

Ruta de governanza para empresas privadas



Ruta de governanza para empresas privadas



Fundado el 27 de noviembre de 1995, el Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC), una organización de la sociedad civil, es un referente nacional y uno de los líderes mundiales en gobierno corporativo. Su objetivo es generar y difundir conocimiento sobre las mejores prácticas en gobierno corporativo e incidir en los más diversos agentes en su adopción, contribuyendo al desempeño sostenible de las organizaciones y a una mejor sociedad en consecuencia.

Consejo de Administración

Presidente

Antônio Bizzo

Vicepresidentes

Maria Cecília Andreucci Cury

Ricardo Mario Lamenza Alzogaray

Consejeros

Cátia Tokoro

Letícia Reichert Vieira

Olga Stankevicius Colpo

Ricardo Cesar de Almeida Oberlander

Simone Petroni Agra

Tarcila Ursini

Dirección Ejecutiva

Valeria Café

Adriane de Almeida

Érika Lourenço

Lucas Legnare

Luiz Martha

Márcia Aguiar

William Zanella

Créditos

Esta publicación fue desarrollada por el equipo de investigación y contenido del IBGC, con el apoyo de un grupo de trabajo voluntario (GT) integrado por: Wilson Carnevalli Filho (coordinador del GT), Antônio Edson Maciel dos Santos, Leonardo Wengrover, Leonardo Zylberman, Leticia Reichert, Olga Colpo y Paulo Vasconcelos.

Agradecimientos

A los participantes de la revisión restringida, quienes enviaron contribuciones para mejorar esta publicación: Adriana Adler, Bruno Sbardellini Cossi, Fernando Goes, Gabriela Baumgart, João Pinheiro Nogueira Batista, Jorge Manoel, Laís Machado Lucas, Lucia Helena Domingos, Luciana Esposito, Maria Alice Frontini, Maria Cristina Bianchi, Monika Hufenüssler Conrads y Thiago Salgado.

A los comités temáticos del IBGC: Estrategia e Innovación y Mercados de Capitales.

Producción

Coordinación: Pedro Braga Sotomaíor Karam. **Redacción:** Juliana Caldas y Pedro Braga Sotomaíor Karam. **Revisión técnica:** Pedro Braga Sotomaíor Karam. **Supervisión de identidad visual:** Nádjima Kuriyama. **Diseño gráfico, maquetación y portada:** Kato Editorial. **Imagen de portada:** Adobe Stock.

Derechos de autor: Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa (IBGC). Se prohíbe la reproducción o transmisión de cualquier parte de esta publicación sin autorización, en cualquier formato o por cualquier medio, incluida la fotocopia, la grabación o cualquier sistema de almacenamiento y recuperación de información.

Datos de catalogación de publicaciones internacionales (CIP) según ISBD

159r Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC

Ruta de gobernanza para empresas privadas [recurso electrónico] / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC ; traducido por Language Buró OÜ. - São Paulo, SP : Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, 2026.

51 p.; PDF ; 1,01 MB. - (IBGC Orienta)

Traducción de: Jornada de governança das empresas de capital fechado

Incluye bibliografía.

ISBN: 978-65-85913-42-3 (PDF)

1. Gobierno Corporativo. 2. Ruta. 3. Gobernanza. 4. Empresas privadas. I. Language Buró OÜ. II. Título. III. Serie.

2026-2414

CDD 658.4

CDU 658.114

Preparado por Vagner Rodolfo da Silva - CRB-8/9410

Índice para el catálogo sistemático:

1. Corporate Governance 658.4

2. Corporate Governance 658.114

Índice

1. Introducción	6
1.1 Definiciones y supuestos de la publicación	7
1.2 El mapa conceptual de la ruta de gobernanza de las empresas privadas	9
1.3 Estructura de la publicación	11
2. La dimensión de la propiedad	12
2.1 Control único	13
2.1.1 Control único: principales riesgos	14
2.1.2 Control único: prácticas de gobernanza recomendadas	14
2.2 Control + minoritarios	16
2.2.1 Controladores + minoritarios: principales riesgos	16
2.2.2 Controladores + minoritarios: prácticas recomendadas de gobernanza	17
2.3 Propiedad dispersa	21
2.3.1 Propiedad dispersa: principales riesgos	21
2.3.2 Propiedad dispersa: prácticas de gobernanza recomendadas	22
3. La dimensión de madurez del negocio	23
3.1 Fase inicial	24
3.1.1 Fase inicial: principales riesgos	25
3.1.2 Fase inicial: prácticas recomendadas de gobernanza	26
3.2 Fase de expansión	27
3.2.1 Fase de expansión: principales riesgos	27
3.2.2 Fase de expansión: mejores prácticas de gobernanza corporativa	28
3.3 Fase de madurez	32
3.3.1 Fase de madurez: principales riesgos	33
3.3.2 Fase de madurez: prácticas recomendadas de gobernanza	33
4. La dimensión de la familia	36
4.1 Primera generación	38
4.1.1 Primera generación: principales riesgos	38
4.1.2 Primera generación: prácticas recomendadas de gobernanza familiar	38
4.2 Coexistencia de dos generaciones adultas	38
4.2.1 Coexistencia de dos generaciones adultas: principales riesgos	39
4.2.2 Coexistencia de dos generaciones adultas: prácticas recomendadas de gobernanza familiar	39
4.3 Múltiples generaciones	41
4.3.1 Múltiples generaciones: principales riesgos	42
4.3.2 Múltiples generaciones: prácticas recomendadas de gobernanza familiar	42
5. Consideraciones finales	45
6. Referencias	47

1. Introducción

Las empresas de capital privado desempeñan un papel central en la economía, especialmente en países como Brasil, donde constituyen la base de la actividad empresarial y cumplen una función relevante en la generación de empleo, ingresos e innovación. Debido a sus características particulares en materia de propiedad, gestión y toma de decisiones, estas organizaciones enfrentan desafíos específicos a lo largo de su trayectoria, lo que exige soluciones de gobernanza adaptadas a su realidad.

Los principios del sistema de gobernanza corporativa¹ – transparencia, equidad, integridad, rendición de cuentas y sostenibilidad— ofrecen referencias valiosas para afrontar estos desafíos. Cuando se

aplican adecuadamente, promueven una mayor claridad en la toma de decisiones, la alineación entre propietarios y administradores, la mitigación de conflictos y la continuidad del negocio, especialmente en momentos de crecimiento, sucesión o reorganización societaria. Además, una gobernanza bien estructurada fortalece la credibilidad de la empresa frente a financiadores, socios y demás partes interesadas, ampliando su capacidad de generar valor sostenible en el largo plazo.

La publicación *Ruta de gobernanza para empresas privadas* tiene como objetivo explorar las distintas dimensiones del sistema de gobernanza en estas organizaciones y reflexionar sobre posibles caminos de evolución, reconociendo que no existen soluciones únicas ni trayectorias lineales. Concebida como un material de apoyo para fundadores, socios de sociedades de responsabilidad limitada

1. Para obtener más información sobre los principios de gobierno corporativo, consulte: IBGC, *Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo* – 6ª edición, 2023. Disponible en: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640>.

y accionistas de sociedades anónimas, así como para directores, ejecutivos y otros actores de gobernanza en empresas privadas, propone un enfoque práctico y contextualizado, respetando las diferentes etapas de desarrollo y configuraciones societarias. Con el fin de mantener claridad conceptual, el alcance de esta publicación no incluye startups, cooperativas ni organizaciones sin fines de lucro, cuyas particularidades legales y dinámicas específicas requieren enfoques propios².

1.1 Definiciones y supuestos de la publicación

Las empresas privadas comprenden:

- (i) sociedades de responsabilidad limitada y otras organizaciones que no recurren al mercado de capitales para captar recursos del público; así como
- (ii) empresas cuyos valores —como acciones, warrants u obligaciones— no cotizan en mercados organizados, tales como bolsas de valores o mercados extrabursátiles administrados por entidades autorizadas. En el contexto brasileño, por lo general, estas empresas no cuentan con registro de emisor ante

2. Para startups, recomendamos la obra: IBGC, *Gobierno corporativo para startups y scale-ups*, 2019. Disponible en: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24050>. En relación con las cooperativas, recomendamos la lectura de la obra: IBGC, *Gobernanza para cooperativas: fundamentos jurídicos y recomendaciones prácticas*, 2025. Disponible en: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24762>.

la Comisión de Valores Mobiliarios de Brasil (CVM)³; y optan por mantener su capital restringido a un grupo limitado de inversionistas, normalmente los propios fundadores, sus familias o inversionistas privados seleccionados.

Estas organizaciones presentan una gran diversidad, por ejemplo, en relación con:

- naturaleza jurídica: las empresas privadas pueden estructurarse bajo distintas figuras legales, como sociedades de responsabilidad limitada, sociedades anónimas y otros tipos societarios;
- composición accionaria: puede variar significativamente, desde estructuras con capital concentrado en pocas personas o familias hasta esquemas con mayor dispersión entre un grupo más amplio de accionistas⁴;

3. La excepción corresponde a modalidades específicas, como el régimen FÁCIL de la CVM, que permite a determinadas empresas de menor tamaño mantener un registro simplificado de emisor para fines de financiamiento en el mercado de capitales. Para más información, consulte la Resolución CVM 88/2022, disponible en <https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/resolucoes/resol088.html>.

