

II CONGRESO DE DERECHO CONTEMPORÁNEO (CDERC)

Santo Domingo, República Dominicana

Trabajo de Investigación

***De la sala de estar al salón de reuniones: Gobierno Corporativo para la
continuidad***

Autora: Lucía Amalia Lezcano Sicard

RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas familiares se encuentran en una intersección única entre la vida familiar y los negocios, lo que les ofrece tanto ventajas como desafíos. Uno de los principales riesgos es el relevo generacional fallido, que puede amenazar la continuidad del negocio.

A pesar de que, según estudios como el de Credit Suisse y Ernst & Young, las empresas familiares a menudo superan a las no familiares en rendimiento, enfrentan retos particulares que dificultan sus operaciones continuas a largo plazo. Ante esta situación, las políticas de gobierno corporativo ofrecen una solución.

El gobierno corporativo efectivo se basa en dos elementos clave: adaptabilidad y resiliencia. Estos elementos permiten a la empresa enfrentar cambios y superar obstáculos, actuando como una guía estratégica para la toma de decisiones. Se define como el sistema mediante el cual las empresas son dirigidas y controladas, y abarca no solo documentos formales, sino también la gestión cotidiana y la dirección estratégica. La rendición de cuentas y la transparencia son pilares fundamentales, asegurando que los roles estén claramente definidos y que haya una comunicación abierta entre la dirección y los accionistas. Esto fomenta la confianza y facilita la inversión.

La protección de los derechos de los accionistas también es crucial para alinear los intereses de la dirección con los de los accionistas, promoviendo el crecimiento sostenible. Un gobierno corporativo robusto también debe priorizar políticas que promuevan y faciliten el cumplimiento normativo y la ética empresarial, así previniendo interrupciones en sus operaciones diarias y protegiendo la reputación de la empresa.

Mecanismos como los comités especializados y la inclusión de directores independientes son herramientas de mucha utilidad para empresas familiares y no familiares. Los comités

especializados, con experiencia en áreas clave, como finanzas y gestión de riesgos, permiten una toma de decisiones más informada y eficiente. Además, la inclusión de directores independientes aporta objetividad y fortalece la confianza en la gestión, por lo que promover la independencia debe ser una prioridad para el marco de gobierno corporativo de las empresas familiares.

Finalmente, los derechos de Tag Along y Drag Along protegen los intereses de accionistas minoritarios y mayoritarios en caso de venta, asegurando que todos reciban una compensación justa ante una eventual venta. Lo anterior reconociendo que, en ocasiones, la continuidad de una empresa no es posible con la participación de la familia.

En conclusión, para las empresas familiares, el buen gobierno corporativo es esencial para garantizar la continuidad, equilibrando la tradición con la modernidad y asegurando su legado a largo plazo.

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares fusionan la dinámica familiar con las exigencias del mundo empresarial. Esta dualidad ofrece tanto ventajas como desafíos, exponiendo la empresa a riesgos específicos, especialmente en términos de relevo generacional. La transición generacional y las operaciones diarias con la participación con miembros de la familia pueden convertirse en puntos críticos, poniendo en peligro tanto la continuidad como la rentabilidad del negocio.

El presente expone cómo, a pesar de estos retos, las empresas familiares a menudo superan a sus contrapartes no familiares en rendimiento, debido a su capacidad para utilizar los recursos de efectivamente y crear riqueza de manera más sostenible a lo largo del tiempo.

Ante las amenazas a su continuidad, la presente investigación propone el gobierno corporativo como mecanismo para promover la continuidad en empresas tanto familiares como no familiares. Se explica cómo el gobierno corporativo constituye más que un conjunto de reglas escritas, sino que es un sistema dinámico que integra la estructura y la gestión de la empresa. En este sentido, expone la importancia de establecer un gobierno corporativo sólido es fundamental para mitigar los riesgos que las empresas familiares traen consigo, incluyendo el potencial fracaso en la sucesión, y garantizar que la empresa pueda prosperar a largo plazo.

Luego de analizar la situación de la empresa familiar, se analiza cómo los conceptos de adaptabilidad y resiliencia juegan un papel esencial en la continuidad de estas empresas. La adaptabilidad permite a la empresa ajustarse a los cambios del entorno, mientras que la resiliencia permite que supere los desafíos que puedan surgir. Un gobierno corporativo bien estructurado proporciona el marco necesario para manejar estos aspectos de manera efectiva, garantizando una toma de decisiones alineada con la misión y los valores de la organización.

