

CONTABILIDAD	UNA APROXIMACIÓN AL RIESGO EMPRESARIAL Y A LA PROBLEMÁTICA CONTABLE EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA FAMILIAR	Núm. 76/2001
---------------------	---	-------------------------

MARÍA ALVARADO RIQUELME

Profesora de la Universidad Rey Juan Carlos

HORACIO MOLINA SÁNCHEZ

Profesor de ETEA

Extracto:

El presente trabajo aporta una reflexión en torno a los riesgos empresariales derivados de las estructuras de propiedad de la pequeña y mediana empresa familiar, prestando especial atención a su reflejo en la información financiera y a las herramientas que pueden implantarse para evitar, mitigar o corregir la materialización de sus efectos.

En este sentido, la reciente literatura sobre el gobierno de las sociedades y los innovadores sistemas de control interno nos han servido como punto de referencia en la selección de los instrumentos de supervisión más adaptables y eficientes para este tipo de problemática corporativa.

Sumario:

1. Introducción.
2. Incidencia de la estructura empresarial en los riesgos del negocio.
 - A. Escasa capacidad directiva en la Alta Dirección.
 - B. Confusión del patrimonio particular y empresarial.
 - C. Limitaciones en cuanto al acceso a la financiación.
 - D. Débil funcionamiento del sistema de control interno.
 - E. Dispersión del poder accionarial.
3. Mecanismos para contrarrestar los riesgos específicos.
 - A. El control interno operativo.
 - B. El control interno corporativo.
 - C. El Protocolo Familiar y el Consejo de Familia.
 - D. La auditoría.
4. La aplicación de los modelos de gobierno de las sociedades cotizadas a la empresa familiar.
5. El impacto contable y financiero de la confusión entre el patrimonio empresarial y patrimonial.
6. Conclusiones.

Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN

La definición de empresa familiar puede ser tan amplia como variadas son las posibilidades de relación de una Familia con un negocio, cuya estructura de propiedad dominan.

No todas las empresas familiares presentan una estructura accionarial similar. Normalmente, su entramado suele ser consecuencia del origen del negocio y del paso de las generaciones.

En las de reciente creación es frecuente que exista una elevada concentración del accionariado que asume tareas directivas. Los riesgos más importantes de este tipo de estructuras suelen provenir de la confusión entre los patrimonios personales y empresariales; vía uso particular de los activos sociales, por la ocultación de operaciones que recalcan directamente sobre el patrimonio de los propietarios, a través del empleo de activos particulares en el negocio,...

A medida que transcurre el tiempo, el accionariado se dispersa y surgen los primeros grupos de socios alejados de la gestión empresarial. Conforme esta situación se pronuncia, se agudiza la necesidad de controlar a la Alta Dirección; máxime si en ella están representados los principales accionistas. En estas empresas, la situación de los minoritarios es similar al capital flotante de las compañías que cotizan en Bolsa, cuya protección ha sido una de las causas de la emisión de los códigos de buen gobierno. Uno de los riesgos que presentan estas compañías es el mantenimiento de un Consejo de Administración inactivo o ineficaz [RAYBON, GUY, ZULINSKI, 1983, 53]; papel que es preciso revitalizar como órgano encargado de supervisar la gestión de los directivos y planificar la estrategia del negocio [INFORME OLIVENCIA, 1998, 115].

2. INCIDENCIA DE LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL EN LOS RIESGOS DEL NEGOCIO

Uno de los elementos de riesgo sobre la calidad de la información financiera que genera la empresa es su estructura de propiedad. Así lo reconoce el ICAC [2000, 8], quien considera que para evaluar el riesgo de error o irregularidad en una entidad deben analizarse, entre otros factores, el grado de control de la dirección por un grupo reducido de personas y la eficiencia en el funcionamiento del Consejo de Administración y/o del Comité de Vigilancia.

En una encuesta realizada por el CICA [1980, 132] a auditores canadienses, el 75% indicó que la influencia de la estructura de propiedad en la valoración del riesgo inherente ¹ era alta o muy alta. En el año 1994, realizamos un trabajo similar en España en el que obtuvimos una respuesta menos contundente, sólo el 38% de los profesionales indicaron que la distribución accionarial tenía una influencia alta o muy alta en su determinación ².

Si existe un grupo amplio de usuarios que no tienen acceso a la información generada por la propia compañía, las cuentas anuales se convierten en el instrumento fundamental de rendición de cuentas sobre la gestión de los administradores. Esta circunstancia puede generar incentivos en este órgano de gobierno para distorsionar la información financiera.

En la empresa familiar, la situación anterior produce riesgos de irregularidad en varios sentidos. Dependiendo de la configuración accionarial y las relaciones entre sus miembros, los directivos-propietarios pueden estar incentivados a una presentación favorable, o negativa, de la cuenta de resultados. En el primer sentido, cuando su posición requiera la ratificación de la confianza de determinados familiares para mantenerse al frente de la compañía. En la segunda dirección, si se quieren disminuir fraudulentamente las obligaciones con el Fisco, o bien, cuando se pretenda forzar la salida de determinados accionistas de la empresa.

También es frecuente, y legítimo, que la organización adopte una forma fiscalmente ventajosa. Es muy habitual en empresas familiares la configuración de *holdings* en los que las empresas van cediendo actividades y recursos con la finalidad de acceder a la exención del Impuesto sobre el Patrimonio ³ y por extensión a la bonificación del 95% de la Base Imponible en el Impuesto de Sucesiones y Donaciones ⁴. Pero esta organización en función de los intereses fiscales de la Familia, que sin duda también permite una mejor organización de los recursos y de las actividades, genera operaciones entre compañías vinculadas e incrementa los riesgos de que las transacciones no se reflejen de acuerdo a su naturaleza [ICAC, 2000, 8].

Estamos, sin duda, ante una problemática en la que las contingencias no son unidireccionales, sino que exigen una valoración concienzuda de los incentivos de los administradores.

A continuación citamos algunas circunstancias que pueden generar riesgos en la empresa familiar. Dichas circunstancias las clasificamos en cinco grandes grupos:

- Escasa capacidad directiva en la Alta Dirección.
- Confusión del patrimonio particular y empresarial.

¹ Este riesgo es el asociado a la naturaleza de cada saldo o transacción [ALVARADO y MOLINA, 2001, 369].