4. Los términos “cuotista” y “accionista” se refieren a distintas formas de participación societaria en empresas privadas: el primero designa al socio de una sociedad de responsabilidad limitada (Ltda.), cuyo capital se divide en cuotas; el segundo, al titular de acciones de una sociedad anónima (S.A.). Reconociendo esta distinción jurídica, a lo largo de la publicación se utilizan los términos “socio” o “propietario” en sentido amplio, abarcando tanto a cuotistas como a accionistas, con el fin de facilitar la lectura.

- sector y contexto regulatorio: las empresas privadas operan en diversos sectores de la economía, cada uno con características y exigencias regulatorias particulares;
- tamaño: considerando indicadores como facturación o ingresos brutos, abarcan desde pequeñas empresas hasta grandes organizaciones con operaciones en múltiples sectores y, en algunos casos, presencia internacional;
- madurez: la antigüedad y el nivel de desarrollo pueden variar ampliamente. Algunas son empresas jóvenes que apenas inician operaciones, mientras que otras ya están consolidadas y cuentan con décadas de trayectoria en el mercado.

En comparación con las empresas públicas, cuyas prácticas de gobernanza están sujetas a un marco regulatorio más amplio y detallado, las empresas privadas suelen contar con mayor autonomía para definir sus sistemas de gobernanza, aunque también estén sujetas a regulaciones específicas. A medida que aumenta la complejidad del negocio y se profundiza la separación entre propiedad y gestión, surge la necesidad de adoptar estructuras de gobernanza que permitan organizar esta nueva realidad y apoyar el proceso de toma de decisiones.

El proceso de construcción de la gobernanza —denominado en esta publicación como “ruta”— puede contribuir a que las empresas privadas, aun dentro de una marcada heterogeneidad, operen de manera más eficiente y con menor exposición a riesgos, en línea con sus objetivos estratégicos. Las prácticas recomendadas buscan crear y preservar valor mediante un sistema estructurado de controles y contrapesos, alineación de intereses y distribución del poder de decisión, sustentado en los principios del gobierno corporativo.

Esta publicación adopta e incorpora tres supuestos dentro del modelo teórico de la ruta de gobernanza. El primero es que toda organización cuenta con algún tipo de gobernanza; es decir, una forma de dirección y supervisión, aunque en las etapas iniciales esta sea más simple y esté marcada por una importante superposición entre las dimensiones de propiedad y gestión⁵.

Asimismo, se reconoce que no existe una única ruta universal para la evolución de la gobernanza. Se trata

5. Este entendimiento está alineado con los principios de la norma ISO 37000, que reconoce la gobernanza como un elemento universal, aplicable a todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, naturaleza o etapa de desarrollo. Para más información: *ISO (Organización Internacional de Normalización), ISO 37000:2021 Gobernanza de las organizaciones: orientación*, 2021. Disponible en: <https://www.iso.org/standard/65036.html>.

de un proceso intrínsecamente fluido y dinámico, moldeado por el contexto, los desafíos y las particularidades de cada organización. Aunque se proponen secuencias que reflejan niveles crecientes de complejidad en cada dimensión, se entiende que las trayectorias no son necesariamente lineales: pueden incluir avances, retrocesos e incluso “saltos” entre distintas configuraciones, según las circunstancias y la realidad de cada empresa privada.

El tercer supuesto plantea que los “dolores” o riesgos enfrentados por propietarios y administradores son, en gran medida, catalizadores para el desarrollo de la gobernanza. En este sentido, la adopción de prácticas recomendadas suele estar asociada a la necesidad de responder a situaciones concretas experimentadas por la empresa privada, sin perjuicio de

iniciativas proactivas orientadas por una visión estratégica y de largo plazo.

A la luz de lo anterior, esta publicación debe entenderse como una guía o referencia, y no como un marco prescriptivo. Corresponde al lector evaluar su aplicabilidad considerando el contexto específico de cada empresa privada.

1.2 El mapa conceptual de la ruta de gobernanza de las empresas privadas

El mapa conceptual destaca tres dimensiones: propiedad, madurez del negocio y familia, siendo esta última específica de las empresas familiares. Cada dimensión está compuesta por configuraciones o etapas que reflejan el aumento de la complejidad y de los desafíos a lo largo de la trayectoria de la empresa (Figura 1).

Figura 1. Dimensiones y configuraciones/etapas del mapa conceptual

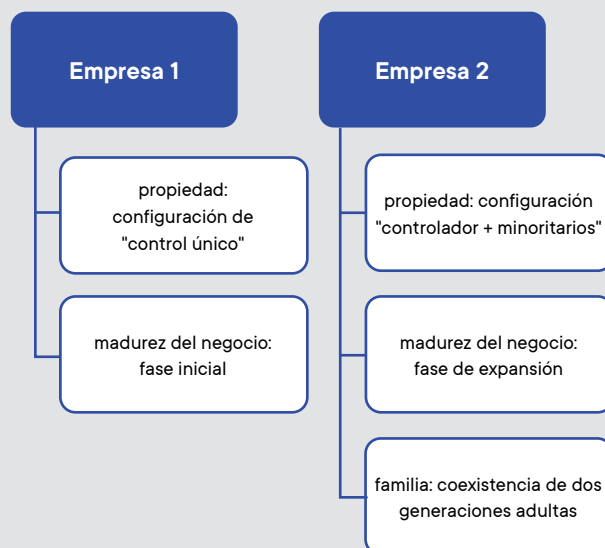
Propiedad (configuración)	Madurez del negocio (fases)	Familia (configuraciones)
• Control único • Control + minoritarios • Propiedad dispersa	• Fase inicial • Fase de expansión • Fase de madurez	• Primera generación • Coexistencia de dos generaciones adultas • Múltiples generaciones

Fuente: elaborado por los autores (2026)

¿Cómo usar el mapa?

- Identificar la configuración o etapa predominante en cada una de las tres dimensiones — propiedad, madurez del negocio y familia— correspondiente al momento actual de la empresa.
- Como referencia, se presentan dos casos hipotéticos (Figura 2).

Figura 2. Ejemplos hipotéticos en el mapa conceptual



Fuente: elaborado por los autores (2026)

- En la empresa 1, la propiedad está concentrada en el(los) fundador(es), quien(es) asume(n) íntegramente los riesgos y beneficios del negocio, aún en una etapa inicial de madurez.
- La empresa 2, de carácter familiar, por su parte, presenta un mayor nivel de complejidad debido a la convivencia entre accionistas controladores y minoritarios en la estructura de propiedad, la etapa de expansión del negocio y la presencia de dos generaciones adultas en el ámbito familiar.
- Analizar los principales riesgos y las mejores prácticas correspondientes a las etapas/configuraciones actuales.
- Extender el análisis a las etapas/configuraciones anteriores —cuyos fundamentos son acumulativos— evaluando, a la luz del contexto de la empresa, el grado de adherencia de las recomendaciones a su ruta de gobernanza.

1.3 Estructura de la publicación

Además de esta introducción, la publicación está organizada de acuerdo con las dimensiones presentadas en el mapa conceptual. El capítulo 2 aborda la dimensión de la propiedad, presentando sus características y configuraciones, detalladas individualmente con énfasis en los riesgos potenciales y las mejores prácticas de gobernanza.

El capítulo 3 desarrolla la dimensión de la madurez empresarial; y el capítulo 4, la dimensión familiar, siguiendo la misma estructura: una visión general, seguida del análisis detallado de las configuraciones, sus riesgos típicos y las prácticas de gobernanza. Las consideraciones finales se presentan en el capítulo 5.

Recomendamos complementar la lectura con otras publicaciones que

contribuyan a una comprensión más amplia de la gobernanza y permitan profundizar en temas específicos. No es intención de esta obra agotar un campo tan amplio; por ello, las referencias utilizadas se encuentran indicadas en las notas al pie. Para el tratamiento de situaciones concretas y específicas, sugerimos consultar a profesionales especializados.

Nuestro propósito es contribuir, a través de este mapa conceptual, a la reflexión y construcción de la ruta de gobernanza de las empresas privadas. Cada ruta es única, y precisamente en esa singularidad reside la riqueza del camino. Deseamos que este recorrido esté marcado por aprendizajes, mejoras continuas y un enfoque orientado a la longevidad y sostenibilidad de la organización y de sus grupos de interés.

Deseamos a todos una excelente lectura.

2. La dimensión de la propiedad

La dimensión de la propiedad se refiere a la estructura societaria de la empresa, conformada por los socios o accionistas que detentan su titularidad y ejercen derechos y obligaciones en relación con la organización. A medida que esta estructura se vuelve más compleja, la gobernanza adquiere un papel cada vez más relevante, especialmente en la alineación de intereses y en la calidad de las relaciones entre los socios. En este contexto, se distinguen tres configuraciones:

(i) control único: estructura societaria totalmente concentrada en el accionista controlador (un socio o grupo de socios, generalmente los fundadores), sin participación minoritaria:

(ii) controladores + minoritarios: estructura de propiedad con control definido, pero que incorpora accionistas minoritarios ajenos al grupo controlador;

(iii) propiedad dispersa: estructura societaria sin un controlador claramente definido, en la que dos o más socios o bloques relevantes poseen participaciones similares, lo que exige coordinación y distribución del poder de decisión.

La Tabla 1 presenta las configuraciones, sus principales riesgos y las prácticas de gobernanza recomendadas para la dimensión de la propiedad.