A seguidas, se enumeran y explican los pilares de una buena gobernanza corporativa, explicando su relevancia y aplicación. Luego, se abordan distintos mecanismos de gobierno corporativo para promover la continuidad, tales como la creación de comités especializados y la designación de directores independientes, explicando la utilidad de estas figuras para empresas familiares y no familiares.

Finalmente, concluye que el gobierno corporativo no solo establece un marco formal para la gestión empresarial, sino que también asegura la transparencia, la rendición de cuentas y la protección de los derechos de los accionistas. Debido a que en las empresas familiares la integración de miembros de la familia en el proceso de gestión puede complicar la toma de decisiones objetiva y eficiente, se hace hincapié en la importancia de adoptar un gobierno corporativo adaptado a las necesidades de la empresa para proteger su legado y continuidad en el tiempo.

DESARROLLO

De la sala de estar al salón de reuniones: Gobierno Corporativo para la continuidad

Situadas en un peculiar pasadizo entre la sala de estar y el salón de reuniones, las empresas familiares combinan lo mejor y lo peor de la familia y de los negocios. Heredan su imprevisibilidad y pasión, enfrentando desafíos únicos, que ponen a prueba su propia existencia. Esto nos lleva al fenómeno que nos preocupa, y es que sobre toda empresa familiar se cierne la amenaza de un relevo generacional fallido que podría costarle a la familia y/o los accionistas la continuidad del negocio.

Son culpables de esta aparente volatilidad los mismos elementos que hacen que las empresas familiares tengan un mejor rendimiento que las no familiares en general. Aunque no existen cifras fiables sobre este fenómeno particular en la República Dominicana, estudios han comprobado que las empresas familiares brindan mejores resultados que las empresas no familiares. Un estudio realizado por Credit Suisse en conjunto con Ernst & Young determinó que el amplio universo de las empresas familiares obtienen mejores resultados que el Índice Mundial MSCI (*MSCI World Index*); haciendo un análisis enfocado en la utilización efectiva de recursos a largo plazo, el mismo estudio encontró que las empresas familiares han obtenido, desde el principio de los años 1990, un rendimiento superior al de sus contrapartes no familiares, el cual ha superado continuamente la capacidad de creación de riqueza del mercado mundial de renta variable.¹

Frente a las amenazas a la continuidad, un gobierno corporativo efectivo pretende ofrecer a las empresas familiares la fórmula esquivada para la permanencia. Cualquier empresa, sea o no una empresa familiar, tiene la tarea de establecer un gobierno corporativo que se adapte a sus

¹ Credit Suisse Research Institute y Ernst & Young. Family Businesses: Sustaining Performance. (Zurich: Credit Suisse, 2012)

necesidades y vaya en consonancia con su misión y valores. Sin embargo, para las empresas familiares, el riesgo que presenta no hacerlo es mayor. Además, en el análisis de los mecanismos de gobernanza que serán efectivos en una empresa familiar, hay que tomar en cuenta que estos no siempre serán los mismos que rinden buenos resultados en empresas no familiares.²

La continuidad, que a menudo elude a las empresas familiares, se basa en dos elementos: adaptabilidad y resiliencia. La adaptabilidad es importante para reconocer cuándo la empresa debe transformarse reaccionando a cambios a su alrededor, y la resiliencia es clave para responder a retos y obstáculos que se presenten dentro y fuera de la empresa. Ambos elementos tienen algo en común, y es que dependen de la preparación que tenga la empresa. Aquí entra en juego su gobierno corporativo, que es, más que un plan de contingencia, el compás de la organización.

A diario somos testigos del buen funcionamiento del gobierno corporativo de una empresa. Lo vemos cuando observamos una delegación exitosa de responsabilidades, una transición eficaz de liderazgo, estrategias sobresalientes de responsabilidad social, entre otros logros. Un gobierno corporativo efectivo proporciona un marco claro y estructurado para la operación y la toma de decisiones, alineando las acciones de la organización con sus objetivos estratégicos.

