2348-5302 Abbreviated Key Title: Sch. J. Econ. Bus. Manag. p-ISSN 2348-8875, 2018
166. SHEHATA, N.F., DAHAWY, K.M., *Review of the Implementation Status of Corporate Governance Disclosures: Egypt*, 2013
167. EL-DIN, A.G, *Corporate Governance in Family Owned Businesses in Egypt: The Case of Egypt*, Cairo, 2008
168. ADDAE-BOATENG, S., XIAO, W., BREW, Y., *Governance issues in family businesses. The views of family member employees, non family member employees and management*, International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom Vol. II, Issue 12, Dec 2014
169. http://itemsweb.esade.edu/webalumni/docs/empresa_familiar/globalforce_esp_juni_o16.pdf
170. COLEMAN, J., THOMAS, M., *Development and maintenance of board structures and practices in small to medium sized family businesses: an exploratory study*, Adelaide Graduate School of Business, University of Adelaide, 2005
171. <http://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/>
172. CREDIT SUISSE, *The CS Family 1000*, 2018
173. VAN ESSEN, M., CARNEY, M., GEDAIJLOVIC, E.R., PURSEY, P.M., HEUGENS, A.R., *How does family control influence firm strategy and performance? A meta-*

- analysis of us publicly listed firms*, Corporate Governance: An International Review, ISSN-e 1467-8683, Vol. 23, N^o. 1, 2015
174. BARDHAN, J., LIN, S., WU, S.-L., *The quality of internal control over financial reporting in family firms*, Accounting Horizons, ISSN-e 1558-7975, Vol. 29, N^o. 1, 2015
175. PWC, *US Family Business Survey . Creating stronger foundations for the future*, 2019
176. CRUZ, C., GARCÉS GALDEANO, L., *El Gobierno Corporativo en la empresa familiar cotizada*, 2014
177. FERNÁNDEZ PÉREZ, P., LLUCH, A., BARBERO, M.I. [et al.], *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: Una visión de largo plazo*, Bilbao : Fundación BBVA, 2015
178. UNIVERSITY OF ALBERTA. ALBERTA SCHOOL OF BUSINESS, *Family Businesses and their IMPACT on our Economy*
<https://www.ualberta.ca/business/centres/family-business>
179. Institute of Corporate Directors (ICD) y Clarkson Centre for Board Effectiveness (CCBE), *Governance Survey: Why family business success matters for Canada*, 2017
180. SANTIAGO CASTRO, M., BROWN, C.J., *An Empirical Analysis of Latin American Board of Directors and Minority Shareholders' Rights*, Fórum Empresarial, ISSN-e 2475-8752, ISSN 1541-8561, Vol. 14, N^o. 2, 2009
181. BRIANO TURRENT, G. del C., SAAVEDRA GARCÍA, M.L., *La composición del consejo de administración y la estructura accionaria como factores explicativos de la transparencia en el gobierno corporativo en Latinoamérica: Evidencia en empresas cotizadas de Argentina, Brasil, Chile y México*, Estudios Gerenciales: Journal of Management and Economics for Iberoamérica, ISSN 0123-5923, Vol. 31, N^o. 136, 2015
182. BRIOZZO, A., ALBANESE, D.E., SANTOLIVIDO, D., *Gobierno corporativo, financiamiento y género: un estudio de las pymes emisoras de títulos en los*

- mercados de valores argentinos*, Contaduría y administración, ISSN 0186-1042, Vol. 62, N°. 2, 2017
183. LABELLE, R., FRANCOEUR, C., LAKHAL, F., *To regulate or not to regulate? Early evidence on the means used around the world to promote gender diversity in the boardroom*, Gender Work & Organization, ISSN-e 1468-0432, Vol. 22, N°. 4, 2015
184. MATIN DE HOLAN, P. y SANZ, L., *Protected by the family? How closely held family firms protect minority shareholders*, Journal of Business Research, 59(3), 2006
185. ZURITA ERAZO, S.A., JIMÉNEZ PALMERO, A., *El gobierno corporativo en Latinoamérica [1]: directorios, estructura y concentración de propiedad*, Economistas [4], ISSN 0212-4386, N° 158, 2018 [5] (Ejemplar dedicado a: Gobierno de la empresa)
186. GÓMEZ BETANCOURT, G. y ZAPATA CUERVO, N. *Gobierno Corporativo: una comparación de códigos de gobierno en el mundo, un modelo para empresas latinoamericanas familiares y no familiares*, Entramado, ISSN-e 1900-3803, Vol. 9, N°. 2, 2013
187. GÓMEZ BETANCOURT, G. y ZAPATA CUERVO, N. *Gobierno Corporativo: una comparación de códigos de gobierno en el mundo, un modelo para empresas latinoamericanas familiares y no familiares*, Entramado, ISSN-e 1900-3803, Vol. 9, N°. 2, 2013
188. BUCHHEISTER ROSAS, A. y SALAS VERGARA, J., *El ingreso de Chile a la OCDE: reformas en materia de gobiernos corporativos*, Chile en el club de los países desarrollados / coord. por Juan Emilio Cheyre, José Miguel Olivares Tramón, Nicolás Rodríguez García, 2010, ISBN 978-956-14-1137-1
189. SILVA PALAVECINOS, B., *Gobiernos corporativos en Chile: Estudio sobre el cumplimiento de los principios de la OCDE por las empresas chilenas 2001-2008 y 2009-2013*, Tesis doctoral dirigida por Beatriz García Osma (dir. tes.), Leandro Cañibano Calvo (dir. tes.). Universidad Autónoma de Madrid (2015)
190. CENTENO CAFFARENA, L., *Un modelo de gobierno corporativo que facilita el crecimiento y desarrollo de la empresa familiar. Una aplicación para Nicaragua*, Tesis

- doctoral dirigida por José Manuel Sáiz Álvarez (dir. tes.). Universidad Antonio de Nebrija (2015)
- 191.POSADAS, A., *BDO - Informe empresas familiares en Guatemala*, 2016
- 192.ROJAS HAVAS, F.V., *La profesionalización de las nuevas generaciones en la empresa familiar*, Tesis doctoral dirigida por Isabel María Abad Guerrero (dir. tes.), Francisco Cantalejo García (dir. tes.). Universidad de Málaga (2014)
- 193.HERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, L., PORTILLO MEDINA, R., ROMERO BORRÉ, J., HERNÁNDEZ CHACÍN, A., *Diseños organizacionales y profesionalización empresarial en hipermercados y supermercados familiares en Venezuela*, Revista de ciencias sociales, ISSN-e 1315-9518, Vol. 20, Nº. 2, 2014
194. SPERBER, D.A., *Gobierno Corporativo en el Ecuador. Aproximación práctica.*, Revista e-mercatoria, ISSN 1692-3960, Vol. 7, Nº. 2, 2008
- 195.CORZO, L.J., *Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en empresas argentinas*, Escritos Contables y de Administración, ISSN-e 1853-2055, ISSN 1853-2063, Vol. 7, Nº. 1, 2016
- 196.DE LA TORRE, J.R., *Corporate Governance for a New Environment: adjusting ownership and organization in an integrated market*, GCG: revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad, ISSN 1988-7116, Vol. 2, Nº. 2, 2008
- 197.RAMÍREZ ELIZONDO, C., *La financiación y el Buen Gobierno de las Empresas Familiares*, en *El Gobierno Corporativo en Latinoamérica*, Fundación Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores (IIMV), 2015
- 198.OCDE, *White Paper sobre Gobierno Corporativo en América Latina*, 2003
- 199.<https://www.ifc.org/>
- 200.Corporación Andina de Fomento, *Lineamientos para un Código de Buen Gobierno Corporativo para las PYME y Empresas Familiares*, 2010
- 201.Corporación Andina de Fomento, *Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo*, 2013