Tabla 1. Principales riesgos y mejores prácticas en la dimensión de la propiedad

Dimensión de la propiedad

Configuraciones	Riesgos principales	Mejores prácticas de gobernanza
Control único	- Alta dependencia del controlador - Escasa contradicción en el proceso de toma de decisiones - Contratos o estatutos sociales incompletos o poco claros - Falta de separación entre el patrimonio personal y el empresarial	- Redacción adecuada del contrato social o de los estatutos - Definición clara de roles y límites en la toma de decisiones en el acuerdo/estatuto social - Separación entre el patrimonio personal de los socios, las personas físicas, y el patrimonio de la empresa, la persona jurídica - Planificación de la sucesión patrimonial
Control + minoritarios	- Desalineación de intereses entre los socios - Asimetría de información entre socios	- Adopción del mecanismo “una acción, un voto” - Implementación de asambleas o reuniones de socios - Formalización de acuerdos entre socios. - Elaboración de políticas organizacionales - Creación de mecanismos equitativos para situaciones de cambio de control - Representación de los accionistas minoritarios en los órganos de gobernanza - Mecanismos de resolución de conflictos entre socios
Propiedad dispersa	- Formación de silos entre los socios - Lentitud en la toma de decisiones	- Implementación y liderazgo efectivo de un consejo de administración - Creación de un consejo de socios

Fuente: elaborado por los autores (2026)

2.1 Control único

El “control único” representa, en términos generales, la etapa inicial de la empresa desde la perspectiva de su estructura societaria. En este modelo, la propiedad y el control son ejercidos de manera concentrada por una persona o por un grupo reducido de fundadores que, a partir de su visión emprendedora, dieron origen al negocio y concentran las decisiones estratégicas, caracterizando la típica empresa “propietaria”. En el caso de empresas familiares, este

grupo puede estar conformado, por ejemplo, por una pareja, hermanos u otros familiares.

La evolución de esta configuración depende, en gran medida, de la construcción de una gestión sólida y profesionalizada, capaz de atraer y desarrollar líderes. A medida que la organización madura y el negocio crece, se generan las condiciones para una separación gradual entre propiedad y gestión, así como para un desarrollo más estructurado de la gobernanza en su conjunto.

2.1.1 Control único: principales riesgos

La centralización de la propiedad y de las decisiones, característica de la configuración de “control único”, puede representar una ventaja para la empresa al aportar agilidad, rapidez en la toma de decisiones y claridad en la dirección estratégica, atributos relevantes para la consolidación del negocio. Sin embargo, la alta dependencia del grupo controlador tiende a limitar el desarrollo futuro al concentrar excesivamente las decisiones e inhibir la diversidad de opiniones y el debate crítico, aumentando la exposición a riesgos como la falta de liderazgo interno, la obsolescencia de la visión estratégica y los desafíos relacionados con la sucesión.

A ello se suma la necesidad de formalizar adecuadamente la estructura societaria y garantizar la separación entre el patrimonio personal y el corporativo, aspectos fundamentales para la solidez de la gobernanza. Contratos sociales o estatutos incompletos o poco claros pueden generar inseguridad jurídica, dificultar la alineación entre los socios y debilitar la relación con inversionistas y acreedores. Asimismo, la falta de una separación clara entre los activos personales y empresariales compromete los controles y dificulta una evaluación adecuada de la situación económica y financiera de la organización.

2.1.2 Control único: prácticas de gobernanza recomendadas

Las siguientes prácticas recomendadas pueden contribuir a mitigar los riesgos identificados y a construir bases más sólidas para el crecimiento de la empresa.

a) *Redacción adecuada del contrato social o de los estatutos*⁶

- Los estatutos sociales constituyen la base formal de la gobernanza, ya que definen las reglas fundamentales para el funcionamiento de la organización y establecen los derechos, deberes y límites de actuación de los socios, administradores y órganos. Entre otros aspectos, el documento puede contemplar:
 - los derechos y obligaciones de los socios, así como las condiciones y plazos de sus mandatos, cuando corresponda;
 - reglas para la toma de decisiones relevantes por parte de los socios, incluidos

6. El documento que formaliza la constitución de la organización —contrato o estatutos sociales— varía según el tipo societario adoptado:
(a) En las sociedades anónimas (S.A.), se utilizan estatutos sociales, conforme a la Ley de Sociedades por Acciones de Brasil.
(b) En las sociedades de responsabilidad limitada y otras sociedades contractuales, el instrumento aplicable es el contrato social, conforme al Código Civil.
(c) Las asociaciones y fundaciones privadas también se constituyen mediante estatutos, igualmente regidos por el Código Civil.

quórum calificados y derechos preferentes en caso de transferencia de control;

- mecanismos para prevenir el uso indebido de los activos o recursos de la empresa por parte de socios o administradores;
 - criterios para la distribución de utilidades o el pago de dividendos, así como metodologías de valoración y formas de pago en caso de venta de participaciones o salida de socios.
- La participación de los fundadores en la discusión y aprobación del documento tiende a favorecer la alineación entre las partes y reducir posibles diferencias. También puede considerarse el apoyo de asesoría especializada para su elaboración.

b) Definición clara de roles y límites en la toma de decisiones en el contrato social o estatutos

- Además de los aspectos señalados en el inciso (a), es importante establecer claramente:
 - las responsabilidades de los socios, de los órganos de gobernanza y de la dirección ejecutiva, así como los límites de actuación de cada instancia.

- Esta práctica contribuye a reducir superposiciones, evitar la fragmentación de decisiones y establecer reglas de actuación claras, favoreciendo la autonomía y la rendición de cuentas de la gestión. Esto constituye una condición importante para atraer, retener y desarrollar líderes calificados, ya sean herederos o profesionales del mercado.

c) Separación entre el patrimonio personal de los socios, las personas físicas, y el patrimonio de la empresa, la persona jurídica

- Es un aspecto fundamental para la integridad de la gestión y la protección tanto del negocio como de sus propietarios. Requiere una separación clara entre:
 - el patrimonio e intereses personales de los socios; y
 - los bienes y obligaciones de la sociedad.
- Esta práctica contribuye a fortalecer los controles financieros, la transparencia y la credibilidad de la organización.

d) Planificación de la sucesión patrimonial

- Tiene como objetivo organizar, de manera anticipada y estructurada, la transferencia de la propiedad de la empresa a herederos y/o sucesores.

La forma de transmisión de acciones o participaciones debe:

- ser acordada entre los fundadores; y
 - quedar formalmente establecida en el contrato social o en los estatutos.
- En las empresas familiares, la sucesión no implica únicamente la transferencia de activos, sino también la preservación del legado. La preparación de las nuevas generaciones tiende a favorecer una transición más segura y predecible, así como una mayor estabilidad en las relaciones entre familia, propiedad y gestión. La sucesión patrimonial también requiere articulación con los órganos de gobernanza familiar⁷, tema que se abordará en el capítulo 4.

2.2 Control + minoritarios

La apertura de la estructura societaria a nuevos socios suele representar un hito importante en la trayectoria de la empresa. Las motivaciones detrás de este movimiento pueden ser diversas, como la necesidad de captar recursos para equilibrar la estructura de capital

o la decisión de un fundador de negociar su participación con nuevos inversionistas. En el contexto de las empresas familiares, esta transición suele ocurrir con la incorporación de la segunda generación a la estructura societaria —los hijos de los fundadores—, configurando la llamada “sociedad de hermanos”.

Cabe destacar que, en la configuración de “controladores + minoritarios”, la estructura de propiedad continúa estando claramente definida: aunque los accionistas minoritarios puedan tener una participación económica relevante, el poder de decisión permanece concentrado en los accionistas controladores o de referencia⁸.

2.2.1 Controladores + minoritarios: principales riesgos

En esta configuración, los principales riesgos derivan de la posible expropiación de los socios minoritarios por parte de los accionistas controladores, situación descrita en la literatura como un conflicto de

7. Para profundizar en el tema, se recomienda la obra *Sucesión en empresas familiares*, que aborda la sucesión desde las perspectivas de la propiedad, la gestión y la familia. IBGC, *Sucesión en empresas familiares*, 2020. Disponible en: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24318>.

8. Se entiende por controlador al socio o grupo de socios que, individualmente o mediante acuerdos, posee la mayoría de los votos o la facultad de elegir a la administración y definir los lineamientos estratégicos de la empresa. Por su parte, el accionista de referencia es aquel que, aun sin poseer la mayoría de las acciones o cuotas, ejerce una influencia relevante y estable en la conducción del negocio, ya sea por su participación significativa, por acuerdos societarios o por liderazgo reconocido entre los demás socios.

agencia de tipo II (principal–principal⁹). Este escenario suele estar asociado a la desalineación de intereses y a la asimetría de información entre los socios.

La desalineación de intereses se manifiesta cuando las decisiones estratégicas no reflejan de manera equilibrada las expectativas de los distintos socios. Diferencias relacionadas con la distribución de resultados, la priorización de inversiones o la realización de operaciones con partes relacionadas pueden aumentar las tensiones societarias, reducir la previsibilidad de los retornos y debilitar la confianza entre accionistas controladores y minoritarios.

La asimetría de información ocurre cuando los accionistas minoritarios no cuentan con información clara, oportuna y suficiente para comprender los impactos de las decisiones adoptadas. La limitación en el acceso a la información compromete la transparencia, debilita el debate en el proceso de toma de decisiones y puede afectar la equidad en la relación entre los socios.

9. Para una mejor comprensión desde una perspectiva académica, se recomienda la lectura del artículo: La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R., *Corporate Ownership Around the World*, 1999. Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/0022-1082.00115>.