A grandes rasgos, tal como lo define Thomas Clarke, el gobierno corporativo no es más que “el sistema por el cual, las compañías son dirigidas y controladas³”. Definiciones amplias como esta son útiles para entender que el gobierno corporativo no es solamente lo que queda plasmado en papel, sino que comprende todas las minucias de la dirección y gestión de una empresa. Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

² Carole Howorth & Dr. Martin Kemp. *Governance in Family Businesses: Evidence and Implications*. (Londres: IFB Research Foundation, 2019)

³ Thomas Clarke, *International Corporate Governance: A Comparative Approach* (2nd ed.; Routledge, 2010), 2.

ofrece una definición aún más amplia, describiendo la gobernanza corporativa como “un conjunto de relaciones entre la dirección de una empresa, su consejo, sus accionistas y otras partes interesadas. (...) también proporciona la estructura a través de la cual se fijan los objetivos de la empresa y se determinan los medios para alcanzarlos y supervisar su rendimiento.”⁴. Esta definición se adentra en los pormenores de lo que constituye la gobernanza, enumerando aristas importantes que se abordarán en el presente.

Si bien la personalización de políticas de gobierno corporativo para cada empresa es fundamental, sus principales pilares son consistentes en compañías de cualquier tipo y tamaño. Uno de los ejes esenciales del gobierno corporativo es la rendición de cuentas efectiva⁵. La rendición de cuentas que promueve la buena gobernanza corporativa no se trata de buscar culpables, sino de un sistema de operación en el que los roles tanto dentro como fuera del directorio de la empresa estén bien definidos, y los indicadores para medir la ejecución efectiva de los mismos sean claros, facilitando que se mida su desempeño de una manera objetiva. En síntesis, una rendición de cuentas efectiva asegura que las operaciones de la empresa se mantengan controladas, optimiza las actividades diarias y facilita la identificación oportuna de oportunidades de mejora.

Además, la rendición de cuentas promueve un principio importante de la gobernanza corporativa: la transparencia. La divulgación regular de información y comunicación abierta entre la dirección de la empresa, sus accionistas, colaboradores y demás partes interesadas asegura que el órgano de gestión de la empresa actúe en el mejor interés de sus accionistas, y garantiza que cualquier desviación en sus actuaciones, u obstáculo entre la empresa y sus objetivos, sea identificado y abordado de inmediato.

⁴ OECD “G20/OECD Principles of Corporate Governance: About the Principles” (Paris: OECD Publishing, 2015)

⁵ Kón, Fabián. Más y mayor rendición de cuentas. Forbes Business Council. Forbes Argentina. (Buenos Aires: Revista Forbes Argentina, 2022)

Esta transparencia se puede contemplar desde distintas perspectivas. Si bien contribuye a la confianza que proyecta la empresa a reguladores y al público en general, aún más importante es la transparencia a lo interno de la empresa, especialmente en las relaciones con los accionistas. Para la gerencia es imprescindible crear confianza con los accionistas, tanto mayoritarios como minoritarios. La confianza de los accionistas no es sólo un ideal intangible, sino que se materializa en las operaciones de la empresa propiciando relaciones más armoniosas, e incluso una mayor inversión en la empresa. Un accionista que está plenamente informado de las operaciones de la empresa es más propenso a confiar en que se está manejando en su mejor interés que un accionista desinformado.

Crear y mantener una relación basada en la confianza con los accionistas no es posible sin garantizar la protección de sus derechos. Por ello, podemos considerar la protección de los derechos de los accionistas como otro pilar de una gobernanza corporativa efectiva. Los accionistas tienen, en principio, el derecho al voto, el derecho a nominar directores y proponer resoluciones de accionistas, el derecho a vender su participación, el derecho a dividendos si ha lugar, el derecho a recibir información cierta y oportuna sobre su inversión, el derecho a votar en materias concernientes a la actividad comercial como la compra o venta de activos, el derecho a expresar sus quejas y preocupaciones al consejo y/o a la dirección, y el derecho a votar sobre los cambios en la estructura de gobierno de la empresa. Esto dependerá de lo acordado entre los accionistas, la estructura societaria, y la proporción de su participación en la empresa.

La protección de estos derechos, y otros que hayan sido garantizados, es determinante para promover el crecimiento sostenible y la continuidad de la empresa. En primer lugar, garantizar que los accionistas ejerzan su derecho al voto informado en decisiones clave para la operación de la empresa, también participando en las discusiones previas a estas decisiones,

contribuye a la alineación de los intereses de la dirección con los de los accionistas. La falta de alineación entre los intereses de los accionistas y los de la gerencia puede tener graves implicaciones sobre una empresa, siendo la menor de estas la ineficiencia en sus operaciones.