² Los resultados de ambos estudios pueden consultarse en [MOLINA, 1997, 448].

³ Ley 19/1991, de 6 de junio, del Impuesto sobre el Patrimonio, artículo 4, punto 8.º. Modificado por la Ley 66/1997 de acompañamiento de los Presupuestos Generales del Estado de 1998.

⁴ Ley 29/1987, de 18 de diciembre, del Impuesto sobre Sucesiones, artículo 20, punto 2.º, letra c).

- Limitaciones en cuanto al acceso a la financiación.
- Débil funcionamiento del sistema de control interno.
- Dispersión del poder accionarial.

A. Escasa capacidad directiva en la Alta Dirección.

Cuando la empresa recluta directivos entre los familiares, sin duda contará con candidatos comprometidos con el negocio y que, posiblemente, lo conocen en profundidad; pero también reduce drásticamente las posibilidades de efectuar las contrataciones más apropiadas, lo que incide en el nivel gerencial de la empresa.

Además, el peso de los familiares más veteranos en la administración y las carreras profesionales prolongadas pueden dificultar una adecuada gestión del cambio [LEVISON, 1998, 22-24]. En empresas con estructuras accionariales abiertas, cuando el equipo directivo no está respondiendo a los retos del mercado, termina siendo sustituido. Sin embargo, en los negocios familiares estos mecanismos son más infrecuentes, debido a la doble condición de propietario-gestor que confluje en muchos de estos directivos, o a los fuertes lazos de parentesco existente entre los implicados en las decisiones empresariales ⁵.

Por su parte, GALLO y CAPPUYNS [2001, 34], al analizar la percepción de 253 directivos y propietarios familiares sobre comportamientos poco éticos, señalan impresiones diferentes según la edad; en actitudes tales como:

- La resistencia a la sucesión: 3,41 sobre 5 en los más jóvenes de 45 años y 3,10 en los mayores de esa edad.
- La ausencia de cambios: 2,86 en los jóvenes frente a un 2,33 en el segundo segmento.
- Los impedimentos al crecimiento necesario: 3,06 en el primer segmento, frente al 2,63 en el resto.

B. Confusión del patrimonio particular y empresarial.

Como consecuencia de la mezcla en el papel de gestores y propietarios, existe la posibilidad de desvío de recursos del patrimonio empresarial al familiar, o viceversa, sin reflejo en la información financiera. Una consideración similar tendría la presencia de operaciones entre partes vinculadas, con el consiguiente riesgo del establecimiento de precios en condiciones distintas de las de mercado.

⁵ Según los resultados de una encuesta que realizamos en junio de 2001, entre representantes de 21 empresas familiares, de tamaño mediano y pequeño, sólo 9 de ellas (43%) declaraban tener personal directivo no perteneciente a la familia y en el 71% de los casos la persona del Director General coincidía con la del propietario, principal socio o accionista.

AMAT [2000, 47-48] señala que esta confusión muchas veces implica la adquisición de bienes de la empresa a nombre de los propietarios o, incluso, la prestación de avales y garantías por parte de éstos en operaciones de endeudamiento del negocio ⁶. Estas implicaciones dificultan muchas veces el proceso sucesorio.

GALLO y CAPPUYNS [2001, 35] observaron que cuando el poder está disperso es más probable la existencia de comportamientos poco éticos como el traslado a la empresa de gastos de la Familia. En concreto, para el primero señalan un promedio de 3,35 sobre 5, cuando no existe un accionista mayoritario, y sólo un 2,45, si el poder está concentrado en un accionista. Como suponíamos, esta situación se produce especialmente en las primeras generaciones (obtuvieron un promedio de 2,94), frente a las empresas en las que existe una amplia masa accionarial (a partir de la tercera generación este promedio desciende al 2,49). También es preocupante la concesión de remuneraciones improcedentes que fue valorado con un 3,06 sobre 5 cuando el poder está disperso y de un 2,70, en caso de concentración. Por tanto, esta tendencia también es más pronunciada en las primeras generaciones que en las posteriores.

Otro posible foco de conflicto son las retribuciones percibidas por los familiares, así como la política de dividendos. El ajuste de tales retribuciones a las condiciones de mercado, sin que existan primas o penalizaciones por ser familiares (especialmente presentes en los comienzos o con los hijos que se incorporan al negocio), la retribución en función de la aportación personal, y no según las necesidades de sus miembros, son riesgos frecuentes que afectan a la armonía entre los accionistas. No menos frecuentes son las discrepancias en cuanto a la política de distribución de dividendos, motivadas, bien porque parte de los accionistas tienen un patrimonio elevado del que obtienen una escasa rentabilidad, bien porque sus necesidades familiares le exigen un retorno más elevado. En cualquier caso, existe el riesgo de que las retribuciones del trabajo y del capital estén en función de las necesidades personales y no de las empresariales ⁷.

C. Limitaciones en cuanto al acceso a la financiación.

Por otra parte, la visión de los miembros familiares sobre el crecimiento puede ser heterogénea, dificultando la captación de los recursos financieros necesarios con los que hacer frente a ciertos retos empresariales para los que la mejor solución es el crecimiento [LEVINSON, 1998, 23]. En estas situaciones pueden intervenir una serie de factores psicológicos que incidan sobre las decisiones. Así, WARD [1998, 38-39] señala que los propietarios con el tiempo se van volviendo más conservadores y que sus sucesores pueden sentir una gran presión a la hora de adoptar decisiones arriesgadas, dado que parte del patrimonio de la Familia se encuentra en la empresa y depende del devenir de ésta.

⁶ En la muestra anterior, 16 encuestados declaraban utilizar bienes del patrimonio familiar en el negocio (76%) y 7 de éstos indicaron que percibían alguna retribución por tal concepto. Por otra parte, 13 (62%) reconocieron que acudían a estos activos para avalar operaciones empresariales.

⁷ En nuestra encuesta (julio, 2001) hemos observado que el 58% de los empresarios reconocían discrepancias en cuanto a las retribuciones salariales de los miembros familiares de la empresa. En cuanto a la distribución de dividendos, el 81% indicó que nunca se distribuían y el 19% restante señaló que rara vez. Sin embargo, un 63% señaló que no era frecuente el consenso en este tipo de decisiones.