2.2.2 Controladores + minoritarios: prácticas recomendadas de gobernanza

Para mitigar los riesgos de desalineación de intereses y asimetría de información entre accionistas controladores y minoritarios, resulta fundamental promover la rendición de cuentas, la transparencia y la equidad, fortaleciendo un entorno de confianza y apertura al diálogo y al debate. Esta postura contribuye a una toma de decisiones más sólida y alineada entre las partes. En este sentido, se recomiendan las siguientes prácticas:

a) *adopción del mecanismo “una acción, un voto”*

- El voto constituye el principal instrumento para el ejercicio de los derechos políticos de los socios. El mecanismo de “una acción, un voto” busca alinear los derechos políticos y económicos, reduciendo las distorsiones asociadas a estructuras diferenciadas de clases de acciones o participaciones.
- En caso de adoptarse estructuras que se aparten del principio de “una acción, un voto”, se recomienda que los socios o accionistas —incluidos los titulares de acciones o participaciones sin derecho a voto—:
 - evalúen los impactos de estas estructuras, que se basan en el principio de “una acción,

un voto”, especialmente en relación con el desempeño de la organización y el acceso al capital;

- garanticen transparencia y límites claramente definidos, divulgando los derechos políticos y económicos, la forma de ejercicio del control y, cuando corresponda, la vigencia de dichas estructuras.

b) Implementación de asambleas o reuniones de socios¹⁰

- Constituyen el espacio formal para el ejercicio de los derechos de voto y la toma de decisiones sobre asuntos relevantes, permitiendo a los socios expresar sus posiciones, supervisar la conducción de los negocios y recibir rendición de cuentas.

10. Aunque presentan similitudes, la reunión de socios y la asamblea de socios difieren en cuanto al número de participantes y al nivel de formalidad requerido. La reunión de socios puede utilizarse cuando la empresa tiene hasta diez socios, permitiendo procedimientos de convocatoria simplificados y resoluciones más ágiles. La asamblea de socios, además de ser obligatoria cuando la sociedad cuenta con más de diez socios, exige mayores niveles de formalidad, transparencia y publicidad. Para mayor información sobre el tema —por ejemplo, en relación con la participación de socios y administradores, las atribuciones de la asamblea, la convocatoria, la documentación y la dinámica de funcionamiento, entre otros aspectos—, consulte las prácticas establecidas en el punto 2.5 del *Código*, pp. 26 y 27.

c) Formalización de acuerdos entre socios

- Se trata de un instrumento privado que complementa el contrato o los estatutos sociales y que no está sujeto a registro público. El acuerdo de socios vincula únicamente a sus firmantes; sin embargo, se recomienda:

- que todos los socios conozcan y suscriban el documento;
- que su elaboración se base en el consenso, especialmente entre accionistas controladores y minoritarios, con el fin de fortalecer la alineación de intereses y la estabilidad societaria.

- El acuerdo de socios puede regular el ejercicio de los derechos de voto y del poder de control, la compraventa de acciones o participaciones, los derechos de preferencia y otros asuntos de interés societario. Asimismo, se recomienda:

- establecer mecanismos de revisión periódica y criterios de actualización ante eventos relevantes;
- asegurar su coherencia con el contrato social o los estatutos, garantizando que sus disposiciones sean claras y aplicables para todos los involucrados;

- definir mecanismos de cumplimiento, como sanciones o cláusulas de compraventa, para reducir el riesgo de incumplimiento.

d) Elaboración de políticas organizacionales¹¹

Las políticas organizacionales tienen como objetivo estructurar procesos, orientar conductas y alinear expectativas conforme a estándares legales y regulatorios. Asimismo, deben reflejar los valores, el propósito, los lineamientos estratégicos y la etapa de desarrollo de la organización, además de estar alineadas con los instrumentos societarios vigentes.

Sin perjuicio de otras políticas que puedan adoptarse según el contexto de la organización, destacan las siguientes por su contribución a la alineación entre socios, la transparencia y la reducción de asimetrías de información:

- distribución de resultados: define anticipadamente si, cuándo y qué parte de los resultados será

distribuida, así como las condiciones para su retención y reinversión¹².

- Transacciones con partes relacionadas: establece principios y procedimientos para identificar, evaluar, aprobar y divulgar operaciones con partes relacionadas.
- Comunicación: define qué información debe compartirse y con qué grupos de interés.
- Roles y ámbitos de decisión: establece las atribuciones de los socios, de la dirección ejecutiva, del consejo y de otros órganos de gobernanza, delimitando competencias y niveles de decisión para aumentar la previsibilidad y reducir superposiciones.
- Conflictos de interés: define criterios para identificar, tratar y mitigar posibles conflictos entre socios y otros órganos de gobernanza, pudiendo incluso prever la participación de terceros independientes para apoyar la toma de decisiones.

11. La elaboración de las políticas organizacionales es, por lo general, responsabilidad de la administración de la empresa (dirección ejecutiva y/o consejo de administración), con aprobación de los socios en asamblea o reunión, conforme a los quórum previstos en el contrato o estatutos sociales. Este flujo garantiza que las políticas resulten de un análisis técnico, sin perjuicio de la legitimidad societaria. Para obtener más información, consulte el punto 6.3 del Código.

12. La Ley de Sociedades por Acciones de Brasil (Ley n.º 6.404/1976) establece reglas específicas sobre la distribución de resultados, principalmente en los artículos 189 a 203, que regulan el cálculo de utilidades, la constitución obligatoria de reservas y la distribución de dividendos. No obstante, los estatutos de la sociedad pueden establecer porcentajes distintos de los mínimos previstos por la ley o incluso restringir el pago de dividendos bajo determinadas condiciones, siempre que ello esté debidamente previsto y justificado, por ejemplo, por necesidades de reinversión o preservación de la salud financiera de la empresa.

e) Creación de mecanismos equitativos para situaciones de cambio de control

- Se recomienda prever, en el contrato social, estatutos o acuerdo de socios, mecanismos que aseguren un trato justo y equitativo para todos los socios en caso de transferencia de control, incluyendo la divulgación clara y oportuna de información sobre la operación y un plazo adecuado para la toma de decisiones.
- Dichos mecanismos pueden incluir: derecho de venta conjunta (*tag along*), cláusulas de oferta obligatoria a los demás socios, criterios objetivos para valorar las participaciones y quórums calificados para la aprobación de la operación.

f) Representación de los accionistas minoritarios en los órganos de gobernanza

- Garantizar el acceso efectivo de los accionistas minoritarios a reuniones y demás foros societarios, mediante información clara y oportuna, convocatorias formales, disponibilidad previa de materiales y posibilidad de dejar constancia de sus manifestaciones.
- En las estructuras de consejo, se recomienda establecer mecanismos formales que permitan la participación de los accionistas

minoritarios en la designación de sus miembros, tales como la elección de representantes propios, el voto separado o la designación por bloques.

g) Mecanismos de resolución de conflictos entre socios

- Si bien las prácticas de gobernanza contribuyen a reducir la probabilidad de conflictos, no eliminan el riesgo de desacuerdos entre accionistas controladores y minoritarios.
- En este sentido, se recomienda que el contrato social o los estatutos incluyan mecanismos estructurados para la resolución de conflictos, por ejemplo:
 - cláusulas escalonadas de resolución de disputas (negociación directa → mediación → arbitraje), con definición de plazos máximos para cada etapa y, cuando corresponda, medidas de suspensión temporal¹³ destinadas a preservar la estabilidad y el valor de la empresa durante el conflicto;

13. *Standstill* es una cláusula que establece la suspensión temporal de determinados actos durante una disputa, impidiendo que las partes adopten medidas que puedan modificar el control, transferir participaciones, ejecutar garantías o afectar el valor de la empresa hasta que el conflicto sea resuelto.

- comunicación adecuada a las partes interesadas sobre los principales actos y decisiones relacionados con los procedimientos adoptados, siempre que sea aplicable y permitido.

2.3 Propiedad dispersa

A diferencia de las configuraciones anteriores, la propiedad dispersa se caracteriza por la ausencia de un controlador definido. Debido a la existencia de dos o más socios o bloques relevantes con participaciones e intereses similares, ninguno posee de manera aislada el poder de decisión.

En este contexto, las decisiones estratégicas tienden a depender de acuerdos de coordinación y negociación entre los socios, lo que incrementa la complejidad del proceso de toma de decisiones.

La propiedad dispersa puede funcionar de manera equilibrada cuando existe una dinámica saludable de diálogo, confianza y coordinación entre los socios. Aun así, la ausencia de un controlador definido hace que la convergencia de intereses resulte más desafiante, exigiendo calidad en las discusiones, capacidad de negociación y enfoque en los intereses de la empresa. En momentos de transición, especialmente durante procesos sucesorios, la complejidad se intensifica aún más, aumentando la

relevancia de mecanismos formales de gobernanza y de la actuación de socios y administradores bien preparados, capaces de preservar la cohesión societaria y la eficiencia en la toma de decisiones.

2.3.1 Propiedad dispersa: principales riesgos

Aunque la estructura de propiedad dispersa puede favorecer procesos de toma de decisiones más participativos, también tiende a introducir desafíos adicionales de gobernanza. Entre ellos, destacan la formación de silos entre los socios y la lentitud en la toma de decisiones.

La formación de silos ocurre cuando los socios dividen responsabilidades por áreas dentro de una misma empresa —o incluso entre distintas empresas, en el caso de conglomerados—, lo que puede derivar en la apropiación de “territorios”. Esta dinámica tiende a fragmentar la visión estratégica y dificultar la coordinación, debilitando la perspectiva de largo plazo.