Además, la protección de los derechos de los accionistas asegura el cumplimiento con disposiciones legales y regulatorias, siendo este último otro pilar importante de un gobierno corporativo efectivo.

El cumplimiento normativo y la ética empresarial pueden considerarse no sólo como pilares de una buena gobernanza corporativa, sino como indicadores de la salud de una empresa. Por ejemplo, un programa de cumplimiento robusto, dentro de lo razonable, no sólo puede evitar interrupciones durante los procesos de negociación con clientes o proveedores, sino que también evita daños a la reputación derivados de una violación de procedimientos o regulaciones establecidas⁶. Esto se hace aún más importante en empresas que son participantes del mercado de valores , y/o que son supervisadas por alguna entidad gubernamental reguladora.

Los elementos enumerados anteriormente: la rendición de cuentas, la transparencia, la protección de los derechos de los accionistas, y el cumplimiento normativo y la ética empresarial, son sólo algunos de los fundamentos de un buen gobierno corporativo. Distintos tipos de empresa pueden elegir priorizar alguno de estos elementos u otros dependiendo de sus necesidades y los retos que enfrenten.

El fundamento y principal objetivo de una gobernanza corporativa efectiva, tanto para empresas familiares como no familiares, debe ser el establecimiento de un marco claro para la toma de decisiones, priorizando la transparencia, responsabilidad y la protección de los intereses de los accionistas. Existen mecanismos varios para ello, pero, como se ha establecido, estos no

⁶ Sierra, Susana. Seven Ways To Boost A Company's Bottom Line Using Compliance. Forbes Business Council. Council Post. (Forbes Magazine, 2023)

son de talla única para todas las empresas. Si bien su objetivo es optimizar, la aplicación de ciertos mecanismos de gobierno corporativo puede resultar en la creación de sistemas burocráticos que obstaculizan la operación y crecimiento de algunas empresas.

Un mecanismo que presenta un atractivo para grandes y medianas empresas, y que ha tomado carácter de obligatoriedad en algunas empresas participantes en el mercado de valores, es la composición de comités especializados. Considerados por algunos como la columna vertebral de la gobernanza corporativa efectiva, los comités especializados se han popularizado recientemente debido al aumento de los requisitos legales y regulatorios y la creciente complejidad del entorno empresarial. Esto ha dado lugar a mayores responsabilidades y demandas sobre el tiempo de los miembros del consejo de administración de la empresa⁷, lo cual se ha evidenciado por el hecho de que ha habido un incremento de casi el 50 por ciento en las actividades y reuniones de comités en las empresas del S&P 1500 durante los últimos 15 años⁸.

Estos comités, que pueden estar compuestos en su totalidad o parcialmente por miembros del consejo de administración, aprovechan los conocimientos y experiencias específicas en campos especializados de sus miembros para promover una toma de decisiones informada y enfocada. Pueden enfocarse en áreas como finanzas, gestión de riesgos, remuneración y compensaciones, auditoría, entre otros.

Además, la creación de comités especializados presenta una oportunidad de especial interés para las empresas familiares, en las que la delimitación de responsabilidades es clave. Por la misma naturaleza de la empresa familiar, no es sorpresa que de costumbre se difuminan las líneas entre los roles en favor de un trato más casual. Aunque esto puede ser útil, eficientizando

⁷ Kolev, Kalin; Wangrow, David B.; Barker, Vincent L. III; and Schepker, Donald J., "Board Committees in Corporate Governance: A Cross-Disciplinary Review and Agenda for the Future" (Milwaukee: Marquette University Management Faculty Research and Publications, 2019).

⁸ Adams, Renée B. & Raganathan, Vanitha & Tumarkin, Robert. "Death by committee? An analysis of corporate board (sub-) committees," *Journal of Financial Economics*, vol. 141(3) (Amsterdam: Elsevier, 2021) 1119-1146.

las operaciones y eliminando al intermediario, a largo plazo resulta en la creación de un sistema en el que las decisiones no son tomadas por las personas mejor capacitadas para ello, perjudicando las operaciones de la empresa y desaprovechando el talento a mano.