- 202.FORTICH, Roberto, *La ley del mercado de valores: análisis de sus posibles consecuencias sobre las corporaciones en Colombia*, Centro Editorial Universidad del Rosario, Bogotá, 2006
- 203.LAGOS CORTÉS, D., BETANCOURT RAMÍREZ, J. y GÓMEZ BETANCOURT, G., *Relación entre gobierno corporativo, control familiar y desempeño en empresas colombianas*, Innovar, 28(69), 2018, 85-98. doi: <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n69.71698>
- 204.FRANCO, A., URBANO, - PULIDO, D., *El éxito de la pyme en Colombia: Estudio de caso en el sector salud*, Estudios Gerenciales, 26 (114), 2010, Disponible en: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/332
- 205.GUZMÁN VÁSQUEZ, A. y TRUJILLO DÁVILA, M.A. *Hacia la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en sociedades cerradas*, Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración, 2012
- 206.Superintendencia de Sociedades, *Causas de la Liquidación Obligatoria de Sociedades en Colombia. Estrategias para prevenir la crisis*, Bogotá, 2004
- 207.PINTO RODRÍGUEZ, L.C., *El conflicto societario en las sociedades de familia: Un matrimonio entre el derecho de la empresa y el derecho de familia*, Revista e-mercatoria, ISSN 1692-3960, Vol. 12, N°. 2, 2013
- 208.Superintendencia de Sociedades, Oficio 220-12100 de 27 de febrero de 1999, Ref.: Sociedades de familia- Subordinadas- Grupo empresarial
- 209.GONZÁLEZ FERRERO, M., GUZMÁN VÁSQUEZ, A., POMBO, C., TRUJILLO DÁVILA, M.A., *The role of family involvement on CEO turnover: : Evidence from colombian family firms*, Corporate Governance: An International Review, ISSN-e 1467-8683, Vol. 23, N°. 3, 2015
- 210.MÉNDEZ-BELTRÁN, J.A., LUGO ROMERO, A.L. y VALENZUELA MELO, I.C., *Generación de rendimientos financieros positivos, dada la divulgación de los contenidos de los códigos de buen gobierno en las organizaciones cotizadas en Colombia*, Universidad & Empresa, ISSN 0124-4639, ISSN-e 0124-4639, Vol. 20, N°. 35, 2018 (Ejemplar dedicado a: (julio-diciembre)

- 211.PATIÑO JACINTO, R.A., SEPÚLVEDA ALZATE, Y.M. y BALCÁZAR DAZA, M., *Contexto empresarial colombiano y su relación con el gobierno corporativo, estudio de caso*, Criterio Libre, ISSN 1900-0642, Vol. 15, N°. 27, 2017
- 212.PINZÓN, J.V., ROSERO VILLABÓN, O.G. y ZAPATA, C.A., *Relación entre gobierno corporativo y desempeño financiero: evidencia para las empresas colombianas durante el periodo de 2006 a 2013*, Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, ISSN-e 0121-6805, Vol. 26, N°. 2, 2018
- 213.LAGOS CORTÉS, D., SOTO ECHEVERRY, N.C., BETANCOURT RAMÍREZ, J.B., ENRÍQUEZ YAGÜE, J.O., GÓMEZ BETANCOURT, G., *Tamaño e independencia de la junta directiva y su relación con el desempeño económico: un análisis para empresas familiares y no familiares*, AD-minister, ISSN 1692-0279, ISSN 1692-0279, N°. 31, 2017
- 214.MORENO GÓMEZ, J. I., *Las buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares y su impacto en la rentabilidad y la riqueza socioemocional*, Tesis doctoral dirigida por Yancy Vaillant (dir. tes.), Gonzalo Gómez Betancourt (dir. tes.). Universitat Autònoma de Barcelona (2015)
- 215.GÓMEZ BETANCOURT, G., *Tipologías de empresa familiar. Un marco conceptual basado en la confianza y la dirección estratégica*, Tesis doctoral dirigida por Angel Gallo Miguel (dir. tes.). Universidad de Navarra (2000)
- 216.Superintendencia de Sociedades, Oficio 220-034920 del 25 de mayo de 2012, ASUNTO: Sociedad por Acciones Simplificada- Protocolo de Familia
- 217.GÓMEZ BETANCOURT, G., ZAPATA CUERVO, N., BETANCOURT RAMÍREZ, J.B., *Gobierno Corporativo. Prácticas sugeridas e implementadas por empresas familiares y no familiares colombianas*, Entramado, ISSN-e 1900-3803, Vol. 12, N°. 2, 2016
- 218.LOZANO POSSO, M., *El proceso de socialización, vinculación y pertenencia de descendientes a la empresa familiar. Un estudio empírico en Colombia*, Tesis doctoral dirigida por David Urbano (dir. tes.). Universitat Autònoma de Barcelona (2013)