Además, en este tipo de empresas pueden suscitarse más reticencias a la incorporación de nuevos socios ajenos al núcleo de parentesco para abordar proyectos que aporten sinergias al negocio principal. Es decir, el crecimiento empresarial se puede ver limitado por el control que la Familia quiere desarrollar sobre el negocio en su conjunto. LÓPEZ GARCÍA y OTROS [1999, 166] mencionan una triple vertiente en esta actitud controladora; a saber: estilo de dirección autocrático, aceptación del crecimiento cuando puede ser asumido por el propietario y rechazo a la inclusión de directivos ajenos a la Dinastía.

D. Débil funcionamiento del sistema de control interno.

La naturaleza familiar de estos negocios influye en la calidad del control interno, especialmente, por la existencia de circuitos informales que pueden resultar tan poderosos como los formales. Nos estamos refiriendo, fundamentalmente, a los de autorización de operaciones, supervisión o la propia segregación de funciones, aspectos que suelen derivar en [SALAS, 1999, 5]:

- Autoridad absoluta del propietario-gerente, ante un accionariado reducido o inexistente.
- Escasa división de responsabilidades y ausencia de normas explícitas.
- Deficiencias en los sistemas administrativos, a los cuales se relega a favor de las líneas comerciales y de producción.
- Sistemas y procedimientos poco formalizados.
- Escasez de personal y falta de interés en la formación de éste.

Las limitaciones que suelen presentar las pequeñas y medianas empresas a la hora de establecer una adecuada segregación de funciones, se suelen compensar con una mayor involucración de la Dirección General en la supervisión de las operaciones ⁸. Pero el riesgo que conlleva este hecho se agudiza ante un crecimiento notable de la empresa sin un adecuado desarrollo del sistema de control [NIA 1005, 1998, párr. 10], lo que puede dar lugar a fallos en los procedimientos de supervisión, porque las prioridades de los Altos Directivos, en buena lógica, son otras.

LÓPEZ GARCÍA y OTROS [1998, 166] señalan la obsesión por el control como uno de los desafíos ante los que se enfrenta la empresa familiar. Precisamente esta ofuscación del propietario limita el crecimiento a su capacidad y suele ser un freno a la incorporación de directivos externos.

⁸ RAYBORN, GUY y ZULINSKI [1983, 53], sobre una muestra de 526 auditores, apuntan como problemas principales la concentración de poder en pocas manos y las limitadas posibilidades de segregación de funciones. Estas circunstancias inevitablemente apuntan un tercer riesgo señalado por los autores: una elevada probabilidad de que la Dirección se salte los controles. En un sentido similar, MONK, TATUM [1988, 40-42] y CASHELL [1995, 14] señalan que la insuficiencia de personal para asignar funciones incompatibles (autorización, ejecución y registro) a distintos miembros es una de las causas más importantes por la que la mayoría de los auditores que respondieron a su estudio no confiaban en los sistemas de control interno de las pymes que auditaban.

Estos riesgos, según señala AMAT [2000, 65-68], son más pronunciados en los negocios de menor dimensión. Conforme la organización crece, los procedimientos comienzan a estar más estructurados.

E. Dispersión del poder accionarioal.

El carácter familiar de los negocios puede generar una serie de obstáculos en la existencia de un adecuado clima laboral. Las tensiones entre los propios parientes, los agravios comparativos provocados por la ausencia de sistemas de evaluación del desempeño, la incentivación monetaria de los miembros de la Dinastía y la ausencia de carrera profesional para el resto, pueden deteriorar el ambiente de trabajo.

Un medio laboral y accionarioal tenso será un caldo de cultivo apropiado para poner en peligro el futuro de la organización. WARD [2001, 40] indica que el 60% de los fracasos empresariales en tercera generación se deben a los problemas personales derivados de la relación de parentesco.

AMAT [2000, 48-49] apunta al crecimiento familiar, más intenso que el empresarial en muchos casos, como uno de los principales riesgos que pueden afectar a la continuidad del negocio, debido al fraccionamiento del accionarioal.

3. MECANISMOS PARA CONTRARRESTAR LOS RIESGOS ESPECÍFICOS

Presentados algunos de los riesgos más relevantes inherentes a este tipo de negocios, el interrogante es cómo afrontarlos.

En primer lugar, es preciso distinguir la gestión del negocio, del gobierno corporativo.

El equipo directivo de gestión es el formado por el Consejero Delegado, como máximo responsable, el Director General y todos los niveles con autoridad que dependen de él. Una de sus responsabilidades es la implantación y mantenimiento de un sistema de control interno eficiente y un adecuado ambiente ético que permitan evaluar los riesgos, estableciendo los procedimientos necesarios para vigilar su evolución, crear los instrumentos apropiados de información y articular los sistemas oportunos de supervisión de las operaciones.

Cualquier decisión que en estos niveles se adopte en función de los intereses familiares, y no de los empresariales, generará amenazas al negocio. Unas más importantes que otras, pero, al fin y al cabo, ineficiencias que tendrá que superar la organización en su conjunto. Qué duda cabe que las influencias personales a este respecto deben ser mínimas y, en cualquier caso, hay que compensar los riesgos que se pudieran generar con los controles oportunos.

En cuanto al gobierno corporativo, en el que el órgano por excelencia es el Consejo de Administración, su papel es crucial en la evaluación de la gestión, el diseño de la estrategia y la selección de las fuentes de financiación para poder afrontarla. Para resultar operativo, en la composición de dicho órgano se deben combinar adecuadamente los conceptos de representatividad y tamaño ajustado.

Una vez aclarada la diferencia entre estos conceptos, vamos a analizar cómo los controles operativos, corporativos, el Protocolo Familiar, el Consejo de Familia y la auditoría pueden contribuir a mitigar o eliminar los riesgos previamente analizados.