Por otro lado, los comités especializados son herramientas útiles para abordar el manejo de crisis. Estos no tienen que ser permanentes, y de hecho pueden ser más efectivos como órganos transitorios. En este sentido, los comités especializados pueden emplearse para el manejo de crisis, al crear un comité especializado dedicado a la supervisión y resolución de una situación particular⁹.

Otro beneficio significativo de la creación de comités especializados es que permiten el uso eficiente del tiempo, ya que delegan asuntos complejos a grupos expertos, lo cual asegura que el consejo de administración pueda enfocarse en decisiones estratégicas más amplias.

Al mismo tiempo, un efecto secundario positivo de esta estructura para las empresas familiares es que puede ser ideal para promover la desvinculación de los miembros de la familia de las operaciones diarias de la empresa. Para familias cuyo objetivo es pasar de empleados de la empresa a simplemente accionistas, esta es una herramienta de transición que facilita la detección de nuevo talento en la empresa, ayudando a identificar a posibles líderes sucesores fuera de la familia.

Otro mecanismo que puede añadir valor inmensurable para una empresa es la inclusión de miembros independientes en el órgano rector de la sociedad. El director independiente es aquel miembro del directorio o algún otro órgano de gobierno con funciones afines, que no está supeditado a intereses personales, patrimoniales o económicos dentro de la empresa y que puede libremente desempeñar sus funciones en ausencia de conflictos de intereses¹⁰.

⁹ Johnson, Eileen Morgan. Board Committee Structure. (Washington, D.C.: Whiteford, Taylor & Preston LLP, 2006)

¹⁰ Deloitte. Los directores independientes en las empresas familiares. Boletín de Gobierno Corporativo. (Ciudad de México: Deloitte, 2020)

Por su misma naturaleza, en la mayoría de los casos la independencia es antitética a las empresas familiares. Es muy común ver que los miembros de la familia, que son a su vez accionistas, ocupan puestos clave en la gestión de la empresa. Esto difumina las fronteras entre el directorio, los accionistas y la familia propietaria en su conjunto. El mismo compromiso e involucramiento personal que sirve para impulsar el crecimiento de las empresas familiares puede ser culpable de nublar el juicio de su directorio y accionistas miembros de la familia. La integración de uno o varios directores independientes dentro del órgano de gestión de una empresa no sólo representa una mejor práctica o requisito legal en algunos casos, sino que trae objetividad a la toma de decisiones en el mejor interés de la empresa¹¹. Su presencia enriquece las sesiones, aporta una perspectiva externa objetiva y fomenta la innovación, así como una rendición de cuentas efectiva y auténtica.¹² Este concepto no es nuevo para las empresas participantes en el mercado de valores dominicano, ya que, conforme al Reglamento de Gobierno Corporativo que les aplica, sus consejos de administración deben tener un número impar de un mínimo de cinco miembros, y al menos uno de estos miembros debe ser independiente.¹³

Incluso, para las empresas familiares, la designación de directores independientes cumple una función doble. Además de traer una perspectiva fresca y objetiva al directorio, envía un mensaje a los reguladores, colaboradores, accionistas, partes interesadas y el público general: la familia está más interesada en la continuidad y el crecimiento sostenible de la empresa, que en su monopolio sobre la operación de la misma.

¹¹ D. Aguiñaga y R. Badiola, *"Los directores independientes en las empresas familiares,"* Boletín de Gobierno Corporativo (Ciudad de México: Deloitte, 2021).

¹² Ibid.

¹³ Consejo Nacional del Mercado de Valores, *Reglamento de Gobierno Corporativo aprobadas mediante la Resolución Única del Consejo Nacional del Mercado de Valores, de fecha dos (2) de abril de dos mil diecinueve (2019) R-CNMV-2019-11-MV* y la *Cuarta Resolución del Consejo Nacional del Mercado de Valores, R-CNMV2023-04-MV, de fecha siete (7) de febrero de dos mil veintitrés (2023).*

Uno de los principales retos que enfrenta la empresa familiar es la realidad de que el paso del tiempo y las generaciones implica, en la mayoría de los casos, el crecimiento de la familia. En este sentido, con la transición generacional de la propiedad de la empresa, aumentan los miembros de la familia a quienes puede corresponder una participación en la misma. Esto puede resultar en la coexistencia de accionistas minoritarios entre los cuales no existe un vínculo familiar significativo, en algunos casos dando lugar a disputas y competitividad. Lo anterior nos lleva a considerar una verdad algo paradójica: para las empresas familiares, a veces la mejor manera de asegurar la continuidad es vender. Es decir, a veces la empresa debe continuar sin la familia.