La lentitud en la toma de decisiones puede derivarse tanto de la adopción de reglas excesivamente detalladas como de la falta de organización y de procesos decisorios claros. En estos casos, la ausencia de mecanismos adecuados de representación y coordinación tiende a reducir la agilidad y la capacidad de adaptación de la empresa.

2.3.2 Propiedad dispersa: prácticas de gobernanza recomendadas

La claridad en la distribución de responsabilidades y la adecuada coordinación entre los socios contribuyen a mitigar la formación de silos y a preservar la agilidad en la toma de decisiones. En este sentido, destacan las siguientes prácticas:

a) *Implementación y liderazgo efectivo de un consejo de administración*

- La creación de un consejo de administración, con mandato, composición y agenda claramente definidos, favorece una visión integrada del negocio y ayuda a mitigar los riesgos derivados de la operación en silos. El consejo de administración:
 - define la estrategia corporativa, supervisa su ejecución y actúa como vínculo entre la dirección ejecutiva y los socios;
 - está integrado por administradores que, como tales, poseen deberes fiduciarios y deben actuar en el mejor interés de la organización, independientemente de quién los haya designado o elegido;
 - se fortalece con la designación de un presidente del consejo

calificado e independiente, capaz de promover el equilibrio de intereses y el diálogo entre consejeros, socios y directivos.

b) *Creación de un consejo de socios*

- Foro facultativo, exclusivo para socios y de carácter no deliberativo, destinado a la alineación previa de posiciones y a la preparación de temas que serán sometidos a asambleas o reuniones formales.
- Su propósito es debatir asuntos relacionados con la propiedad del capital y los intereses de largo plazo de la sociedad. Este foro puede contribuir a:
 - conciliar diferentes expectativas entre los socios;
 - reducir la formación de bloques de interés;
 - favorecer la negociación y la resolución de desacuerdos.
- Se recomienda formalizar un reglamento interno que establezca criterios de participación, representación y confidencialidad, incluso en situaciones de transición societaria, con el fin de preservar la seguridad jurídica y la confianza entre los socios.

3. La dimensión de madurez del negocio

La madurez del negocio comprende dos aspectos interrelacionados: el crecimiento de la empresa y la complejidad de su estructura. El crecimiento puede medirse a través de indicadores como ingresos netos, número de empleados o facturación, y normalmente es monitoreado por socios y ejecutivos, además de incorporarse con frecuencia a los objetivos e incentivos de la administración.

La estructura organizacional, por su parte, refleja otra dimensión de la madurez. Inicialmente suele ser simple, con acumulación de funciones y baja delegación, pero tiende a sofisticarse a medida que la empresa evoluciona. Este proceso generalmente viene acompañado de una diferenciación progresiva entre los órganos de toma de decisiones: en un inicio, gestión y propiedad suelen confundirse; con el crecimiento, parte de los socios se distancia de la gestión,

diferenciándose ambas estructuras decisorias; y, en etapas más avanzadas, surgen órganos de gobernanza en respuesta a una mayor complejidad y a la necesidad de institucionalizar procesos y controles.

En este contexto, y tomando como referencia el ciclo de vida de las organizaciones, se proponen tres fases:

- i. Fase inicial: período de constitución de la empresa, marcado por el espíritu emprendedor.
- ii. Fase de expansión: etapa de crecimiento acelerado del negocio y de consolidación de estructuras organizacionales más sólidas y formales.
- iii. Fase de madurez: etapa caracterizada por operaciones estabilizadas, con productos, mercados y procesos bien definidos, actuación en un entorno regulatorio conocido y un crecimiento más moderado.

La Tabla 2 resume los principales riesgos y las prácticas de gobernanza recomendadas para cada fase de la dimensión de madurez del negocio.

Tabla 2. Principales riesgos y prácticas recomendadas en la dimensión de madurez del negocio

Dimensión de madurez del negocio

Fases	Riesgos principales	Mejores prácticas de gobernanza
Fase inicial	• Inviabilidad económica • Bajo grado de formalización o ausencia de controles internos	• Definición del propósito • Elaboración de lineamientos estratégicos • Implementación inicial del entorno de control
Fase de expansión	• Excesiva centralización en la toma de decisiones • Dependencia de líderes clave (ausencia de planificación sucesoria) • Debilidades en controles internos y cumplimiento normativo	• Estructuración de la dirección ejecutiva • Estructuración de la planificación estratégica • Implementación de un código de conducta • Planificación de la sucesión ejecutiva • Creación de un consejo • Desarrollo de políticas de delegación y poderes de decisión • Fortalecimiento del entorno de control en la fase de expansión
Fase de madurez	• Inercia estratégica • Lentitud en la toma de decisiones	• Estructuración de un consejo activo, independiente y estratégico • Separación entre el presidente del consejo y el director ejecutivo • Creación de comités de asesoramiento • Contratación de un responsable de gobernanza • Fortalecimiento del entorno de control en la fase de madurez

Fuente: preparado por los autores (2026)

3.1 Fase inicial

Corresponde a las etapas iniciales de la empresa, generalmente caracterizadas por una estructura simple y poco formalizada, centrada en el fundador, con un equipo reducido, enfoque en un producto o servicio y financiamiento predominantemente proveniente del patrimonio de los socios.

También es una etapa marcada por una fuerte superposición entre propiedad y gestión: el fundador actúa como principal ejecutivo y concentra las decisiones estratégicas, dentro de un entorno con jerarquía reducida, acceso directo al líder y baja formalización de políticas y procedimientos.

Modelo de gestión como base del sistema de gobernanza

Independientemente de su tamaño o etapa de desarrollo, toda organización opera con algún modelo de gestión —aunque sea informal— para planificar, monitorear resultados y tomar decisiones. El grado de estructuración de este modelo varía a lo largo del ciclo de vida del negocio, pero comprenderlo resulta esencial, ya que constituye la base sobre la cual se sostiene y evoluciona el sistema de gobernanza.

En términos generales, un modelo de gestión puede comprender:

- sistema de planificación: definición de lineamientos y expectativas de resultados, que pueden evolucionar desde herramientas simples, como el flujo de caja, hasta presupuestos y planificación estratégica;
- sistema de medición: desagregación de los lineamientos en objetivos e indicadores para el seguimiento del desempeño;
- informes de gestión: registro estructurado de la evolución de los resultados;
- foros de discusión: espacios destinados al análisis de datos, alineación y corrección de rumbo;
- definición de responsabilidades: claridad sobre funciones y niveles de autoridad;
- límites de autoridad: delimitación del poder de decisión de áreas y ejecutivos.

Sin un modelo de gestión compatible con la etapa de desarrollo de la empresa, la gobernanza tiende a distanciarse de la realidad del negocio.

3.1.1 Fase inicial: principales riesgos

Entre los principales desafíos de la fase inicial se encuentran la viabilidad económica de la empresa y el bajo grado de formalización, generalmente reflejado en la ausencia de controles internos.

La falta de un modelo claro y sostenible de generación de valor, asociada a la dependencia de recursos propios, puede llevar a la escasez de capital antes de que la empresa alcance estabilidad financiera. Este riesgo tiende a intensificarse cuando las decisiones se toman de manera predominantemente reactiva, sin análisis estructurados

sobre el mercado, la competencia o el potencial de escalabilidad del negocio.

En conjunto, la ausencia de controles internos expone a la empresa a debilidades en la gestión financiera, el cumplimiento normativo y la protección de activos. El bajo grado de formalización de la gestión —caracterizado por la ausencia de políticas, procesos definidos, registros adecuados y soporte tecnológico— puede comprometer la transparencia y la trazabilidad de las operaciones, aumentando la exposición a errores, fraudes, fallas operativas y riesgos para la continuidad de la organización.

3.1.2 Fase inicial: prácticas recomendadas de gobernanza

La reflexión sobre el propósito de la organización, la elaboración de lineamientos estratégicos y la adopción de requisitos mínimos de control constituyen prácticas de gobernanza que pueden apoyar el inicio y consolidación del negocio.

a) *Definición del propósito*

- Corresponde al fundador definir, comunicar y poner en práctica el propósito de la empresa, contribuyendo a consolidar su identidad. Como principal referente estratégico y cultural, el propósito orienta las decisiones, los comportamientos y la generación de valor de largo plazo.
- El propósito debe ser claro y coherente; auténtico, reflejando el principio de integridad; inspirador, capaz de involucrar a las personas y orientar sus decisiones.

Propósito, misión y visión de la organización

En la práctica, suele existir cierta confusión entre los conceptos de propósito, misión y visión. El propósito expresa la razón de ser de la empresa y el valor duradero que busca generar para la sociedad y sus grupos de interés¹⁴, guiando el desempeño de la organización con base en principios de ética, integridad y creación de valor sostenible en el largo plazo. Por su parte, los conceptos de misión y visión son herramientas tradicionales de la gestión estratégica que complementan el propósito: la misión define qué hace la empresa y cómo actúa en el presente; y la visión proyecta el futuro deseado.

Así, mientras el propósito es más amplio y atemporal, la misión tiene un carácter práctico e inmediato, y la visión posee una orientación prospectiva, enfocada en el destino que se busca alcanzar.

b) *Elaboración de lineamientos estratégicos*

- Busca alinear a socios y directivos en torno al propósito, el modelo de negocio y las prioridades de crecimiento. Esto contribuye a:
 - evaluar mejor las oportunidades; mitigar los riesgos de inviabilidad económica; anticipar necesidades de liquidez; y establecer prioridades de inversión.
- Asimismo, favorece la construcción de escenarios financieros más consistentes y la adaptación a cambios del mercado, orientando la adopción de tecnologías e innovaciones y fortaleciendo la competitividad y eficiencia del negocio.