A. El control interno operativo.

Como hemos apuntado, el buen funcionamiento de este nivel de control interno es tarea de los dirigentes con responsabilidad sobre las personas y los procesos en la organización. Los directivos son los que, en un proceso descendente desde la dirección general, deben efectuar el análisis de los diversos componentes de control mostrados en el siguiente cuadro [COSO, 1997, 26]:

ACTIVIDADES DE GESTIÓN	CONTROL INTERNO
<i>Establecimiento de los objetivos de la entidad: declaraciones de misión y de valores</i>	
<i>Planificación estratégica</i>	
<i>Establecimiento de los factores del entorno de control</i>	✓
<i>Establecimiento de los objetivos para cada actividad</i>	
<i>Identificación de análisis y riesgos</i>	✓
<i>Gestión de riesgos</i>	
<i>Dirección de las actividades de control</i>	✓
<i>Identificación, recopilación y comunicación de información</i>	✓
<i>Supervisión</i>	✓
<i>Acciones correctivas</i>	

De los cinco riesgos que hemos analizado, la existencia de un control interno adecuado debería mitigar, al menos, el riesgo de confusión entre el patrimonio familiar y empresarial a través de la implantación de un sistema eficiente de documentación y valoración de los intercambios patrimoniales. El último de los aspectos mencionados ha sido ampliamente desarrollado en el epígrafe 5 «El impacto contable y financiero de la confusión entre el patrimonio empresarial y patrimonial».

B. El control interno corporativo.

Uno de los puntos críticos del sistema de control interno es quién controla al máximo responsable de la organización. En las empresas en las que la dirección de los negocios no radica en los propietarios, este papel lo asume el Consejo de Administración, integrado normalmente por los accionistas más representativos y por el primer ejecutivo de la Compañía. De esta manera, la organización consigue una segregación fundamental de funciones: por un lado, los directivos encargados de la buena marcha del negocio, con unos sistemas adecuados de control sobre las operaciones y, por otro, los consejeros preocupados por evaluar la gestión, aportar el criterio de los accionistas a las propuestas estratégicas de la dirección y revisar la efectividad de los sistemas diseñados para aportar garantías de calidad a la información suministrada al Consejo de Administración, así como para detectar los riesgos ante los que se enfrenta el negocio [ICAEW, 1999, 16 y 25].

Una adecuada composición del control corporativo debería reducir los riesgos de escasa capacidad en la dirección, el débil funcionamiento del control interno y las limitaciones en cuanto al acceso a la financiación.

No obstante, la empresa familiar suele carecer de este Órgano. Algo razonable en empresas de reducida dimensión, pero no así en las de gran volumen y complejidad operativa y organizativa.

En estas últimas, una de las soluciones posibles para su reestructuración pasa por sacar a Bolsa los negocios. Según WAGEN [2000, 11], la posibilidad de financiar el crecimiento mediante capital en lugar de deuda es la razón que ha llevado a un gran número de propietarios familiares a introducir sus empresas en los mercados secundarios organizados. Además, señala que entre las ventajas que aporta esta situación se encuentra la liquidez que ofrece el mercado a los accionistas familiares, bien sea para satisfacer sus propias necesidades como para atender el pago de los impuestos sobre sucesiones.

Precisamente, es la falta de esta característica en los títulos no cotizados y la ausencia de un valor de mercado, lo que genera un gran número de tensiones entre los miembros familiares.

Sin embargo, las posibilidades de acudir a las bolsas están limitadas a un grupo no excesivamente elevado de organizaciones familiares, la alternativa se encuentra en la entrada de socios al negocio, vía sociedades de capital riesgo o vía venta directa de las participaciones.

Cuando la venta se realiza a otros socios de la empresa, se presenta la dificultad de valoración de las acciones; labor especialmente compleja cuando los compradores son los que dirigen la empresa y los que controlan la información. En estos casos, para conseguir una valoración imparcial, es recomendable la intervención de expertos ajenos a las partes interesadas. Ciertamente, el trabajo de estos peritos es altamente complicado cuando la Dirección General es la parte compradora de las acciones a valorar.

C. El Protocolo Familiar y el Consejo de Familia.

Unido a todo lo anterior, se encuentra la creación de instrumentos oportunos para dirimir los asuntos y diferencias personales entre los miembros de la Familia; los cuales deben quedarse al margen de los órganos de gobierno de la Sociedad. Entre estos instrumentos, exclusivos de este tipo de empresas, se encuentran el Protocolo Familiar y la creación del Consejo de Familia. El primero permite definir las «reglas del juego» en las relaciones entre la Dinastía y la empresa, recogiendo aspectos tales como: los valores a transmitir, la incorporación de parientes a la organización, el reparto de dividendos, los préstamos particulares, la salida de accionistas de la sociedad, el proceso de sucesión, el papel de directivos externos, etc. Por su parte, el Consejo abordará las cuestiones que de una manera periódica puedan suponer una colisión entre los intereses familiares y los de la empresa, normalmente, con la finalidad de interpretar el Protocolo [GALLO, 1998-b, 15].

Según AMAT [2000, 110-111], este Consejo puede tener un carácter formal o informal, incluir a todos los familiares o sólo a los que trabajan en la empresa y ostentan su propiedad; en definitiva, es un órgano flexible en cuanto a su composición y funcionamiento. Eso sí, sus objetivos deberían quedar bien delimitados, de manera que no entorpezcan los propios de la Alta Dirección o de los Administradores.

Esta segregación de funciones debería circunscribir los asuntos empresariales al Consejo de Administración; entre ellos, asuntos tales como la planificación estratégica, la contratación de directivos, la retribución de directivos familiares y externos o la evaluación de la gestión⁹. Por su parte, el Consejo de Familia dirimirá los asuntos propios de la relación de la Familia con el negocio¹⁰. Solamente la incorporación de parientes a la empresa es un tema que puede quedar en manos del Consejo de Administración o del de Familia, según se haya establecido en el Protocolo Familiar¹¹.

⁹ GALLO [1998-a, 91], tras un estudio de campo, indica que el Consejo de Administración dedica un 50% de su tiempo a escuchar informes, un 14% del tiempo a decisiones estratégicas y un 12% a discutir sobre nuevos productos, mercados, inversiones. Las deliberaciones sobre asuntos familiares no superan el 9% del tiempo, incluyendo asuntos como la situación de determinados parientes, la preparación de la sucesión o la relación de éstos con la empresa.

¹⁰ En este mismo sentido se pronuncia CASADO [1998, 44].

¹¹ En nuestra encuesta (julio, 2001) hemos observado que, si bien los asuntos referentes a la sucesión han sido tratados, en un 58% de los casos, sólo en 1 caso (4% del total) lo habían documentado. Por su parte, un 38% de los empresarios preguntados reconocieron que el tema, a pesar de no haberlo tratado con sus familiares, personalmente les preocupaba.