Ante esta realidad, se deben contemplar mecanismos de gobernanza para la protección de los derechos tanto de los accionistas minoritarios como de los mayoritarios ante una venta inminente, como lo son los derechos de Tag Along (derecho de acompañamiento) y Drag Along (derecho de arrastre). Estos suelen formalizarse con la suscripción de un Acuerdo de Accionistas, pero pueden también estar contemplados en los Estatutos, contratos modificatorios u otros convenios.

El derecho de Tag Along (derecho de acompañamiento) es el mecanismo que “tiene como finalidad proteger los intereses de los accionistas minoritarios mediante el otorgamiento del derecho a enajenar su participación accionaria en la sociedad, cuando algún accionista mayoritario decida enajenar su participación accionaria. Dicho acto permite al accionista minoritario poder unirse a la transacción bajo las mismas condiciones que el accionista mayoritario que vende.¹⁴” El objetivo del derecho de Tag Along es la protección de los

¹⁴ Galaz, Yamaki, Ruiz Urquiza, S.C., "Los derechos de drag y tag along," Boletín Gobierno Corporativo, Primavera 2012 (Deloitte)

accionistas minoritarios frente a la posibilidad de que un accionista mayoritario, o los accionistas que componen la mayoría, decida vender su participación en la empresa.

Por su parte, el derecho Drag Along no es más que el mecanismo que “permite exigir a los accionistas minoritarios la enajenación de su participación accionaria en la sociedad, cuando los compradores tengan como propósito la adquisición de la totalidad de las acciones en circulación con el fin de tener el control total de la sociedad.”¹⁵ Este derecho protege los intereses de los accionistas mayoritarios, pero también garantiza que el accionista minoritario pueda vender su participación en igualdad de condiciones que el accionista mayoritario, incluyendo el mismo precio por acción.

La aplicación de estos derechos puede ser considerada como una herramienta de gobernanza. En una empresa familiar en la que coexistan accionistas minoritarios y mayoritarios, estas cláusulas ofrecen seguridad, sirviendo como garantía de que nadie abandonará a nadie, y de que cada quien recibirá la compensación justa por su participación a la hora de vender, si ésta se presenta.

Reconocer que la continuidad a veces puede significar la separación de la familia de la empresa, nos recuerda la importancia de preparar a la organización para cualquier eventualidad, garantizando su prosperidad a largo plazo. La gobernanza corporativa no es solo una cuestión de formalidades, sino un compromiso con la transparencia, la equidad y la efectividad que asegura que las decisiones se tomen en el mejor interés de la empresa y sus accionistas.

Aunque los mecanismos que serán efectivos para cada empresa familiar son distintos, podemos concluir que la independencia es el pilar sobre el cual un buen gobierno corporativo debe apoyarse. Esto es porque, como se ha expuesto, el mayor obstáculo para la continuidad de

¹⁵ Galaz, Yamaki, Ruiz Urquiza, S.C., "Los derechos de drag y tag along," Boletín Gobierno Corporativo, Primavera 2012 (Deloitte)

las empresas familiares suele ser el mismo elemento que la fortalece: los valores intrínsecos a la familia. A través de una estructura de gobernanza sólida que se adapte a sus necesidades, las empresas familiares pueden navegar con éxito por el complejo camino entre la tradición y la modernidad, asegurando su legado y continuidad en el tiempo.

CONCLUSIÓN

Las amenazas a la continuidad de la empresa familiar de todo tipo y tamaño perduran, provocando su desaparición prematura. Las mismas cualidades que ayudan a que las empresas familiares tengan un mejor rendimiento son las que las traicionan en sus operaciones diarias y, en especial, cuando llegan los relevos generacionales.

El gobierno corporativo se erige como la solución a esta problemática. La creación de una gobernanza corporativa efectiva que se adapte a las necesidades de una empresa, priorizando la transparencia, la rendición de cuentas y la protección de los derechos de los accionistas, es fundamental para cualquier empresa, pero es incluso de mayor importancia para las empresas familiares.