- 219.LÓPEZ VERGARA, M., GÓMEZ - BETANCOURT, G. y BETANCOURT RAMÍREZ, J., *Factores que influyen en la participación de la mujer en cargos directivos y órganos de gobierno de la empresa familiar colombiana*. Cuadernos de Administración, 24(42), 2011
- 220.PARDO - LÓPEZ, S., *Prácticas de valoración y gobierno corporativo: medios para la resignificación del control en las organizaciones colombianas*, Cuadernos de Contabilidad, ISSN-e 0123-1472, Vol. 16, N°. 40, 2015
- 221.LAGOS CORTÉS, D., BETANCOURT RAMÍREZ, J. y GÓMEZ BETANCOURT, G., *Implementación de prácticas de gobierno corporativo en Colombia: un análisis desde el isomorfismo institucional en empresas familiares y no familiares*, Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, ISSN-e 0121-6805, Vol. 25, N°. 2, 2017
- 222.MORGESTEIN SÁNCHEZ, W.I., *El gobierno corporativo en las sociedades no cotizadas. Algunos apuntes para el caso colombiano*, Estudios de derecho, ISSN 0120-1867, Vol. 72, N°. 160, 2015
- 223.GONZÁLEZ CALIXTO, M.B., *Estrategias corporativas en entornos multinacionales: caso Carvajal S.A.*, Revista de Investigación Desarrollo e Innovación: RIDI, ISSN 2027-8306, ISSN-e 2389-9417, Vol. 2, N°. 1 (Julio-Diciembre), 2011
- 224.Colegio de Estudios Superiores de Administración, *Recomendaciones a la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para sociedades cerradas y de familia*, CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración, 2018
- 225.Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), *Código de Buen Gobierno Corporativo para las sociedades peruanas*, 2013
- 226.<http://www.smv.gob.pe>
- 227.Directorio Top 10000, EXAUDI & Top Publications SAC (2011). La empresa familiar en el Perú y América Latina: una aproximación estadística. EXAUDI

- 228.MONTALBETTI SOLARI, P.M.M., *El protocolo familiar y el manejo de conflictos en empresas familiares peruanas*, Tesis doctoral dirigida por Josep Coll Bertrán (dir. tes.). Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) (2016)
- 229.MONGRUT MONTALVÁN, S.A., DELFINO BARILLA, C., DEVERCELLI RUIZ, G., LAMBARRI FIGUEROA, D., *Corporate Governance and Dividend Policy in Peru: Is there any link?*, Revista Mexicana de Economía y Finanzas (REMEF): nueva época, ISSN-e 2448-6795, ISSN 1665-5346, Vol. 12, N°. 2, 2017
- 230.TRESIERRA TANAKA, A., FLORES PARODI, C.M. y SAMAMÉ MONJE, X.A., *La presencia de la mujer en el directorio y su relación con el desempeño financiero de la empresa*, Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales, ISSN 0121-5051, Vol. 26, N° 59 (enero-marzo), 2016
- 231.Consejo Coordinador Empresarial, *Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo*, 2018
- 232.www.cce.org.mx
- 233.FLORES, V., VARGAS HERNÁNDEZ, J., *Gobierno corporativo en las PYMES mexicanas, una estrategia competitiva*, Ciencias Administrativas y Sociales Handbook T-II: Congreso Interdisciplinario de Cuerpos Académicos / coord. por Teresa Ramírez Cano, Patricia del Carmen Mendoza García, 2013, ISBN 978-607-8324-08-8
- 234.SANTOS CASTROVIEJO, I., ARCUDIA HERNÁNDEZ, C.E., *La élite del poder económico en México. Configuraciones de red corporativa tipo grupo económico y modo de regulación dominante*, Revista de economía crítica, ISSN 1696-0866, N°. 14, 2012
- 235.WATKINS FASSLER, K., *Financial performance in Mexican family vs. non-family firms* Contaduría y administración, ISSN 0186-1042, Vol. 63, N°. 2, 2018
- 236.CHAVARÍN RODRÍGUEZ, R., *La arquitectura organizacional y gobierno corporativo de los Grupos Económicos en México*, CIENCIA ergo-sum, ISSN 1405-0269, Vol. 13, N°. 2, 2006

- 237.LÓPEZ DE SILANES, F., *Gobierno corporativo y mercados financieros en la OCDE y América Latina: lecciones para los cambios regulatorios después de la crisis financiera*, en Georgina Nuñez, Andrés Oneto y Germano Mendes de Paula (coordinadores) *Gobernanza corporativa y desarrollo de mercados de capitales en América Latina*, Colombia: CEPAL, 2009
- 238.MACÍAS, A.J., ROMÁN, F.J., *Consecuencias económicas de la reforma de gobierno corporativo en un mercado de capitales emergente: Pruebas de México*, *El trimestre económico*, ISSN 0041-3011, N°. 322, 2014
239. PELAYO, J, CAMARENA, M., *The family-owned company and its implications in the attitude steward with the performance of the company*, *ECORFAN Journal* 2013
- 240.HIDALGO, R. L., *Capital intelectual y gobierno corporativo en empresas mexicanas cotizadas: factores explicativos y su impacto en la rentabilidad*, Tesis doctoral dirigida por Emma García Meca (dir. tes.), Isabel Martínez Conesa (codir. tes.). Universidad de Cantabria (2010)
- 241.WATKINS FASSLER, K., DÁVILA DELGADO, M., *Reemplazos de directivos en México: de la teoría a la práctica*, *Contaduría y administración*, ISSN 0186-1042, Vol. 57, N°. 1, 2012
- 242.Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC), *Código de Mejores Prácticas de Governanza Corporativa*, 2015
- 243.www.ibgc.org.br
- 244.<https://uncaccoalition.org/>
- 245.Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC), *Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado - Um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas*, 2014
- 246.LEITE SANTANA, S.L., REZENDE, A.J., *Corporate tax avoidance and firm value: evidence from Brazil*, *Revista Contemporânea de Contabilidade*, ISSN- e 1807-1821, Vol. 13, N°. 30, 2016

247. GRZYBOVSKI, D., TEIXEIRA MACHADO, R., BARTH, TEIXEIRA, E. y DA SILVA, M.D. *Governança de Pequenas Empresas Familiares Brasileiras: Aspectos a Considerar no Modelo Adotado*, Ciências da Administração, ISSN-e 2175-8077, Vol. 15, Nº. 37, 2013
248. CORRÊA, E., CASTRO SILVA, W.A., LIMA PINHEIRO, J., DE OLIVEIRA MELO, A.A.; *Ownership structure and value creation in Brazilian companies*, Tourism & Management Studies, ISSN 2182-8458, ISSN-e 2182-8466, Vol. 11, Nº. 2, 2015 (Ejemplar dedicado a: TOURISM & MANAGEMENT STUDIES (PORTUGUESE/SPANISH))
249. ALMEIDA ALMEIDA-SANTOS, P., CARPES DANI, A. y KLEIN, R.C., *Concentración de la propiedad y pérdida por deterioro del goodwill: investigación empírica en el contexto de las compañías brasileñas cotizantes en bolsa*, Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, ISSN-e 0121-6805, Vol. 23, Nº. 1, 2015
250. RAPOZO, F., PAGLIARUSSI, M., AQUINO, A.. *Estrutura de propriedade, custos de agência e desempenho: estudo de caso de um grupo empresarial familiar*. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brazil, 2007
251. FRANCELINO NICÁCIO, R.M., NEVES DOS SANTOS, J.A., PEREIRA SOARES, C.A., DA SILVEIRA E SILVA, W., *Corporate governance practices in brazilian family construction companies*, DYNA: revista de la Facultad de Minas. Universidad Nacional de Colombia. Sede Medellín, ISSN 0012-7353, Vol. 86, Nº. 209, 2019
252. SCHUMACHER, A.J., *Éxito en la sucesión de empresas familiares. Factores de influencia*, Tesis doctoral dirigida por Juan Carlos Ayala Calvo (dir. tes.), Guadalupe Manzano García (dir. tes.). Universidad de La Rioja (2015)
253. ROTH, L., HEINZ TISSOT, M. y BIRCH GONÇALVES, R., *Family Owned Business Succession and Governance: a multiple case study in Brazil*, Ciências da Administração, ISSN-e 2175-8077, Vol. 19, Nº. 48, 2017
254. RAIZA DE ARAUJO CARNEIRO, A., VASCONCELOS ROCHA MAPURUNGA, P., RODRÍGUES PONTE, V.M., FIRMINO DE MORAISA, R., *Governança corporativa*

em empresas brasileiras como determinante da evidenciação de benefícios a empregados, Revista Contemporânea de Contabilidade, ISSN-e 1807-1821, Vol. 10, Nº. 19, 2013