D. La auditoría.

Sin duda, obligaciones legales como la auditoría de cuentas suponen una mejora importante en los procedimientos de control interno y en la calidad de la información ofrecida por las empresas ¹². Sus principales aportaciones pueden resumirse en las siguientes [ALVARADO, 1998]:

- Incrementa la fiabilidad que de por sí debe tener la información financiera conferida por el sistema que la genera y las personas que la formulan.
- Desarrolla una labor de revisión y asesoramiento sobre la eficiencia del sistema relacionado con la capacidad de la organización de registrar, procesar, resumir y comunicar los datos financieros que los administradores declaran como representativos de la realidad empresarial durante el período de tiempo al que se refieren los estados financieros o cuentas anuales por ellos formulados y sobre la calidad de sus resultados.

Por tanto, se configura como un instrumento de supervisión externa útil para corregir los errores, irregularidades e ineficiencias materializados y prevenir los potenciales.

En un reciente estudio, desarrollado en Australia, sobre 186 empresas familiares, CAREY, SINNETT Y TANEWSKI [2000, 49] observaron una relación positiva entre la realización de auditorías externas voluntarias (en el estudio se buscó sociedades no obligadas a auditarse) y la presencia de miembros no familiares en la Alta Dirección o en el Consejo de Administración. Asimismo, observaron una relación positiva significativa entre el nivel de deuda de la compañía y la realización de estas auditorías externas de carácter voluntario. Según los autores, con cuyos criterios coincidimos, estos resultados confirman la teoría de la agencia cuando se separa propiedad y gestión.

Además, analizaron si la existencia de un departamento de auditoría interna era más frecuente conforme la presencia de miembros no familiares en la Alta Dirección, o en el Consejo era más elevada. Los resultados no pusieron de manifiesto una relación significativa entre dichas variables, por lo que la auditoría interna no se considera un control de la misma calidad que la auditoría externa.

No obstante, como resalta SALAS [1999, 5], el empresario o la dirección de una pyme además de las motivaciones positivas ante la auditoría suele tener otras negativas, entre las que destaca su percepción de escasa utilidad y elevado coste, debido fundamentalmente a que los propietarios creen estar perfectamente informados de la situación económico-financiera de la entidad por su participación activa en el negocio y a que los usuarios externos suelen estar más interesados por las garantías y solvencia de los propietarios, que en la calidad de la información económica.

¹² En un estudio sobre la auditoría en España, observamos que la práctica totalidad de los encuestados (214 profesionales), destacaban que la calidad de la información en la primera auditoría de una empresa era moderada, baja o muy baja [MOLINA, 1997, 451].

El auditor debe ser consciente de este medio ambiente empresarial y desarrollar procedimientos específicos adaptados a su problemática, entre ellos, podemos destacar:

- Pruebas dirigidas a operaciones entre partes vinculadas: el auditor deberá verificar si las transacciones fueron realizadas con ánimo de lucro. En caso contrario, tendrá que cuantificar el error de registro (importe y clasificación) y verificar el cumplimiento de la legalidad vigente ante la posibilidad de trasvase de recursos con la finalidad de defraudar en operaciones típicas de esta problemática empresarial, tales como:
 - a) Retribuciones del capital por vía salarial, elevando los sueldos de los propietarios por encima de cifras normales de mercado.
 - b) Uso del patrimonio empresarial para fines particulares o el pago de gastos familiares con cargo a la explotación.
 - c) Ocultación de transacciones con la finalidad de distorsionar el resultado o la base imponible de los impuestos que gravan el patrimonio empresarial.
- Pruebas de detección de transacciones no registradas: este riesgo se suele presentar en empresas con una elevada concentración del capital en pocos accionistas que, además, desempeñen funciones en el negocio. El trabajo del auditor en estos casos debe centrarse en analizar las afirmaciones relacionadas con la población y, en menor medida, con las de valoración. Ante este riesgo adquieren especial relevancia los procedimientos de análisis de movimientos físicos de existencias y *ratios* de razonabilidad global de la actividad.

4. LA APLICACIÓN DE LOS MODELOS DE GOBIERNO DE LAS SOCIEDADES COTIZADAS A LA EMPRESA FAMILIAR

El esquema básico del gobierno empresarial es aplicable a cualquier tipo de organización que haya separado control y gestión en los negocios. Sin embargo, en las empresas familiares es frecuente que la Alta Dirección esté formada por miembros de la Dinastía, normalmente con los paquetes accionariales más importantes, por lo que la separación anteriormente mencionada desaparece.

En este tipo de negocios es preciso revitalizar el papel de los Consejos de Administración, como órganos encargados de supervisar la gestión de los directivos y planificar la estrategia del negocio¹³. La revitalización del Consejo es más efectiva si existen miembros en la propia Familia con capacidad para realizar las funciones de gobierno político y con independencia del equipo

¹³ Utilizamos el término revitalizar, porque en un estudio llevado a cabo en 1997 por GALLO y CAPPYUNS para estudiar la actividad de los Consejos de Administración [GALLO, 1998-b, 13], se desprende que en el 78% de las empresas no familiares el Consejo de Administración era activo, mientras que este porcentaje se reducía al 51% en las empresas familia-

directivo. Sin embargo, GALLO [1998-a, 85], tras un estudio sobre 151 empresas familiares españolas, señala, entre las principales razones por las que no existe Consejo de Administración, las siguientes:

- a) La composición del accionariado y su proximidad,
- b) La reducción en la agilidad en la toma de decisiones, y
- c) La falta de experiencia en el funcionamiento con este Órgano. Por el contrario, ni las posibles rivalidades entre accionistas, ni el coste se consideran como causas importantes a la hora de considerar la escasa utilidad de los administradores.

El nombramiento de la Dirección de la empresa recae en el Consejo de Administración, por lo que en gran medida existe una fuerte vinculación entre los principales accionistas y el equipo directivo; no obstante, el accionariado de muchas empresas, especialmente las que cotizan en mercados de valores, se encuentra muy disperso. Para que los intereses de estas minorías estén considerados en el gobierno corporativo, la literatura existente y la práctica societaria han introducido la figura de los consejeros independientes [INFORME OLIVENCIA, 1998, 116], personas con un bagaje empresarial y profesional enriquecedor para la empresa y con una clara independencia en el desarrollo de su misión de consejero. Su misión es robustecer la función de control y estratégica del Consejo de Administración, su proporción dependerá del capital flotante que tenga la Compañía.

