



GOBIERNO CORPORATIVO EN LA PYME
ARQUITECTURA DE ORGANIZACIÓN
PARA LA SUPERVIVENCIA Y LA
SEPARACIÓN DE PROPIEDAD Y
CONTROL.

Dr. Ernesto A. Barugel
Septiembre 2012

La Visión Tradicional en EF

La propuesta clásica:

- **El buen funcionamiento del gobierno corporativo y de las Instituciones de la PYME Familiar.**
 - El Directorio.
 - La Asamblea de Accionistas.
 - El Consejo de Familia. El Protocolo.

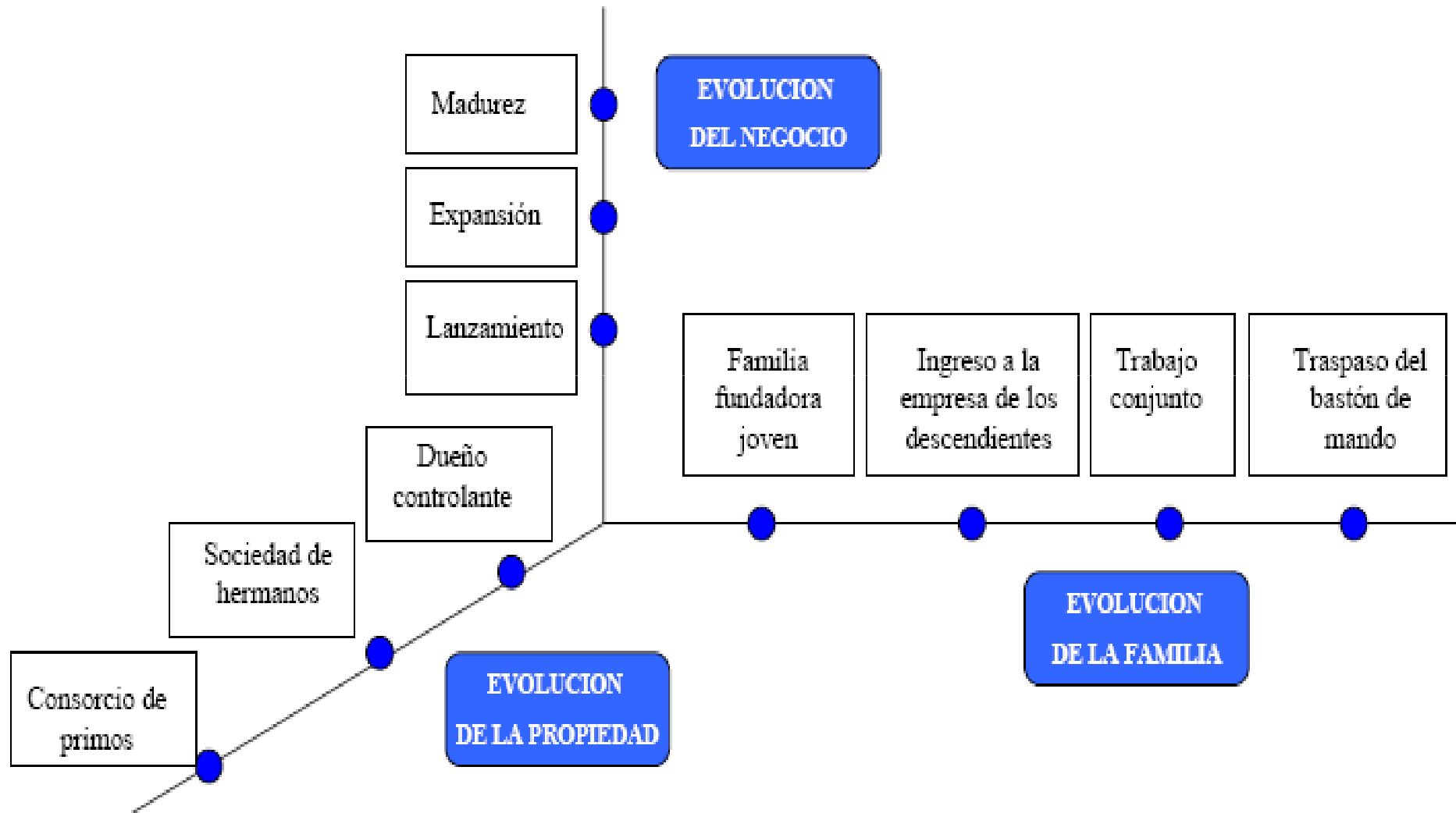
Las Propuestas:

1. Agregar al esquema tradicional una **visión sistémica temporal** que, al ubicar el problema en el tiempo, facilite el diagnóstico.
2. Un **Código de Buenas Prácticas** para la EF.
3. Proponer una particular **arquitectura organizacional y un gobierno corporativo** que faciliten la delegación y la separación de propiedad y control.

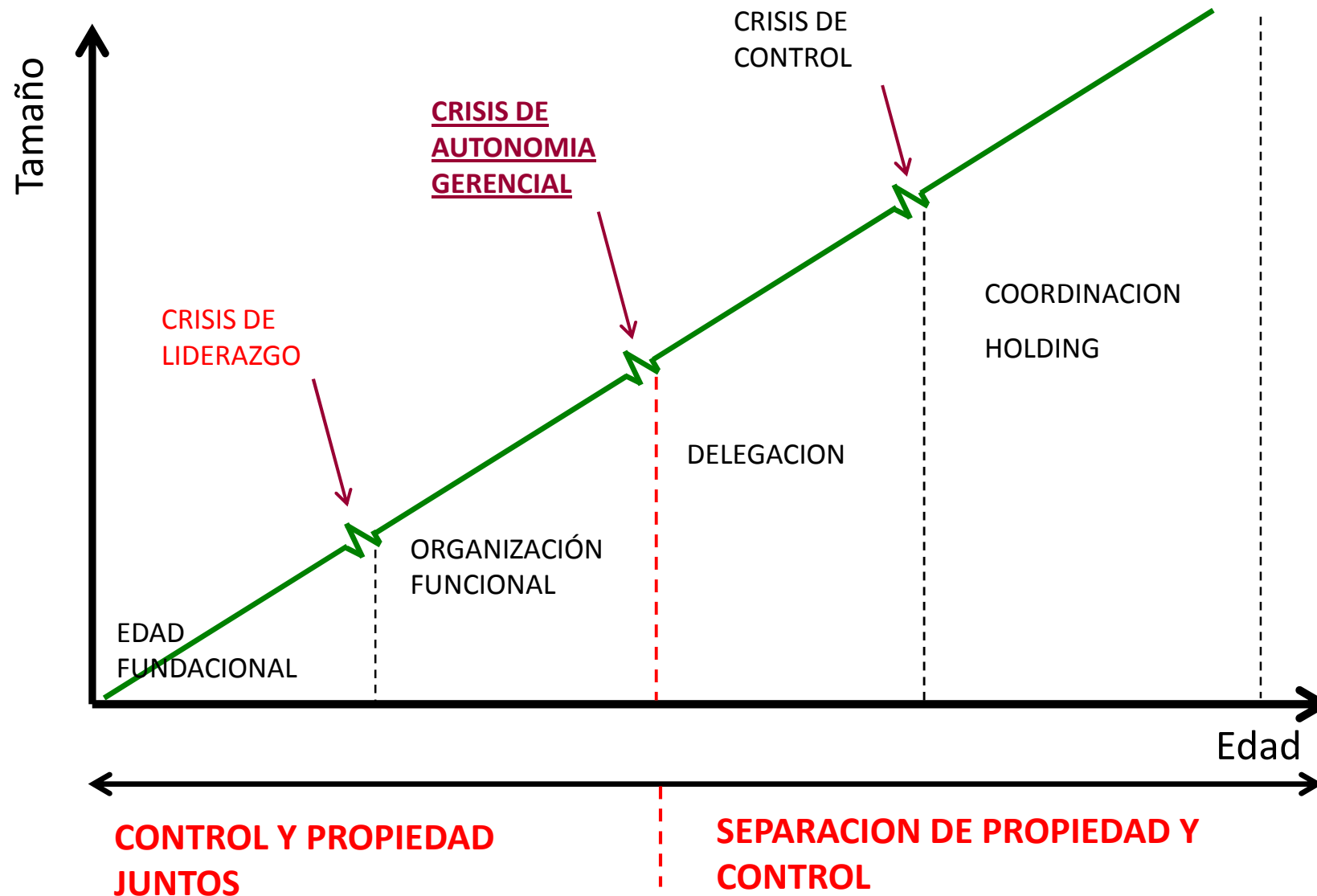
La visión sistémica Temporal

Las edades de la Organización
Y la Separación de Propiedad y
Control.

Un esquema temporal



Las Edades de la Organización. Evolución del negocio.



La Propuesta:

La evidencia empírica muestra que La edad de la organización funcional es la más peligrosa para la supervivencia.

Para acortar su duración y superarla pronto propongo:

Un **gobierno corporativo** que, contemplando la “visión tradicional”, incluya rápidamente un Código de Buenas Prácticas y una arquitectura organizacional particular:

El Código de 4 Puntos.

1. Definición de roles, funciones, responsabilidades y remuneraciones en la conducción de la empresa y en la familia.
2. Consolidar el rol de los órganos de conducción: El Directorio y El Consejo de Familia.
3. Establecer un sistema de información orientado al planeamiento y a la medición y creación de riqueza.
4. Planeamiento de la sucesión del poder. Asegurar la unidad de mando y los mecanismos de control al poder.