255. BERNARDES, P., FIGUEIRIDO, G., VILELA CHAVES, C., *Governança corporativa e o papel estratégico do conselho de administração em uma empresa familiar de capital aberto*, Revista de Administração de Roraima - RARR, ISSN-e 2237-8057, Vol. 7, Nº. 1, 2017

256. DA SILVA, J., *La crisis financiera internacional y el cumplimiento de las recomendaciones de los códigos de gobierno corporativo: análisis empírico en las empresas cotizadas de Brasil y de España*, Tesis doctoral dirigida por Eduardo Bueno Campos (dir. tes.), Concepción Burgos García (tut. tes.). Universidad a Distancia de Madrid (2015)

257. DÍAS DE MOURA, FRANZ y DA CUNHA, *Qualidade da informação contábil em empresas familiares: influência dos níveis diferenciados de governança da BM&F Bovespa, tamanho e independência do conselho de administração*, Contaduría y administración, ISSN 0186-1042, Vol. 60, Nº. 2 (April–June 2015), 2015

258. DE SOUSA CORREIA, T., SILVA MARTINS, O., *Estrutura de propriedade e controle e assimetria de informação no mercado acionário brasileiro*, Revista Ambiente Contábil, ISSN-e 2176-9036, Vol. 7, Nº. 2, 2015 (Ejemplar dedicado a: Jul./Dez.)

259. ALBURQUERQUE GILHO, A. R., *Efeito da competitividade e da governança corporativa no nível de intangibilidade das companhias familiares*, Navus: Revista de Gestão e Tecnologia, ISSN-e 2237-4558, Vol. 9, Nº. 3, 2019

260. ALVES, C.F., R. VICENTE, E., *Does the Latin model of corporate governance perform worse than other models in preventing earnings management?*, Applied financial economics, ISSN 0960-3107, Vol. 23, Nº. 19-21, 2013

261. GILI MASSI, M.L., *Effectiveness of best practices in corporate governance in combating corruption*, Revista Científica Hermes, ISSN-e 2175-0556, Nº. 15, 2016 (Ejemplar dedicado a: Janeiro a Junho)

- 262.SOUSA DA SILVA, E.M., CARVALHO DE VASCONCELOS, A., NOBRE PARENTE, P.H., y MENDES DE LUCA,, M.M., *Política de dividendos e reputação nas empresas mais responsáveis e com melhor governança corporativa*, Cuadernos de Contabilidad, ISSN-e 0123-1472, Vol. 18, Nº. 46, 2017
- 263.SOAREZ DE OLIVEIRA, C., FERNANDES LIMA, M., ARAÚJO DE CARVALHO, H. y DA PAZ OLIVEIRA, D., *Empreendedorismo familiar e governança corporativa: entraves para implementação de práticas de governança em empresas familiares no município de piracuruca PI*, V Congresso nordestino de professores de Espanhol (nov. 2014). I Congresso Internacional do Ensino de Espanhol, 2015
- 264.Instituto Brasileiro de Gobierno Corporativo (IBGC) - PWC, *Governança em Empresas Familiares: Evidências Brasileiras*, 2019
- 265.PSOJ Corporate Governance Committee, *Corporate Governance Code for micro, small or medium sized enterprises*, 2016
- 266.<https://psoj.org/>
267. <https://www.usaid.gov/>
- 268.<https://www.jamstockex.com>
- 269.NICHOLSON, L.A., LASHLEY, J., *Understanding the Caribbean Enterprise. Insights from MSMEs and Family Owned Businesses*, Palgrave Macmillan, 2016
- 270.NICHOLSON, L.A., *Jamaican Family-Owned Businesses: Homogeneous or Non-Homogeneous?*, Social and Economic Studies, Vol. 59, No. 3, Special Focus on Women- and Family-Owned Businesses in the Caribbean, Sir Arthur Lewis Institute of Social and Economic Studies, University of the West Indies, 2010
- 271.<http://cef.um.es/index.php/actividades/observatorio-2/63-datos-empresa-familiar>
272. EYGM Limited., *How the world's largest family businesses are responding to the Transformative Age*, 2019
- 273.LÓPEZ DE FORONDA PÉREZ, O., *Gestión del resultado y gobierno corporativo en las empresas familiares europeas*, Estudios financieros. Revista de contabilidad y tributación: Comentarios, casos prácticos, ISSN 1138-9540, Nº 317-318, 2009

274. CRUZ, C., GARCÉS GALDEANO, L., *El Gobierno Corporativo en la empresa familiar cotizada*, III Estudio IE-Banca March de Empresa Familiar, 2014
275. BARONTONI, R., CAPRIO, L., *The effect of family control on firm value and performance: Evidence from continental Europe*. *European Financial Management*, 12(5), 2006
276. HOPT, K.J., *Gobierno corporativo: un debate nacional e internacional*, IUS ET VERITAS: Revista de la Asociación IUS ET VERITAS, ISSN 1995-2929, Nº. 45, 2012
277. KAVADIS, N., CASTAÑER, X., *Who drives corporate restructuring? Co-existing owners in french firms*, *Corporate Governance: An International Review*, ISSN-e 1467-8683, Vol. 23, Nº. 5, 2015
278. FARRUGIA, N., *The issue of corporate governance in family-run business*, 2010, <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/2948>
279. RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES, CÁTEDRA DE EMPRESA FAMILIAR DEL IESE, *Prácticas de gobierno corporativo en la empresa familiar en Europa*, 2014
280. DALLAS, WATSON, *Corporate Governance Policy in the European Union. Through an Investor's Lens*, Position Paper August 2016, <https://www.cfainstitute.org/advocacy/policy-positions/corporate-governance-policy-in-the-european-union>
281. GRANJO ORTIZ, A., *Arbitraje, protocolo y empresa familiar, desde el Derecho de Familia, la Unión Europea y la Diplomacia Económica Internacional: el método ARBICOF*, Tesis doctoral dirigida por Javier Plaza Penadés (dir. tes.), Valentín Enrique Bou Franch (dir. tes.). Universitat de València, 2015
282. <https://ecoda.org/>
283. European Confederation of Directors' Associations (EcoDa), *Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe*, 2010
284. European Confederation of Directors' Associations (EcoDa), *Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe*, 2021