14. La comprensión del propósito está alineada con ISO 37000:2021. ISO (Organización Internacional de Normalización). *ISO 37000:2021 Gobernanza de las organizaciones: orientación*, 2021. Disponible en: <https://www.iso.org/standard/65036.html>.

c) *Implementación inicial del entorno de control*

- Elaboración de estados financieros claros y accesibles para los socios, preferentemente con apoyo técnico externo (terceros), con el fin de aumentar la consistencia y confiabilidad de la información.
- Implementación de controles básicos compatibles con el tamaño y la complejidad del negocio, que pueden incluir, por ejemplo:
 - seguimiento del flujo de caja, cuentas por cobrar y por pagar, inventarios, ventas y producción;
 - desarrollo de indicadores clave de desempeño (KPI), que apoyen el monitoreo y la planificación empresariales.
- Incorporación de prácticas de gestión de riesgos, que incluyan:
 - identificación, evaluación, respuesta y monitoreo de los principales riesgos del negocio;
 - elaboración de un mapa o matriz de riesgos con probabilidades e impactos, herramienta que ayuda a definir qué riesgos deben evitarse, mitigarse, transferirse o aceptarse¹⁵, de

acuerdo con la capacidad y el contexto de la empresa privada.

3.2 Fase de expansión

La fase de expansión está marcada por un crecimiento acelerado de la empresa y por la transición hacia estructuras organizacionales más robustas y formalizadas. El aumento de ingresos, de líneas de productos o servicios y la eventual presencia en nuevos mercados o geografías incrementan la complejidad de la operación, requiriendo la creación de áreas especializadas, procesos estructurados y niveles intermedios de gestión. En el ámbito de la gobernanza, el fortalecimiento de las prácticas contribuye a sostener el crecimiento y la generación de valor en el largo plazo.

3.2.1 Fase de expansión: principales riesgos

A medida que aumenta la complejidad organizacional, también lo hacen los desafíos de gobernanza. Un riesgo recurrente es la excesiva centralización de la toma de decisiones. La dificultad para delegar responsabilidades e incorporar directivos especializados puede llevar a la concentración de decisiones en unos pocos socios —generalmente los fundadores— provocando sobrecarga en el liderazgo, lentitud en la toma de decisiones y menor capacidad para aprovechar oportunidades.

15. Para mayor información sobre gestión de riesgos empresariales, consulte: COSO, *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*, 2017.

Otro desafío está relacionado con la ausencia de un plan de sucesión, especialmente para posiciones clave ocupadas por los socios fundadores. La dependencia de personas clave incrementa la vulnerabilidad de la organización frente a eventos imprevistos y puede comprometer la continuidad operativa y la dirección estratégica en un momento crítico de expansión.

A medida que las operaciones crecen, las deficiencias en los controles internos y en los mecanismos de cumplimiento suelen hacerse más evidentes. Cuando procesos, controles y sistemas no evolucionan al mismo ritmo que la expansión del negocio, aumentan las debilidades financieras, fiscales y operativas, así como la exposición a errores, fraudes, irregularidades y daños reputacionales, con posibles impactos sobre la sostenibilidad y viabilidad de la empresa.

3.2.2 Fase de expansión: mejores prácticas de gobernanza corporativa

Para mitigar los riesgos característicos de la fase de expansión — especialmente en el contexto de la transición desde un modelo más personalista, marcado por la fuerte presencia de los propietarios en la gestión, hacia un modelo más institucionalizado—, se recomienda que la gobernanza priorice la

estructuración de la gestión, de los órganos colegiados y del entorno de control.

a) Estructuración de la dirección ejecutiva

- Órgano responsable de ejecutar la estrategia, conducir las operaciones y administrar los recursos de la empresa, debidamente estructurado para sostener el crecimiento¹⁶. Para su adecuada estructuración, se recomienda:

- definición clara de responsabilidades y límites de autoridad, formalizados en el contrato social o estatutos y detallados en el reglamento interno de la dirección ejecutiva;
- establecimiento de un proceso formal de nombramiento de la dirección ejecutiva, orientado a conformar un equipo cohesionado y alineado con el propósito de la organización, con competencias complementarias y cuyos nombramientos sean aprobados por los socios o, cuando exista, por el consejo de administración;

16. IBGC. *Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo - 6ª edición*, 2023. Para profundizar en el funcionamiento de la dirección ejecutiva, recomendamos revisar el capítulo 4 (pp. 52 a 57).

- implementación de un proceso anual de evaluación de desempeño, alineado con la matriz de competencias y la planificación estratégica, considerando metas financieras y no financieras;
- desarrollo de una política de remuneración para la dirección ejecutiva, transparente y alineada con la generación de valor, combinando incentivos de corto, mediano y largo plazo, compatibles con el mercado y con las responsabilidades¹⁷.

b) Estructuración de la planificación estratégica

- Los lineamientos estratégicos desarrollados en la fase anterior pueden evolucionar hacia un proceso formal y estructurado de planificación estratégica, orientado a definir objetivos, prioridades y metas alineadas con el propósito y la cultura organizacional.
- Cuando está adecuadamente estructurada y es monitoreada de

manera continua, la planificación estratégica contribuye a:

- mayor claridad en la definición de prioridades y en la asignación de recursos;
- alineación entre socios, consejo de administración (cuando exista) y dirección ejecutiva;
- seguimiento del desempeño mediante objetivos e indicadores;
- mayor capacidad para anticipar y responder a cambios en el entorno.

c) Implementación de un código de conducta

- Documento que orienta los comportamientos y las relaciones dentro de la organización, alineado con el propósito y los principios éticos, reforzando estándares de conducta y una cultura ética, además de contribuir a la prevención y gestión de conflictos.
- Su elaboración e implementación deben ser compatibles con la complejidad y la etapa de madurez de la organización, pudiendo abarcar, entre otros aspectos, el público al que se aplica, mecanismos de orientación y tratamiento de incumplimientos, así como directrices de comunicación, capacitación y seguimiento.

17. En las empresas privadas, los incentivos de largo plazo pueden adoptar formatos distintos de la remuneración basada en acciones, típica de las empresas que cotizan en bolsa, tales como acciones fantasma (*phantom shares*), derechos de apreciación de acciones (*stock appreciation rights*, SAR), programas de coinversión o bonificaciones de largo plazo vinculadas al desempeño y, cuando corresponda, a eventos de liquidez.

d) Planificación de la sucesión ejecutiva

- Proceso permanente orientado a asegurar la continuidad del propósito y de la estrategia, así como a preservar la cultura organizacional. Incluye el mapeo de competencias críticas, la identificación de posibles sucesores y el desarrollo estructurado de liderazgos.
- En las empresas familiares, este proceso requiere atención adicional a los aspectos emocionales, la comunicación y la alineación con la familia empresaria¹⁸.

e) Creación de un consejo

- En la fase de expansión, la mayor complejidad del negocio y la necesidad de nuevas competencias pueden justificar la creación de un consejo —consultivo¹⁹ o de administración, según el contexto y especialmente según la estructura de propiedad— como una evolución natural de los órganos de toma de decisiones. Además

de orientar la gestión, el consejo fortalece el proceso decisorio al cuestionar supuestos, evaluar riesgos y promover la reflexión sobre alternativas y consecuencias.

f) Elaboración de una política de roles y límites de toma de decisiones

- A medida que se estructuran los distintos órganos de decisión, una política de roles y niveles de decisión se vuelve fundamental para establecer límites claros de autoridad y favorecer que las decisiones se adopten en el nivel más cercano a los hechos, con una adecuada definición de responsabilidades. Esta política puede contribuir a:
 - reducir cuellos de botella, eliminar pasos innecesarios y aumentar la agilidad de la organización;
 - preservar el rol estratégico de los socios y del consejo de administración (cuando exista), ampliando la autonomía y la responsabilidad de la gestión.

18. El tema se desarrolla en profundidad en la obra: IBGC, *Sucesión en empresas familiares*, 2020. Disponible en: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24318>.

19. Sugerimos consultar también la publicación del IBGC *La importancia del consejo consultivo en las empresas privadas*, que profundiza en el funcionamiento y la dinámica del consejo consultivo. Disponible en: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24708>.

g) Fortalecimiento del entorno de control en la fase de expansión

- Elaboración de estados financieros, preferentemente por un equipo interno, con rigor técnico y mayor proximidad a la realidad del negocio.

- Implementación de auditoría interna: actividad independiente y objetiva que combina funciones de aseguramiento y consultoría, con el propósito de evaluar y mejorar la efectividad de la gestión de riesgos, los controles internos y los procesos de gobernanza, mediante un enfoque estructurado y orientado al riesgo²⁰.
 - La auditoría interna puede ser tercerizada total o parcialmente. En cualquier caso, debe preservarse la independencia respecto de las áreas auditadas. Se recomienda que los profesionales internos reporten a los socios o al consejo de administración (cuando exista), y que el plan de trabajo esté alineado con la planificación estratégica de la empresa²¹.
- Contratación de auditoría independiente: responsable de emitir una opinión sobre la adecuación de los estados financieros, verificando si reflejan, en todos los aspectos relevantes, la

situación patrimonial y financiera de la empresa, además de evaluar controles internos y emitir recomendaciones. Se recomienda:

- contratar una firma de auditoría adecuada al tamaño y complejidad de la empresa. En organizaciones más pequeñas, pueden adoptarse mecanismos proporcionales de aseguramiento, evolucionando gradualmente hacia auditorías completas conforme aumenta la complejidad del negocio o las exigencias de inversionistas, acreedores o socios estratégicos;
- prohibir la participación de la firma auditora en reuniones de socios y la prestación de servicios que puedan comprometer su independencia o generar conflictos de interés²²;
- adoptar progresivamente prácticas contables alineadas con estándares internacionales reconocidos²³, cuando ello resulte relevante, favoreciendo la transparencia y la comparabilidad.