La Arquitectura de la Organización.

A. La asignación de los derechos de decisión.

- **La estructura de la organización.**
- La ubicación de la información relevante.

B. La estructura de los **sistemas para evaluar los resultados**, tanto de los individuos como de las unidades de negocio.

C. Los métodos de remuneración e **incentivos** de los individuos.

Dos importantes acciones:

- I. Formalizar el proceso de planeamiento sistemático.
- II. El propietario fundador deja de “hacer” para pasar a motivar a su equipo. “Hacer que otros hagan”.

Propuesta:

Una *Estructura Divisional* con forma de matriz + Un sistema de incentivos centrado en la *creación de valor.*

Una matriz particular:

	UEN 1	UEN 2	UEN n	BANCO INTERNO
RRHH				
SISTEMAS				
CANAL VTA 1				
FINANZAS				
ECONOMIC PROFIT	\$\$\$\$\$\$\$\$	\$\$\$\$\$\$\$\$	\$\$\$\$\$\$\$\$	\$\$\$\$\$\$\$\$

Convirtiendo a los gerentes en dueños...

Convertir a los gerentes en dueños es una forma probada y potente de crear valor.

... la propiedad debe ir mas allá de la simple consideración monetaria. Es primero y principal una cuestión de actitud. Orgullo en el trabajo personal, sensibilidad hacia la toma de riesgos y el aceptar la responsabilidad por los éxitos y los fracasos de la empresa están entre las actitudes que separan a los dueños de las simple manos alquiladas.

The Quest for Value.