- 285.<http://www.iefamiliar.com/>
- 286.LÓPEZ JIMÉNEZ, J.M., *El gobierno corporativo de las sociedades mercantiles y la protección de los accionistas minoritarios*, eXtoikos, ISSN-e 2173-2035, Nº. 21, 2018 (Ejemplar dedicado a: Actividad empresarial y forma jurídica)
- 287.SÁNCHEZ BALLESTA, J. P. y GARCÍA - MECA, E. *Audit qualifications and corporate governance in Spanish listed firms*, *Managerial Auditing Journal*, 20(7), 2005, págs. 725–738, <http://dx.doi.org/10.1108/02686900510611258>
- 288.GANDÍA, J. L., *Determinants of Interest-Based Corporate Governance Disclosure by Spanish Listed Companies*, *Online Information Review*, vol. 32, n. 6, 2008 <http://dx.doi.org/10.1108/14684520810923944>
- 289.Putnam, R., *Bowling alone: America's declining social capital*, *Journal of Democracy*, vol.6, n°1, 1995
- 290.SÁNCHEZ FAMOSO, V., *The singularities of internal social capital in family firms: a literature review and four quantitative essays*, Tesis doctoral dirigida por Amaia Maseda García (dir. tes.), Txomin Iturralde Jainaga (dir. tes.). Universidad del País Vasco - Euskal Herriko Unibertsitatea, 2014
- 291.GARCÍA OLAYA, M., GARCÍA RAMOS, R.. *El Consejo de Administración de la empresa familiar cotizada: ¿son útiles las recomendaciones de buen gobierno?*, AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Nº 90, 2010
- 292.GARCÍA RAMOS, R., *Estructura del consejo de administración en la empresa familiar versus no familiar: evidencia empírica en España*, Tesis doctoral dirigida por Myriam García Olalla (dir. tes.). Universidad de Cantabria (2013). Artículo publicado en REVISTA ESPAÑOLA DE FINANCIACIÓN Y CONTABILIDAD, Vol. XL, n.º 149 · enero-marzo 2011
- 293.AROSA DE LA TORRE, B., ITURRALDE JAINAGA, T., MASEDA GARCÍA, A., *The board structure and firm performance in SMEs: Evidence from Spain*, *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, ISSN 1135-2523, Vol. 19, Nº 3, 2013

294. AROSA, B., ITURRALDE, T., MASEDA, A., *Outsiders on the board of directors and firm performance: Evidence from Spanish non-listed family firms*. Journal of Family Business Strategy, 1, 2010
295. GONZÁLEZ BUSTOS, J.P., *El impacto de la estructura y composición del consejo de administración en la innovación: El caso de la empresa familiar*, Tesis doctoral dirigida por Ana Beatriz Hernández Lara (dir. tes.). Universitat Rovira i Virgili (2017)
296. DE ANDRÉS ALONSO, P., ARRANZ APERTE, L., RODRÍGUEZ SANZ, J.A., *Independent versus non-independent outside directors in European companies: Who has a say on CEO compensation?*, Business Research Quarterly, 20, 79:95 [JCR-Business, Q3], 2017
297. GRANDA REVILLA, G., *Del euro al Green Deal (1999-2019). De la Responsabilidad Social de las empresas a la integración de la sostenibilidad en el contrato social de la Unión Europea*, Tesis Doctoral, Directores Amparo Merino de Diego y Pedro Francés Gómez, Universidad Pontificia de Comillas, 2021
298. ARUZUBIAGA ORUETA, U., *Gobernanza corporativa y orientación emprendedora de las pymes familiares: un análisis de la influencia de la implicación familiar a distintos niveles*, Cuadernos de gestión, ISSN 1131-6837, Vol. 19, Nº 1, 2019
299. NIÑEROLA MONTSERRAT, A., HERNÁNDEZ LARA, A.B. y SÁNCHEZ REBULL, M.V., *The diversity of the top management team and the survival and success of international companies: The case of Spanish companies with foreign direct investment in China*, RIO: Revista Internacional de Organizaciones, ISSN-e 1886-4171, ISSN 2013-570X, Nº. 16, 2016 (Ejemplar dedicado a: Open debates, current trends and challenges in corporate governance and corporate social responsibility)
300. DELOITTE, *Estudio de Buen Gobierno Corporativo en Sociedades No Cotizadas*, <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/estudio-gobierno-corporativo.html#>
301. www.clubexcelencia.org
302. Instituto de la Empresa Familiar, *Guía Práctica para el Buen Gobierno de las Empresas Familiares en España*, 2012

- 303.OLCESE SANTONJA, A., *Teoría y práctica del Buen Gobierno Corporativo*, Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales, Barcelona, 2005
- 304.CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL , *El proceso de creación de empresas y el dinamismo empresarial*, Colección Informes Número 5/2005, Departamento de Publicaciones NICES: 446-2005
- 305.MONTILLA ARJONA, L., *Protocolo familiar y arbitraje societario*, Tesis doctoral dirigida por Corazón Mira Ros (dir. tes.). UNED. Universidad Nacional de Educación a Distancia (España) (2017)
- 306.PAVÓN, M., <https://www.laempresafamiliar.com/informacion/general/la-empresa-familiar-en-espana-2015/>
- 307.ASOCIACIÓN DE EMPRESA FAMILIAR DE MADRID, <https://www.efamiliar.org/articulo/37/>
- 308.Instituto de Consejeros Administradores,, *Principios de Buen Gobierno para empresas no cotizadas, Código de Buenas Prácticas para los Administradores, Consejeros y el Consejo*, Madrid, Primera edición diciembre de 2005 y sucesivas revisiones hasta septiembre de 2020
- 309.<http://iconsejeros.com/>
- 310.Consejo General de Economistas de España y (CEPYME), *Guía de Buen Gobierno para empresas pequeñas y medianas*, 2018
- 311.<https://economistas.es/>
- 312.<https://www.cepyme.es/>
- 313.Comité de Gobierno Corporativo para compañías no cotizadas en Bélgica, *Corporate Governance. Recommendations for non-listed enterprises Buysse Code II*, 2009
314. <https://www.continuum.ch/>
315. <https://www.prager-dreifuss.com/>