LEVINSON [1998, 25] y GALLO [1998-a, 90] valoran especialmente la libertad de criterio que pueden aportar los consejeros independientes en las decisiones empresariales estratégicas. GALLO [1998-b, 13], observó que los Consejos de Administración considerados como más activos incluían un mayor número de consejeros independientes. El Director del Programa de Empresa familiar de *Case Western Reserve University*, POZA [2000, 27-28], suscribe las ventajas que supone la presencia de consejeros externos y señala que el número debe ser al menos de dos para poder contrastar las opiniones de los independientes. Asimismo, sugiere, en la misma línea que los Códigos de Buen Gobierno, que los Consejos deben ser lo suficientemente reducidos como para ser operativos (el ideal lo señala en siete miembros), por lo que la incorporación de los consejeros independientes debería efectuarse sacrificando consejeros dominicales.

No obstante, es necesario recalcar la resistencia innata de estas estructuras de propiedad a la contrastación de opiniones, especialmente cuando son las primeras generaciones las que gobiernan. GALLO Y CAPPUYNS [2001, 34], en su estudio sobre percepciones relativas a la ética de determinados comportamientos, observaron que los promedios obtenidos en las empresas de primera y segunda generación alcanzaban un 3,15, situándose en el 2,85 en las que se encuentran en tercera o sucesivas generaciones.

res, coincidiendo esta circunstancia en las empresas de mayor facturación, plantilla o diversificación de negocios. Además, como indica TOMASSELLI [2000, 44], un Consejo de Administración eficaz puede ser un buen instrumento para formar a las jóvenes generaciones de directivos familiares en la toma de decisiones de carácter estratégico, así como un medio de evaluar su potencial.

Este proceso de reforma de los Consejos de Administración contempla, finalmente, la formación de comisiones específicas para tratar los temas más delicados como son el comité de auditoría o el de retribuciones.

En esta línea, O'SULLIVAN [2000, 411] ha puesto de manifiesto la relación positiva existente entre la presencia de Consejeros Independientes y el trabajo de auditoría desarrollado por los auditores externos, primando factores como la calidad del trabajo frente a su coste ¹⁴.

5. EL IMPACTO CONTABLE Y FINANCIERO DE LA CONFUSIÓN ENTRE EL PATRIMONIO EMPRESARIAL Y PATRIMONIAL

Anteriormente, hemos mencionado un perfil de empresas en las que la confluencia de propiedad y gestión es prácticamente absoluta, lo que puede derivar en operaciones en las que se confunden los patrimonios familiar y empresarial. Este tipo de transacciones, en ocasiones, tiene efecto en la información financiera y, otras veces, no derivan en incidencia contable alguna.

En este epígrafe, vamos a analizar tres operaciones con impacto en la razonabilidad de las cuentas anuales:

- a) Trabajo gratuito de ciertos familiares en el negocio. Muy frecuente en explotaciones agrarias, o en el caso de los hijos antes de su emancipación personal («El negocio será para ellos»).
- b) Cesiones del patrimonio familiar a las actividades empresariales. El caso más típico es el de los empresarios agrícolas que conceden el uso de las tierras a la explotación.
- c) Realización de operaciones de cesión crediticia de recursos, en ambos sentidos, y al margen de su contabilización.

Los dos primeros casos mencionados constituyen en el fondo una única cuestión. Se trata de cesiones de recursos a título gratuito desde los empresarios-propietarios, o sus familiares, a las empresas. Son intercambios que no se encuentran documentados y no se suelen contabilizar. Un caso similar lo encontramos en el trabajo voluntario desarrollado en las entidades sin ánimo de lucro, el cual, pese a ser parte esencial del valor de una ONG ¹⁵, no se reconoce a efectos de la información económica.

¹⁴ El American Institute of Certified Public Accountants, la General Accounting Office, los informes Cadbury, COSO, Hampel, Le Portz, MARC, Olivencia, Treadway y el Libro verde, entre otros, sugieren la conveniencia de reforzar las relaciones entre el auditor y comité de auditoría o los miembros del consejo de administración, como vía para fortalecer la independencia del auditor y la utilidad de sus servicios [PEREDA Y ALVARADO, 2000].

¹⁵ Nos referimos a su capacidad de movilización de horas de trabajo no remunerado.

Estas transacciones han sido reconocidas en algunos documentos de la Serie de Principios de Contabilidad de Gestión de AECA como costes de oportunidad. En el documento n.º 20, titulado «La Contabilidad de Gestión en las Empresas Agrarias», se menciona que el trabajo del empresario, o sus parientes, en las explotaciones, debe ser tratado como un coste de oportunidad «que es posible estimar en el importe de la retribución que le correspondería por su trabajo, habida cuenta de las condiciones específicas del mercado laboral en su entorno» [AECA, 1999, 116].

En nuestra opinión, los costes de oportunidad se deben ceñir a la menor rentabilidad que supone la explotación actual de un recurso, no así a la disposición gratuita del mismo. Es decir, suponiendo que el propietario de la explotación agraria es un médico y realiza tareas de fumigación en su finca, el coste de oportunidad sería la diferencia entre la remuneración que le corresponde a un médico y la atribuible a un fumigador. Es, por tanto, el sacrificio derivado de la subexplotación de los recursos. El sueldo de un fumigador en el mercado (según el convenio colectivo) sería, al mismo tiempo, un coste para el negocio y una transferencia en su favor, a título gratuito, procedente del empresario ¹⁶.

Bajo esta línea de pensamiento, no consideramos que la imputación a resultados del valor de los activos donados deba ser interpretada como un coste de oportunidad, sino como costes reales, en los cuales ha tenido que producirse una estimación de su valor venal, porque la transacción que permitió el control del recurso no fue realizada en condiciones de mercado.

Ésta es la clave: estamos ante operaciones que se desenvuelven en condiciones que no son las propias del entorno (obtención de beneficios en operaciones entre partes independientes). La ausencia de ánimo de lucro obliga a reinterpretar los principios contables, entre ellos, el del precio de adquisición, porque su aplicación deja de ser un buen atributo del valor de los bienes transferidos.