Referencias bibliográficas

- Gallo, M., Klein, S., Montemerlo, D., Tomaselli, S., Cappuyns, K. *La empresa familiar multigeneracional*. Ediciones Universidad de Navarra, S.A. Pamplona. 2009.
- Doderó, S., *El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas*. Segunda Edición. Editorial El Ateneo. 2008.
- Amat, J., y Gallo, M. A., *Construyendo una familia empresaria sólida*, Manual de la Empresa Familiar, Deusto, Barcelona. 2005.
- Greiner, L., *Evolución y revolución a medida que crecen las organizaciones*, Harvard Business Review. 1973.
- Dyer, G., *Cultural Changes in Family Firms*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1986.
- Gallo, M. A., y Vilaseca, A., *Finanzas en empresas familiares*, Documento de Investigación nº 286, IESE, Barcelona, 1995.
- Gallo, M. A., y Lacueva, F., *La crisis estructural de las empresas familiares; una observación internacional del fenómeno*, La empresa familiar, tomo 3, IESE (editado por Vicente Font), Barcelona, 1989.
- Ward, J., *Keeping the family healthy*, Jossey-Bass, San Francisco, 1987.
- Besanko, D.; Dranove, D.; Shanley, M. and Schaefer, S., *Economics of strategy*, John Wiley and Sons, Fourth Edition. 2007.
- Fama, E., *Agency Problems and the Theory of the Firm*, *Journal of Political Economy*, 88, 1980, pp. 288-307.
- Chandler, A. D., *Strategy and Structure*, Cambridge, MA, MIT Press, 1962.

Referencias bibliográficas

- Barugel, E. *La Governancia en las Empresas de Familia. Un Código de Buenas Prácticas para la Supervivencia*. Documento de Trabajo 291. Universidad del CEMA, Junio de 2005.
- Barugel, E. *Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar. Arquitecturas diseñadas para superar la Crisis de la Delegación*. Documento de Trabajo 433. Universidad del CEMA, Octubre de 2010.
- Barugel, E. *Tesis para optar por el grado de Doctor en Finanzas*. Universidad del CEMA, Abril de 2012.
- Becker, M. and Tillman, F.A., *The family owned business*, Chicago: Commerce Clearing House, 1978.
- Martínez Echezárraga, J. *La creación de riqueza en la Empresa Familiar*, Universidad Adolfo Ibáñez (Chile).
- Berle Jr., A. And Means, G. 1932. *The Modern Corporation and Private Property*, New York: Macmillan.
- Monks, R. and Sykes, A. *Capitalism without Owners will Fail. A Policymaker's Guide to Reform*. Centre for the Study of Financial Innovation. United Kingdom.
- Monks, R. and Minow, N. 2004. *Corporate Governance*, Third Edition.
- Holderness, C. *A Survey of Blockholders and Corporate Control*, Economic Policy Review.
- Apreda, R. *Governancia del sector público y del sector privado*, Revista La Ley, agosto 2004
- Fama, E. and Jensen, M. *Separation of Ownership and Control*, Journal of Law and Economics, Vol. XXVI, June 1983.
- Stewart III, G. *The Quest for Value*, Stern Stewart & Co.
- Lea, J. *La Sucesión del Management en la Empresa Familiar*. Granica. 2001.

Referencias bibliográficas

- Brickley, J., Smith, C. and Zimmerman, J., *Economía Empresarial y Arquitectura de la Organización*. Tercera Edición. Mc Graw Hill. 2005.
- Stoner, J., Freeman, R., *Administración*. Quinta Edición. Prentice Hall. 1994.
- Jensen, M. and Meckling, W., *Specific and General Knowledge, and Organizational Structure*. In Werin, L. and Wijkander, H. (eds.), *Contract Economics*, Cambridge, MA, Blackwell. 1992.
- Jensen, M. and Meckling, W., *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. Journal of Financial Economics,3. 1976.
- Young, D. and O'Byrne, S., *EVA and Value-Based Management*. Mc. Graw-Hill, 2001.
- ASX Corporate Governance Council, *Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations*. Australian Stock Exchange, March 2003.
- Charan, R. *Lo que tu jefe quiere que sepas*. Paidós Plural, 1998.
- Copeland, T., Koller, T. and Murrin, J. *Valuation. Measuring and Managing the Value of Companies*. McKinsey & Company, Inc. Third Edition.