316. <https://heig-vd.ch/>
317. Continuum AG, Prager Dreifuss AG, HEIG-VD, *Guide de gouvernance Pour les entreprises familiales*, 2011 Institute for Family Business.
318. <https://www.ifb.org.uk/>
319. INSTITUTE FOR FAMILY BUSINESS, *Corporate Governance Reform Institute for Family Business Response*, <https://www.ifb.org.uk/media/3197/institute-for-family-business-corporate-governance-reform-green-paper-response-final.pdf>
320. Gobierno del Reino Unido. Secretary of State for Business, Energy and Industrial Strategy, *CORPORATE GOVERNANCE REFORM Green Paper*, 2016
321. Financial Reporting Council. <https://www.frc.org.uk/>
322. <https://www.iod.com/>
323. Confederation of British Industry (CBI). <https://www.cbi.org.uk/>
324. British Private Equity & Venture Capital Association (BCVA). <https://www.bvca.co.uk/>
325. Gobierno del Reino Unido. Secretary of State for Business, Energy and Industrial Strategy, *Corporate Governance Reform. The Government response to the green paper consultation*, 2017
326. FEITO RUIZ, I., CARDONE RIPORELLA, C., MENÉNDEZ REQUEJO, S., *SMEs Delisting Decisions on the Alternative Investment Market (AIM): family Holders and Financial Crisis*, Working Papers (Universidad Pablo de Olavide, de Sevilla. Departamento de Economía Financiera y Contabilidad), N°. 2, 2014
327. Institute of Directors (IoD), *Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Firms in the UK*, London, November 2010
328. The Financial Reporting Council Limited, *Wates Corporate Governance Principles for Large Private Companies*, The Financial Reporting Council Limited, 2018
329. <https://www.unibocconi.eu/>

330. <https://www.aidaf.it/>
331. Universita Commerciale Luigi Bocconi - (AIDAF) - Italian Association of Family Business, *Corporate Governance Principles for Unlisted Family Controlled Companies, Code of Corporate Governance*, Octubre 2017
332. INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH, F.B.N. Deutschland e.V. and DIE FAMILIENUNTERNEHMER - ASU e.V., *Governance Kodex für Familien Unternehmen*, 2015
333. <https://www.intes-akademie.de/>
334. <https://www.fbn-deutschland.de/index.php/ueber-uns/fbn-deutschland>
335. <https://www.familienunternehmer.eu/>
336. KAPPES, I. y SCHMID, T., *The Effect of Family Governance on Corporate Time Horizons*, *Corporate Governance: An International Review*, ISSN-e 1467-8683, Vol. 21, Nº. 6
337. SCHMID, T., AMPENBERGER, M., KASARER, C., ACHLEITNER, A.-K., *Family firm heterogeneity and corporate policy: : Evidence from diversification decisions*, *Corporate Governance: An International Review*, ISSN-e 1467-8683, Vol. 23, Nº. 3, 2015
338. HIERRO ANIBARRO, S. y ZABALETA DÍAZ, M., *Cogestión y gobierno corporativo en Europa: Un viaje de ida y vuelta*, *Revista de derecho de sociedades*, ISSN 1134-7686, Nº 52 (Enero-Abril 2018), 2018
339. Bankhaus Carl Spängler & Co. Aktiengesellschaft, INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH, *Österreichischer Governance Kodex für Familienunternehmen*, Salzburg, 2017
340. <https://www.spaengler.at/>
341. <https://kskauppakamari.fi/>
342. Cámara Central de Comercio de Finlandia, *Agenda para la mejora del Gobierno Corporativo de las sociedades no cotizadas*, 2016

- 343.<https://familiarenterprises.wordpress.com/>
- 344.TALAWEH, M., *La transparencia y la información sobre responsabilidad social y medioambiental en las empresas del mundo islámico: la cultura como factor determinante*, Tesis doctoral dirigida por Fernando Llena Macarulla (dir. tes.). Universidad de Zaragoza (2011)
- 345.AL-SUHAIBANI , M., NAIFARI, N., *Islamic Corporate Governance: Risk-Sharing and Islamic Preferred Shares*. Journal of business ethics, ISSN 0167-4544, Vol. 124, Nº. 4, 2014
- 346.HUSSAIN, S., *Corporate Governance in Family Owned Businesses: Importance of Constitution and Governance*, Edición Kindle, 2017
- 347.HWANG, M, *The Courts of the Dubai International Finance Centre - A Common Law Island in a Civil Law Ocean*, 2008, <https://www.difccourts.ae/2008/11/01/the-courts-of-the-dubai-international-finance-centre-a-common-law-island-in-a-civil-law-ocean/>
- 348.PANICO, P., *The DIFC Foundations Law 2017*, Trusts & Trustees, Volume 23, Issue 10, December 2017, págs. 1051–1065, <https://doi.org/10.1093/tandt/ttx166>
- 349.Mohammed Bin Rashid Establishment for SME Development, *The Corporate Governance Code For Small and Medium Enterprises*, 2011
- 350.<http://www.sme.ae/>
- 351.Companies Control Department in Partnership with International Finance Corporation, *Jordanian Corporate Governance Code - Private Shareholding Companies Limited Liability Companies Non Listed Public Shareholding Companies*, 2011
- 352.<http://www.ccd.gov.jo/>
- 353.AL MAYAREH, T.S., *Restricting earnings management through corporate governance mechanisms: evidence from Jordan*, Tesis doctoral dirigida por Beatriz Aibar Guzmán (dir. tes.), Modar Ali Ishaq Abdullatif (codir. tes.). Universidade de Santiago de Compostela (2019)

354. TALAWEH, M., *La transparencia y la información sobre responsabilidad social y medioambiental en las empresas del mundo islámico: la cultura como factor determinante*, Tesis doctoral dirigida por Fernando Llena Macarulla (dir. tes.). Universidad de Zaragoza (2011)
355. CHEHAB, M., *Guiding Charter for Family Owned Businesses in Saudi Arabia*, 2018, <https://www.tamimi.com/law-update-articles/guiding-charter-for-family-owned-businesses-in-saudi-arabia/>
356. The Saudi Arabian Ministry of Commerce and Investment (MoCI), *Guiding Charter for Family Owned Businesses ("Charter")* on 02-08-1439H corresponding to 18-04-2018G, <https://mci.gov.sa/>
357. The Lebanese Transparency Association, *The Lebanese Code of Corporate Governance*, 2006
358. <http://www.transparency-lebanon.org/>
359. JAMALI, D., MIRSHAK, R. *Business-conflict linkages: revisiting MNCs, CSR, and conflict*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 93 No. 1, 2010
360. EL-KASSAR, A., EL-GAMMAL, W., FAHED - SREIH, J., *Engagement of family members, corporate governance and social responsibility in family-owned enterprises*, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31 No. 1, 2018 <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2017-0238>
361. Family Business Council-Gulf, *GCC Governance Code Governance Guidelines for Family Businesses*, 2016
362. www.gcc-sg.org
363. <https://fbc-gulf.org/>
364. OCDE, *Corporate Governance of Non-Listed Companies in Emerging Markets*, 2006
365. Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA), *Guía de buenas prácticas de gobernanza empresarial para las PYME*, 2015