20. IIA, *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (IPPF)*, 2016.

21. Para mayor información, especialmente sobre el papel y la relación de la auditoría interna dentro de la estructura de gobernanza de las organizaciones, recomendamos la lectura de la obra: IBGC, *Auditoría interna: aspectos esenciales para el consejo de administración*, 2018. Disponible en: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=23980>.

22. Para más recomendaciones sobre auditoría independiente, consulte el punto 5.2 del *Código*.

23. Las normas reconocidas internacionalmente incluyen, por ejemplo, las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) y adoptadas o convergidas en diversas jurisdicciones.

- Implementación de un proceso estructurado de gestión de riesgos: además del mapa de riesgos (sugerido en la fase anterior), implica un proceso continuo de identificación, evaluación, respuesta y monitoreo de riesgos, con definición de responsables, plazos y, cuando corresponda, profesionales dedicados a esta función. Se recomienda:
 - integrar la gestión de riesgos a la planificación estratégica y al modelo de las tres líneas de defensa y control, guiada por una política formal que establezca el apetito de riesgo (niveles aceptables de exposición)²⁴;
 - incorporar progresivamente aspectos ambientales y sociales, de acuerdo con su relevancia para el negocio, ampliando el monitoreo de riesgos e impactos más allá del desempeño económico-financiero.
- Implementación de controles internos: implica la formalización de políticas y procedimientos de control alineados con requisitos legales y regulatorios, evaluados por el consejo y el comité de auditoría (cuando exista), con apoyo de auditores internos e independientes.
- Implementación de un canal de denuncias: previsto en el código de conducta, el canal de denuncias constituye un instrumento de integridad y confianza, garantizando anonimato, confidencialidad, imparcialidad y protección contra represalias, preferentemente mediante una gestión tercerizada e independiente²⁵.

3.3 Fase de madurez

Una empresa madura ya opera con un alto grado de claridad respecto del entorno competitivo y regulatorio en el que participa. En esta etapa, sus productos y servicios están bien definidos, los mercados y clientes se encuentran segmentados y las relaciones con proveedores y socios estratégicos están consolidadas. La organización pasa a operar bajo un marco regulatorio conocido e internalizado, propio de su sector de actividad.

La estructura organizacional tiende a estabilizarse: los procesos y rutinas bien establecidos aumentan la previsibilidad, las líneas jerárquicas se vuelven más claras y la burocracia se

24. IBGC, *Gestión de riesgos corporativos: evolución en gobernanza y estrategia*, 2017. Disponible en: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21794>.

25. Para más información sobre el canal de denuncias, consulte el punto 6.2 del *Código*.

intensifica, sustituyendo la agilidad e informalidad características de las etapas iniciales. El ritmo de crecimiento suele ser más moderado, limitado por la madurez del sector, de los productos o de ambos. Cabe destacar que el grado de madurez de una empresa no es absoluto, sino relativo, variando según el nivel de internalización de prácticas, estructuras y rutinas.

3.3.1 Fase de madurez: principales riesgos

En las empresas maduras, la experiencia acumulada y los éxitos del pasado pueden favorecer la inercia estratégica, con la consolidación de modelos y prácticas que, con el tiempo, tienden a reducir la apertura a la experimentación y la innovación. Este contexto suele reflejarse en procesos de toma de decisiones más cautelosos y lentos, afectando la capacidad de respuesta frente a cambios en el mercado.

En este escenario, la renovación estratégica —entendida como la revisión periódica de la estrategia, la búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento y la adaptación del modelo de negocio a las transformaciones del entorno competitivo— se convierte en un factor clave para la continuidad de la empresa.

3.3.2 Fase de madurez: prácticas recomendadas de gobernanza

En el contexto de una empresa madura, la gobernanza puede contribuir a generar la incomodidad necesaria para superar la lentitud, estimular la experimentación y promover la agilidad sin renunciar a la responsabilidad. En este sentido, se recomiendan las siguientes prácticas:

a) *estructuración del consejo activo, independiente y estratégico*

La adopción de un consejo con visión estratégica puede constituir un importante motor de evolución de la gobernanza, contribuyendo a romper la inercia organizacional, promover reflexiones críticas y apoyar la identificación de nuevas oportunidades de crecimiento. Su configuración debe reflejar la etapa de desarrollo de la organización y el grado de separación entre propiedad y gestión.

- Un consejo consultivo puede cumplir esta función de manera efectiva, y la transición hacia un consejo de administración no es necesariamente obligatoria.
- Sin embargo, a medida que aumenta la separación entre propiedad y gestión, y los socios se distancian de la operación, el consejo de administración tiende a ganar relevancia, y por eso, será resaltado.

- La composición del consejo debe priorizar la participación de miembros externos e independientes, con base en una matriz de competencias que contemple la diversidad en sentido amplio, contribuyendo a fortalecer la calidad del proceso de toma de decisiones.
- Se recomienda realizar evaluaciones periódicas del órgano colegiado, de sus miembros, de la presidencia del consejo y de los comités de asesoramiento²⁶.

b) Separación entre el presidente del consejo y el director ejecutivo

- Se recomienda que el presidente del consejo de administración no acumule la función de director ejecutivo (CEO), con el fin de favorecer un mejor equilibrio de poderes, reducir potenciales conflictos de interés y fortalecer la supervisión estratégica y la evaluación de la gestión.
- La actuación de un presidente del consejo calificado, junto con el responsable de gobernanza y los comités de asesoramiento, resulta importante para la integración

de los órganos de gobernanza y para el fortalecimiento del proceso de toma de decisiones y de la efectividad del consejo, especialmente en empresas maduras.

c) Creación de comités de asesoramiento

- El consejo puede contar con el apoyo de comités —estatutarios o no— definidos de acuerdo con las necesidades estratégicas de la empresa. Estos órganos:
 - agilizan el proceso de toma de decisiones, actuando con carácter técnico y consultivo mediante análisis, discusiones y recomendaciones, sin facultades deliberativas;
 - deben contar, preferentemente, con un reglamento interno aprobado por el consejo de administración, además de un plan de trabajo, reuniones periódicas y mecanismos de rendición de cuentas ante el órgano colegiado.

d) Contratación de un responsable de gobernanza

- Como custodio del sistema de gobernanza, el responsable de gobernanza actúa como enlace entre el consejo, la administración y los socios, coordinando y articulando los procesos de toma de decisiones y los órganos

²⁶. Para profundizar en la evaluación de consejos, sugerimos la lectura de la obra: IBGC, *Evaluación de consejos: recomendaciones prácticas*, 2020. Disponible en: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24358>.

de gobernanza, además de dar seguimiento a las recomendaciones y al cumplimiento de las políticas internas²⁷. Esto contribuye a:

- promover la transparencia, la estandarización y la coherencia en la adopción de mejores prácticas;
- mitigar el riesgo de inercia estratégica mediante una comunicación más fluida y una mejor coordinación del sistema de gobernanza.
- El ejercicio de esta función requiere suficiente autonomía e independencia para garantizar el cumplimiento de las prácticas, políticas e instancias de gobernanza.

e) Fortalecimiento del entorno de control en la fase de madurez

- Comité de auditoría²⁸: órgano de asesoramiento del consejo de administración —frecuentemente denominado comité de auditoría

y riesgos— que actúa como mecanismo de supervisión del entorno de control, monitoreo y evaluación de la gestión de riesgos, de los controles internos, de los procesos de cumplimiento y de la calidad de la información financiera, contribuyendo a fortalecer la credibilidad de la gestión.

- Auditoría interna: debe reportar al consejo de administración, bajo la supervisión del comité de auditoría (cuando exista), actuando de manera coordinada con la auditoría independiente.
- Auditoría independiente: su contratación debe ser realizada por el consejo de administración, con apoyo del comité de auditoría, seleccionando una firma independiente con experiencia y calificaciones compatibles con la complejidad de la organización, favoreciendo mayor profundidad y alcance en las evaluaciones.
- Controles internos: definidos por la administración y supervisados por el consejo, con apoyo de las auditorías y del comité de auditoría, promoviendo mayor formalización, seguimiento y consistencia de los procesos.

27. Para más información, recomendamos consultar la obra: IBGC, *Responsable de gobernanza*, 2022. Disponible en: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24559>.

28. Para profundizar en el tema, recomendamos la lectura de la obra: IBGC, *Orientaciones sobre comités de auditoría*, 2017. Disponible en: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=23485>.

4. La dimensión de la familia

Las empresas controladas por familias representan la gran mayoría de las empresas privadas en Brasil. Por ello, resulta especialmente relevante que, a medida que avanzan en su trayectoria de gobernanza, presten atención a la dimensión familiar, inherente a este tipo de organización, la cual comprende el ciclo de vida de la familia empresaria y su interacción con el negocio y la propiedad.