En estas situaciones, los preparadores de la información tendrán que efectuar estimaciones y reflejar las transferencias a título gratuito que se están realizando. Operaciones que dependiendo del tipo de organización se clasificarán como ingresos ordinarios (el trabajo voluntario en las entidades sin ánimo de lucro) o extraordinarios (aportaciones del empresario, y sus parientes, en las empresas familiares).

Con relación al traspaso gratuito del patrimonio familiar para actividades empresariales, igualmente AECA, en el Documento de Contabilidad de Gestión de Empresas Agrarias, les concede el tratamiento de coste de oportunidad reconocido por el valor venal de dicha cesión. En este caso, volvemos a suscribir lo dicho anteriormente y consideramos que es un coste de explotación y un ingreso de carácter extraordinario, por la transmisión del uso del bien, que se debe registrar en la cuenta

¹⁶ Un caso similar se encuentra en el sector educativo concertado, en los pagos a la entidad titular por los profesores que pone a disposición del Colegio (normalmente suelen ser centros religiosos). Este gasto, en ocasiones, no supone una salida efectiva de tesorería de las arcas de los colegios y no por ello deja de haberse utilizado ese recurso en la actividad. La mejor estimación de su valor es lo que percibe el colegio de la Administración por este trabajo; es decir, el valor que la Administración asigna al mismo. Al fin y al cabo, cuando no se producen estos pagos al Titular éste está capitalizando el colegio.

de resultados a lo largo del período que permanezca el patrimonio particular a disposición de la explotación. Tratamiento similar al otorgado a las cesiones de uso recientemente reguladas en varias adaptaciones sectoriales del Plan General de Contabilidad ¹⁷.

Una casuística similar es la planteada por los créditos sin pacto de intereses o con tipos por debajo de los de mercado. Para este tipo de transacciones, AECA [1991, 41-42] en su documento n.º 15, indica que se registre un gasto financiero y un abono en el epígrafe de Ingresos a Distribuir en Varios Ejercicios, que se imputará a resultados siguiendo un criterio financiero. Este tratamiento supone reconocer que este tipo de operaciones es una transferencia de recursos financieros gratuitos a terceros cuyo coste debe reconocerse inmediatamente en resultados. El cargo posterior de los ingresos a distribuir en varios ejercicios permite compensar el coste de financiación de dicho crédito, al fin y al cabo la cesión gratuita de los recursos debe reflejarse en el resultado del ejercicio en que se concede.

¿La contabilización de estos intereses supone reflejar un coste de oportunidad? Depende de la tasa de actualización que se utilice. Si se emplea el rendimiento que se obtendría por un activo invertido en similares condiciones de riesgo, sería un coste de oportunidad por la parte que éste exceda del coste medio del pasivo. Si se utiliza esta última magnitud, estaríamos ante el registro del sacrificio que supone la cesión gratuita de recursos.

6. CONCLUSIONES

Los negocios familiares son un tipo de estructuras de propiedad que generan unos riesgos específicos.

Entre ellos, destacamos los de continuidad del negocio, como son: la sucesión de la empresa entre varios herederos, las resistencias al cambio de las prácticas empresariales y de los equipos directivos, con la consiguiente pérdida de competitividad que conlleva un excesivo peso de la tradición.

Pero, al mismo tiempo, existen riesgos en la información: unos producidos por la confusión entre el patrimonio empresarial y familiar, especialmente relacionados con la ocultación de transacciones; otros con la valoración de determinadas cesiones de trabajo o recursos a título gratuito desde la Familia a la Empresa. En la misma línea, situamos la valoración de las transacciones con partes vinculadas, como puedan ser las efectuadas con otras empresas del *holding* financiero familiar o con las empresas de otros parientes. Estos riesgos, conforme van pasando generaciones por la empresa y el accionariado se dispersa, tienden a ser menos probables; entre otras razones porque se articulan mecanismos que permiten su control efectivo.

¹⁷ Problemática tratada en nuestro trabajo [ALVARADO y MOLINA, 2000, 40].

Tal vez, el más importante, pasa por la revitalización de las funciones del Consejo de Administración, en la misma línea señalada en los modernos Códigos de Buen Gobierno. Los administradores deben ejercer una función de control de la gestión realizada por la Alta Dirección, responsabilizándose de la definición de la estrategia del negocio y de la articulación de los mecanismos necesarios para evaluar la efectividad del sistema de control interno.

La tesis que defendemos es que las mismas razones que condujeron a la emisión de Códigos de Buen Gobierno tendentes a revitalizar el papel de los Consejos de Administración y los consejeros, se presentan en las empresas familiares conforme pasan las generaciones y comienza a dispersarse el capital, existiendo una división entre gestión y una parte sustancial de la propiedad. Sin duda, también compartimos las ventajas que supone para la organización el contraste de opiniones que supone la discusión de la estrategia en órganos separados de la gestión del día a día, aunque con la participación de los principales ejecutivos de la empresa.

Asimismo, debido a que la dimensión apropiada del Consejo, para ser efectivo, puede suponer *de facto* su concentración en representantes procedentes en determinados bloques accionariales que, además, son los que nombran a la Alta Dirección, consideramos interesante la incorporación de la figura del consejero independiente. Éstos, además de apoyar la separación de gobierno y gestión, facilitan el desempeño efectivo de las funciones anteriormente mencionadas para el Consejo de Administración y aportan una visión profesional al proceso estratégico de la Compañía.

Finalmente, recomendamos que los asuntos de Familia se resuelvan en otros órganos de carácter familiar, en los que la representación no esté vinculada al capital poseído. La colusión de decisiones empresariales y familiares en un solo órgano es un riesgo que puede terminar con la empresa y/o la Familia.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, E. [1998]. «Beneficios fiscales en la empresa familiar: patrimonio y sucesiones». Colección de Estudios e Informes de La Caixa, n.º 13. Barcelona.
- ALVARADO RIQUELME, M. [1998]. «Orígenes e Historia de la Auditoría en España y en la Unión Europea. La Independencia del Auditor». Tesis Doctoral defendida en la Universidad Complutense de Madrid.
- ALVARADO RIQUELME, M.; MOLINA SÁNCHEZ, H. [2000]. «Algunas Reflexiones sobre el Tratamiento Contable de los Arrendamientos». *Actualidad Financiera*, mayo, págs. 29-42.
- ALVARADO RIQUELME, M.; MOLINA SÁNCHEZ, H. [2001]. «Los Errores e Irregularidades en el Contexto del Proceso de Auditoría». *Revista de Contabilidad y Tributación (Comentarios y Casos Prácticos)*, Ed. Estudios Financieros, n.º 215, págs. 365-394.