366.www.cilea.info

367.TAGIURI, R, DAVIS, J., *Atributos ambivalentes de la empresa familiar*, Family Business Review, 11(1), págs. 11-16, 1982

368.VECIANA, J.M., GARCIA, E., BORNHEIM, P.S., *Founder . family - performance paradigm. A holistic research program for Family Owned Businesses*, Proceedings of the Family Business Network 7th World Conference, Edimburgo, Escocia

369.AMAT, J., *La continuidad de la empresa familiar*, Segunda edición. Gestión 2000. Barcelona, 2000

370.GERSIK, K., LANSBERG, I., DESJARDINS, M., *Modelo Evolutivo Tridimensional. El cambio como una oportunidad*, Gestión 5. Volumen 8. Septiembre-Octubre, 2003

371.WARD, J.L. Introduction, in J. Tapies & J. L. Ward (Eds.) *Familij values and value creation. The fostering of enduring values withing family-owned business*, Hampshire, England: Palgrave, 2008

372.CEJA, L. et al., *The importance of values in family-owned firms*, Navarra, España: IESE Business School, 2010.

373.CEJA, L. et al., *Corporate values guiding de world´s larged family-owners firms*, Navarra, España: IESE Business School, 2011.

374.CAMPS, V., *Virtudes públicas*, Espasa Calpe, 1990

375.DOJOVNE, L., *Teoría de los valores y Filosofía de la Historia*, Editorial Paidos, 1954

376.ROKEACH, M., *The nature of human values*, Free Press N.Y., 1973

377.HERRERA FIGUEROA, M., *Filosofía de los valores*, Editorial Leiuka, 1997

378.GUTH, W.D. y TAGURI, R., *Personal Values and Corporate strategy*, Harvard Business Review, Septiembre - Octubre 1965

379.ALLPORT, G.W., *Pattern and Growth in personality*, Holt, Rinehard and Winston, New York, 1961

- 380.KAHLE, L.R., *Stimulus condition self selection by males in the interaccion of locus of control and skill-chance situations*, Journal of Personality and Social Psychology, 38, 1980
- 381.KOIRANEN, M., *Over 100 years of age but still entrepreneurially active in the business: exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms*, Family Business Review, 2002
- 382.SCHELER, M., *Formalismus und die materiale Wertethik*, Gesammelte Werke, Band 2, A. Francke Verlag, Bern-München, 1954
- 383.DERISI LOMANTO, O. N., *Max Scheler: ética material de los valores*, Crítica filosófica, 1979
- 384.GARCÍA ÁLVAREZ, E. *Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia*, Tesis doctoral dirigida por José María Veciana Vergés (dir. tes.). Universitat Autònoma de Barcelona (2001)
- 385.WILLIAMS, R.M.J., *Change and stability in values and value systems: a sociological perspective*, en M. Rokeach editor de Understanding human values individual and societal. Free Press N.Y., 1979
- 386.RODRÍGUEZ ZAPATERO, M., RODRÍGUEZ JIMÉNEZ, M., *Family business values: analysis of its influence on family members behavior*, Revista de Empresa Familiar, ISSN-e 2174-2529, Vol. 3, Nº. 2, 2013
- 387.HOOD, J.N., *The relationship of leadership style and CEO values to ethical practices in organizations*, Journal of Business Ethics, 43 (4), 2003
- 388.LÓPEZ, M., TRUJILLO, A., *Founder's influence on the creation of the organizational culture and its impact on the sustainability of a family business*, FAEDPYME International Review - FIR, ISSN-e 2255-078X, Vol. 3, Nº. 5, 2014
- 389.KAO, J.J., *The Corporate new wave: Entrepreneurship in transition*, Entrepreneurship what is it and how to teach it, J. Kao y H. Stevenson, Harvard Business School, Cambridge, 1985

- 390.HALL, B.P., *Value clarification as a learning process: a sourcebook*, Paulist Press, New York, 1973
- 391.GALLO, M.A., CAPPUYNS, K., *Characteristics of successful family business*, IESE Business School, 2004
- 392.COGSWELL, B.E., *Some estructural properties influencing socialization*, Administrative Science Quarterly, Diciembre 1968
- 393.WHITE, H., *Values come in styles, which mate to change*. En Hetcher, M., Nadel, L. y Michod, R.E. (eds.) *The origin of values*, Aldyne de Gruiter, New York, 1993
- 394.SCHEIN, E.H., *Culture and Leadership*, San Francisco (CA), USA: John Wiley & Sons, Inc., 2004
- 395.GLIKIN, L.J., *La Diferencia Entre Empresa de Familia y Familia Empresaria*, <http://www.mujeresdeempresa.com/la-diferencia-entre-empresa-de-familia-y-familia-empresaria/>
- 396.SORENSEN, R.L., *Values in family business*, In L. Melin, M. Nordqvist & P. Sharma, *The SAGE Handbook of Family Business*
- 397.CORTINA ORTS, A., *Ética de la empresa*, Editorial Trotta, 2008
- 398.RODRÍGUEZ ZAPATERO, M., RODRÍGUEZ JIMÉNEZ, M., *Family Business Values: analysis of its influence on family members behavior*, Revista de empresa familiar, 2013, www.revistadeempresafamiliar.uma.es
- 399.ALBERT, S.A., WHETTEN, D.A., *Organizational identity*, In L.L. Cummings & B.M. Staw, *Research in organizational behavior*, 1985
- 400.GARCÍA-MARZÁ, D., *Trust and dialogue: Theoretical approach to ethics auditing*, Journal of Business Ethics, 57 (3), 2005
- 401.ISAACS, D., *Merging Family and Family Business Culture*, Culture in the Family Business. Family Business Network Proceedings, Barcelona, 1991
- 402.KOTEY, B., *Planning, Enterprise performance and Owner / Manager personal values*, Journal of Enterprising Culture 3 -4, Diciembre 1995