Existe una gran gama de mecanismos de gobernanza corporativa para proteger la continuidad de las empresas familiares y no familiares, que varían en su complejidad y efectividad, pudiendo adaptarse a todo tipo de empresa. Mecanismos tales como el uso de comités especializados y la inclusión de miembros independientes en el órgano rector son estrategias que pueden aportar valor significativo, facilitando la toma de decisiones informadas y promoviendo una gestión eficiente. Además, mecanismos como los derechos de Tag Along y Drag Along protegen los intereses de los accionistas, asegurando que la empresa pueda navegar adecuadamente a través de potenciales cambios en la estructura de propiedad.

Finalmente, se reconoce la independencia como eje fundamental del gobierno corporativo de una empresa familiar, reconociendo que a veces la separación de la familia de la empresa puede ser necesaria para garantizar la prosperidad a largo plazo. Haciendo hincapié en la importancia de un gobierno corporativo sólido en las empresas familiares, se concluye que este no solo formaliza el proceso de toma de decisiones, sino que también asegura que dichas

decisiones estén alineadas con los mejores intereses de la empresa y sus accionistas, permitiendo a las empresas familiares enfrentar con éxito el reto de mantener su legado y continuidad en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

Adams, Renée B., Vanitha Rangunathan, and Robert Tumarkin. *"Death by Committee? An Analysis of Corporate Board (Sub-) Committees."* Journal of Financial Economics 141, no. 3 (Amsterdam: Elsevier, 2021): 1119-1146.

Bennedsen, Morten, Kasper Meisner Nielsen, Francisco Perez-Gonzalez, and Daniel Wolfenzon. *"Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance."* The Quarterly Journal of Economics 122, no. 2 (May 2007): 647–691.

<https://doi.org/10.1162/qjec.122.2.647>.

Carole Howorth and Dr. Martin Kemp. *Governance in Family Businesses: Evidence and Implications*. Londres: IFB Research Foundation, 2019.

Caspar, Christian. *"The Five Attributes of Enduring Family Businesses."* McKinsey Quarterly, January 2010.

Clarke, Thomas. *International Corporate Governance: A Comparative Approach*. 2nd ed. Routledge, 2010.

Consejo Nacional del Mercado de Valores. *Reglamento de Gobierno Corporativo aprobadas mediante la Resolución Única del Consejo Nacional del Mercado de Valores, de fecha dos (2) de abril de dos mil diecinueve (2019) R-CNMV-2019-11-MV y la Cuarta Resolución del Consejo Nacional del Mercado de Valores, R-CNMV2023-04-MV, de fecha siete (7) de febrero de dos mil veintitrés (2023)*.

Credit Suisse Research Institute. *“Family-Owned Businesses: Innovation in Action.”* The Family 1000: Family Values and Value Creation. Zurich: Credit Suisse, 2023.

Credit Suisse Research Institute y Ernst & Young. *Family Businesses: Sustaining Performance.* Zurich: Credit Suisse, 2012.

Galaz, Yamaki, Ruiz Urquiza, S.C. *“Los derechos de drag y tag along.”* Boletín Gobierno Corporativo, Primavera 2012. Deloitte.

Johnson, Eileen Morgan. *Board Committee Structure.* Washington, D.C.: Whiteford, Taylor & Preston LLP, 2006.

Kolev, Kalin, David B. Wangrow, Vincent L. Barker III, and Donald J. Schepker. *“Board Committees in Corporate Governance: A Cross-Disciplinary Review and Agenda for the Future.”* Milwaukee: Marquette University Management Faculty Research and Publications, 2019.

Kón, Fabián. *“Más y mayor rendición de cuentas.”* Forbes Business Council. Forbes Argentina. Buenos Aires: Revista Forbes Argentina, 2022.

Sierra, Susana. *“Seven Ways to Boost a Company's Bottom Line Using Compliance.”* Forbes Business Council. Council Post. Forbes Magazine, 2023. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/06/30/seven-ways-to-boost-a-companys-bottom-line-using-compliance/>

Sierra, Susana. *“The Five Pillars of Good Corporate Governance.”* Forbes Business Council. Council Post. Forbes Magazine,

2023.<https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2023/02/27/the-five-pillars-of-good-corporate-governance/>