- AMAT, J.M. [2000]. «La continuidad de la empresa familiar». Ed. Gestión 2000. Barcelona.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS [1991]. «Inversiones Financieras», documento n.º 15 de la Serie de Principios Contables.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS [1999]. «La Contabilidad de Gestión en las Empresas Agrarias», documento n.º 20 de la Serie de Contabilidad de Gestión.
- CANADIAN INSTITUTE OF CHARTERED ACCOUNTANTS [CICA, 1980]. «Extent of Audit Testing. A Research Study». Ed. CICA. Totonto.
- CAREY, P. SINNETT, R. y TANESKI, G. [2000]. «Voluntary Demand for Internal and External Auditing by Family Businesses», *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, n.º 19, págs. 37-52.
- CASADO, F. [1998]. «Los órganos de gobierno de la empresa familiar». *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, n.º 8, págs. 43-45.
- CASHELL, J.D. [1995]. «The Effects of SAS N.º 55 on Audits of Small Businesses». *Accounting Horizons*, September, 1995, págs. 11-22.
- COMISIÓN DE GOBIERNO DE LAS SOCIEDADES [1998] «Informe Hampel». Traducido al castellano en *BOICAC*, n.º 27, págs. 23-48.
- COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES [CNMV, 2000] «Análisis de los resultados del cuestionario sobre el Código de Buen Gobierno relativo al ejercicio 1999». Dirección General de Mercados Primarios. Área de Seguimiento.
- COMITÉ SOBRE LOS ASPECTOS FINANCIEROS DEL GOBIERNO DE LAS SOCIEDADES [Informe Cadbury, 1992]. «Informe sobre los Aspectos Financieros de las Sociedades». Traducido al castellano en *BOICAC*, septiembre 1994, n.º 18, págs. 93-132.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION [1997]. «Los Nuevos Conceptos de Control Interno. Informe COSO». Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- GALLO, M.A. [1998-a]. «La sucesión en la empresa familiar». Servicio de Estudios de la Caixa, monografía n.º 12. Barcelona.
- GALLO, M.A. [1998-b]. «Los consejos de administración en las empresas familiares. Presencia, actividad y utilidad». *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, n.º 9, págs. 12-15.
- GALLO, M.A. y CAPPUYNS, K. [2001]. «Ética de los comportamientos personales en la empresa familiar». *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, n.º 26, págs. 32-37.
- INFORME DE LA COMISIÓN ESPECIAL PARA EL ESTUDIO DE UN CÓDIGO ÉTICO DE LOS CONSEJOS ADMINISTRATIVOS DE LAS SOCIEDADES [Informe Olivencia, 1998]. «El Gobierno de las Sociedades Cotizadas». *BOICAC*, marzo, n.º 33, págs. 109-139.
- INFORME DE LA COMISIÓN ESPECIAL PARA EL ESTUDIO DE UN CÓDIGO ÉTICO DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS SOCIEDADES [1998]. *BOICAC* n.º 33, págs. 109-139.
- INSTITUTE OF CHARTERED ACCOUNTANTS IN ENGLAND & WALES [ICAEW, 1999]. «Internal Control: Guidance for Directors of Combined Code».

- INSTITUTO DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DE CUENTAS [2000]. Resolución de 15 de junio, por la que se publica la «Norma Técnica de Auditoría sobre Errores e Irregularidades». *BOICAC*, n.º 42.
- INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS [NIA 1005, 1998]. «The Special Considerations in the Audit of Small Entities».
- LEVINSON, R.E. [1998]. «Dirección en Familia». *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, n.º 10, págs. 20-25.
- LÓPEZ GARCÍA, R., REVUELTA BORDOY, D. y SÁNCHEZ PÉREZ, J. [1999]. «Desafíos de las PYMES familiares». *Esic-Market*, Primer Cuatrimestre, págs. 159-173.
- MOLINA SÁNCHEZ, H. [1997]. «La Planificación de la Auditoría». Registro de Economistas Auditores. Madrid.
- MONK, H.L. y TATUM, K.W. [1988]. «Applying SAS n.º 55 in Audits of Small Businesses». *Journal of Accountancy*, November, págs. 40-56.
- O'SULLIVAN, N. [2000]. «The Impact of Board Composition and Ownership on Audit Quality: Evidence from Large UK companies». *British Accounting Review*, vol. 32, n.º 4, págs. 397-414.
- PEREDA SIGÜENZA, J. M.; ALVARADO RIQUELME, M. [2000]. «La Independencia del Auditor: Propuestas de Reforma en los Ámbitos Español y Europeo». Comunicación presentada al Panel Internacional del XII Congreso Nacional de Auditores Censores Jurados de Cuentas de España.
- POZA, E. [2000]. «El Consejo de Administración en la empresa familiar». *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, n.º 25, págs. 27-31.
- RAIBORN, D.D., GUY, D.M. y ZULINSKI, M. [1983]. «Solving Audit Problems in Small Business Engagements». *Journal of Accountancy*, April, págs. 50-58.
- SALAS RÍOS, M. [1999]. «Consideraciones acerca de la Auditoría de las Pequeñas y Medianas Empresas». *El Auditor*, n.º 2, págs. 2-10.
- TOMASELLI, S. [2000]. «Preparando a futuros directivos familiares». *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, n.º 21, págs. 43-47.
- WAGEN, M. [2000]. «La entrada en Bolsa de las empresas familiares». *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, n.º 24, págs. 10-15.
- WARD, J. [1994]. «Cómo desarrollar la empresa familiar». Ed. El Ateneo. Buenos Aires.
- WARD, J. [1998]. «El crecimiento de las empresas familiares (I)». *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, n.º 13, págs. 35-41.
- WARD, J. [2001]. «Tensión familiar y fracaso empresarial». *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, n.º 26, págs. 38-41.