- 403.HENDRY, C., ARTHUR, M.B., JONES, A.M., *Strategy through people. Adaptation and learning in the Small - Medium Enterprise*, Routledge, Londre, 1995
- 404.GÓMEZ MEJÍA, L.R., TAKACS HAYNES, K., NUNEZ, M., JACOBSON, K.J.L., MOYANO FUENTES, J., *Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills*, Johnson Graduate School, Cornell University, 2007
- 405.McCOLLUM, M. E., *Integration in the family firm: When the family system replaces controls and culture*, Family Business Review, 1 (4), 1988, págs. 399-417. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00399.x>
- 406.GALLO, M.A., AMAT, J, *Los secretos de las empresas familiares centenarias*, Ed. Deusto, Barcelona, 2003
- 407.HOFSTEDE, G., *Culture´s consequences. International differences in work related values*, London, SAGE Publications
- 408.BIRD, B.J., *Entrepreneurial Behaviour*, Scott Foresman and Company, Glenview IL., 1989
409. PHILLIPS, J.R., KENNEDY, A.A., *Shaping and managing shared values*, McKinsey Staff Paper, 1980
- 410.COLLINS, J., PORRAS, J., *Empresas que perduran*, Ed. Norma, Bogotá, 1995
- 411.WARD, J., CARLOCK, R., *La planificación estratégica de la familia empresaria*, Ed. Deusto, Bilbao, 2003
- 412.CYRULNIK, B., *El murmullo de los fantasmas*, Ed. Gedisa, Barcelona, 2003
- 413.BARRERA DUQUE, E., *Los valores en las familias empresarias colombianas*, Cuadernos de administración, ISSN-e 2256-5078, ISSN 0120-4645, Vol. 22, Nº. 35, 2006
- 414.GERSIK, K.E., DAVIS, J.A., HAMPTON, M., LANSBERG, I., *Generation to generation: life cycles of the family business*, Harvard Business School Press, Boston, 1997

- 415.GERSIK, K.E., DAVIS, J.A., HAMPTON, M., LANSBERG, I., *Generation to generation: life cycles of the family business*, Harvard Business School Press, Boston, 1997
- 416.DYER, W.G., Jr., MORTENSEN, S.P., *Entrepreneurship and family business in a hostile environment: The case of Lithuania*, Family Business Review, 18, 2006
- 417.BERRONE, P., CRUZ, C., GÓMEZ MEJÍA, L.R., LARRAZA, M., *Socio-emotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family controlled firms pollute less?*, Administrative Science Quarterly, 55, 2010
- 418.CRUZ, C., FIRFIRAY, S., GÓMEZ-MEJÍA, L. R., *Socioemotional wealth and human resource management (HRM) in family-controlled firms*, Research in Personnel and Human Resources Management, 30, 2011
- 419.SCHULZE, W., LUBARKIN, M., DINO, R., BUCHHOTZ, A., *Agency relationships in family firms: Theory and evidence*, Organization Science, 12(2), 2001
- 420.CARRASCO HERNÁNDEZ, A.J., *Efectividad de las prácticas de recursos humanos en la empresa familiar: evidencias empíricas en España= Effectiveness of human resource practices in family firms : empirical evidences from Spain*, Tesis doctoral dirigida por Gregorio Sánchez Marín (dir. tes.). Universidad de Murcia (2014)
- 421.BURKART, M., PANUNZI, F., SHLEIFER, A., *Family-owned firms*, Journal of Finance, 58, 2003
- 422.AZEVEDO, R.E., AKDERE, M., *Examining agency theory in training & development: Understanding self-interest behaviors in the organization*, Human Resource Development Review, 10, 2011
- 423.PFEFFER, J., *La ecuación humana*, Ed. Gestión 2000, Barcelona., 1998
- 424.GALLO, M.A., *La cultura en la empresa familiar*, Ed. IESE publishing, DGN-457, Barcelona, 1992
- 425.YARCE, J., *Los valores son una ventaja competitiva*, Ed. Liderazgo, Bogotá, 2000
- 426.DEAL, T., KENNEDY, A.A., *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison Wesley-Roadway Ma., 1982

- 427.DE ANDRÉS ALONSO, P., AZOFRA PALENZUELA, V., ROMERO MERINO, M.E., *Determinants of Nonprofit Board Size and Composition. The case of Spanish Foundations*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly Volume 38 Number 5 October 2009.
- 428.DE ANDRÉS ALONSO, P., ARRANZ APERTE, L., RODRÍGUEZ SANZ, J.A., *Delegation of board work to committees in Europe*, Economics of Governance. Vol. 18, 2017.
- 429.DE ANDRÉS ALONSO, P., AZOFRA PALENZUELA, V., ROMERO MERINO, M.E., *Beyond the Disciplinary Role of Governance: How Boards Add Value to Spanish Foundations*, British Journal of Management, Vol. 21, 2010.
- 430.CRUZ, C., JUSTO, R., *Perfiles de filantropía personal en España*, IE Center for Family in Business - Caixa Bank Banca Privada
- 431.HAYDON, G., *Enseñar valores. Un nuevo enfoque*, Ministerio de Educación Cultura y Deporte - Ediciones Morata, 2003
- 432.CAMPS, V., *Los valores de la educación*, ALAUDA CENTRO DE APOYO PARA EL DESARROLLO DE LA REFORMA EDUCATIVA, 2003
- 433.SMITH, A., *La teoría de los sentimientos morales*, Alianza Editorial, 2007
- 434.GÓMEZ NIETO, B., MARTÍNEZ DOMÍNGUEZ, R., *Responsabilidad Social Corporativa: de concepto abstracto a elemento clave en la estrategia empresarial*, Poliantea, 12(22), 2016
- 435.DEL BALDO, M., *Corporate social responsibility e corporate governance: quale nesso nelle PMI?*, Piccola impresa: = Small Business, ISSN 0394-7947, N° 3, 2009
- 436.VELASCO FERNÁNDEZ, F., NAVARRO BONILLA, D., *Editorial*, Inteligencia y Seguridad: Revista de Análisis y prospectiva, Plaza y Valdés, S.L., Diciembre 2020 - Mayo 2011, Núm. 9
- 437.VELASCO FERNÁNDEZ, F., NAVARRO BONILLA, D., *Editorial*, Inteligencia y Seguridad: Revista de Análisis y prospectiva, Plaza y Valdés, S.L., Diciembre 2009 - Mayo 2010, Núm. 7

- 438.ESTEBAN MARTÍNEZ, M., *¿Por qué debo usar inteligencia competitiva en mi empresa?*, Inteligencia y Seguridad: Revista de Análisis y prospectiva, Plaza y Valdés, S.L., Diciembre 2009 - Mayo 2010, Núm. 7
- 439.PERRET, C., *Estructurar la defensa económica de España: propuestas para una implicación de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado en la inteligencia económica*, Inteligencia y Seguridad: Revista de Análisis y prospectiva, Plaza y Valdés, S.L., Diciembre 2009 - Mayo 2010, Núm. 7
- 440.JUILLET, A., *Principios y aplicación de la inteligencia económica*, Inteligencia y Seguridad: Revista de Análisis y prospectiva, Plaza y Valdés, S.L., Diciembre 2006, Núm. 1
- 441.MARTÍN, R.A., *Modelo normalizado de unidad de Inteligencia Competitiva y manual de operaciones: una propuesta*, Inteligencia y Seguridad: Revista de Análisis y prospectiva, Plaza y Valdés, S.L, Diciembre 2010 - Mayo 2011, Núm. 9