En las empresas familiares, es común que los miembros de la familia acumulen múltiples roles. Aunque esta también puede ocurrir en empresas no familiares, en el contexto familiar los vínculos entre sus integrantes incrementan la complejidad de las relaciones. Esta superposición exige disciplina y claridad para distinguir los distintos roles, evitando influencias indebidas y garantizando que cada asunto sea tratado en el ámbito adecuado.

Los vínculos afectivos, las afinidades y los posibles conflictos de origen familiar pueden influir en las relaciones societarias y empresariales si no se adoptan medidas preventivas, mediante reglas, procesos y estructuras adecuadas. A medida que el negocio evoluciona y la familia empresaria crece y se vuelve más diversa, aumenta la necesidad de mecanismos estructurados para alinear expectativas e intereses.

En este contexto, la gobernanza familiar desempeña un papel central al ofrecer espacios de diálogo y reglas claras de convivencia y toma de decisiones, promoviendo la convergencia en torno a la visión de largo plazo de la familia y de la empresa, así como la cohesión y la continuidad del negocio. También es importante destacar que, para el adecuado funcionamiento del sistema de gobernanza en su conjunto, las

decisiones tomadas en el ámbito familiar deben estar alineadas con las estructuras adoptadas en las dimensiones de propiedad y madurez del negocio.

Se proponen tres configuraciones para comprender la dimensión familiar:

(i) primera generación; (ii) coexistencia de dos generaciones adultas; y (iii) múltiples generaciones, cada una con sus propios desafíos y prácticas de gobernanza.

La Tabla 3 presenta los principales riesgos y prácticas recomendadas de gobierno familiar.

Tabla 3. Principales riesgos y mejores prácticas en la dimensión familiar

Dimensión de la familia

Configuraciones	Riesgos principales	Mejores prácticas de gobernanza familiar
Primera generación	• Dependencia excesiva del fundador	• Aunque aún no existan prácticas formales de gobernanza familiar, se recomienda: - mantener un diálogo abierto y respetuoso entre el fundador y los demás miembros de la familia; - fomentar, desde edades tempranas, el involucramiento de la segunda generación y la comprensión de su papel como socios, así como de sus derechos, deberes y responsabilidades.
Coexistencia de dos generaciones adultas	• Superposición de roles y ambigüedad de responsabilidades • Proceso de sucesión gerencial poco desarrollado • Conflictos familiares, latentes o abiertos	• Elaboración de un protocolo familiar • Formalización de reuniones o asambleas familiares • Desarrollo de la planificación de la sucesión ejecutiva • Estructuración de funciones básicas de apoyo familiar
Múltiples generaciones	• Desalineación entre ramas familiares • Tensión entre continuidad heredada y renovación estratégica	• Desarrollo de un consejo de familia estructurado. • Estructuración progresiva de una oficina de familia • Integración con las prácticas de gobernanza existentes

Fuente: preparado por los autores (2026)

4.1 Primera generación

La primera generación marca el inicio de la trayectoria de una empresa familiar, que opera con una estructura de toma de decisiones simple y centralizada, fuertemente influenciada por la figura del fundador. En esta configuración, es común que el fundador acumule simultáneamente los roles de socio, líder de la organización y cabeza de familia.

Como la participación de otros miembros de la familia aún es limitada, las decisiones suelen tomarse sin deliberación colectiva, lo que aporta agilidad y claridad a la conducción del negocio. El liderazgo bien definido y la centralización de decisiones favorecen la cohesión interna y refuerzan la identidad organizacional, moldeada por los valores, el estilo y la visión de futuro del fundador.

4.1.1 Primera generación: principales riesgos

De manera similar a la fase inicial de madurez empresarial, el liderazgo del fundador en la primera generación tiende a concentrar poder y asumir características personalistas, generando una fuerte dependencia de su actuación. En el corto plazo, esta configuración no necesariamente representa un problema. Sin embargo, en el largo plazo, la limitada distribución de responsabilidades puede dificultar el desarrollo de nuevos líderes familiares y la consolidación de una gobernanza

más participativa. Asimismo, puede intensificar los desafíos relacionados con la atracción, retención y evaluación de líderes calificados, sean familiares o no.

4.1.2 Primera generación: prácticas recomendadas de gobernanza familiar

Aunque la participación de otros miembros de la familia aún sea incipiente y, en general, no requiera la adopción de prácticas formales de gobernanza familiar, se recomienda:

- mantener un diálogo abierto y respetuoso entre el fundador y los demás miembros de la familia;
- fomentar, desde edades tempranas, el involucramiento de la segunda generación y la comprensión de su papel como socios, así como de sus derechos, deberes y responsabilidades, mediante iniciativas de formación estructurada, exposición gradual al negocio y reflexiones sobre los valores y la visión de largo plazo de la familia empresaria.

4.2 Coexistencia de dos generaciones adultas

La coexistencia de dos generaciones adultas marca un período de transformaciones relevantes dentro de la familia empresaria. Con la maduración y una mayor participación de la nueva generación

en la propiedad y/o en la gestión, estos miembros comienzan a asumir responsabilidades y a participar en decisiones estratégicas, actuando junto con la generación anterior y consolidando su incorporación formal a la empresa.

Aunque esta convivencia aporta nuevas perspectivas y potencial para enriquecer el debate estratégico, también incrementa la complejidad de las relaciones familiares dentro del entorno organizacional. El proceso de diferenciación de las instancias de toma de decisiones continúa siendo aplicable, aun cuando los vínculos familiares y el historial de relaciones intensifican los desafíos. El poder de decisión, antes concentrado en el fundador, da paso a diferentes visiones y expectativas sobre el rumbo de la empresa, haciendo más frecuentes las desalineaciones y divergencias entre los miembros de la familia involucrados.

4.2.1 Coexistencia de dos generaciones adultas: principales riesgos

La coexistencia de dos generaciones adultas tiende a acentuar el riesgo de conflictos —latentes o abiertos— dentro del ámbito familiar. Evitarlos a toda costa, aunque aparentemente preserve la armonía, puede postergar discusiones relevantes e intensificar las tensiones con el tiempo. Abordarlos en el momento adecuado y de la manera correcta requiere sensibilidad,

escucha activa y madurez por parte de los involucrados.

La empresa también queda más expuesta al riesgo de superposición de roles y ambigüedad de responsabilidades, lo que puede comprometer la calidad de la toma de decisiones. La definición clara de las funciones de cada miembro de la familia contribuye a relaciones más equilibradas y a una mayor fluidez en el entorno empresarial.

Asimismo, los desafíos sucesorios tienden a hacerse más evidentes y requieren una planificación cuidadosa. La preparación de la nueva generación implica desarrollar competencias, promover una participación gradual en el negocio y reconocer vocaciones individuales, ofreciendo oportunidades estructuradas de formación, experiencia y participación en decisiones estratégicas.

4.2.2 Coexistencia de dos generaciones adultas: prácticas recomendadas de gobernanza familiar

La creación de espacios adecuados para el diálogo familiar ayuda a separar los temas emocionales de las decisiones empresariales, genera espacio para conversaciones difíciles y reduce el riesgo de que los conflictos afecten la gestión del negocio. En este contexto, destacan las siguientes prácticas:

a) elaboración de un protocolo familiar

- Documento orientador de la convivencia entre los miembros de la familia empresaria, especialmente relevante en contextos de coexistencia entre dos generaciones adultas²⁹. Entre otros aspectos, puede incluir:
 - establecimiento de reglas claras y previamente acordadas sobre el ingreso, permanencia, desarrollo, ascenso y eventual desvinculación de miembros de la familia en la gestión de la empresa;
 - definición de roles, responsabilidades y criterios objetivos, promoviendo alineación, transparencia y previsibilidad, además de contribuir a reducir tensiones emocionales y preservar los vínculos familiares;
 - mecanismos para la actualización periódica del documento y su alineación con otros instrumentos societarios de la empresa, con el fin de preservar su coherencia a lo largo del tiempo.

b) Formalización de reuniones o asambleas familiares

- Espacio estructurado, informativo y no deliberativo de encuentro entre los miembros de la familia empresaria, orientado a fortalecer vínculos, promover la comunicación y alinear valores, expectativas y la visión de futuro de la familia respecto del negocio.
- Constituye un espacio adecuado para iniciar y desarrollar el diálogo sobre el cuidado del patrimonio y de los intereses de la familia empresaria, en línea con las prácticas de gobernanza familiar.
- Ofrece un entorno institucionalizado para la expresión de percepciones e inquietudes, reduciendo el riesgo de que las divergencias se intensifiquen y afecten el ámbito empresarial.

c) Desarrollo de un plan de sucesión ejecutiva

- La sucesión debe entenderse como un proceso y no como un evento³⁰; Su planificación durante la coexistencia de dos generaciones adultas permite preparar, de manera anticipada y estructurada,

29. Puede encontrar más información sobre el protocolo familiar en: IBGC, *El papel del protocolo familiar en la longevidad de la familia empresaria*, 2018. Disponible en: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=23659>.

30. Para profundizar en la sucesión en empresas controladas por familias, incluyendo las dimensiones de propiedad y familia, recomendamos la lectura de: IBGC, *Sucesión en empresas familiares*, 2020. Disponible en: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24318>.

tanto a la familia como a la empresa. El plan de sucesión:

- define criterios claros y justos para la elección de sucesores, los futuros roles y las etapas de transición, reduciendo incertidumbres y especulaciones;
- funciona como un instrumento de alineación y transparencia, fortaleciendo la percepción de justicia y el compromiso colectivo;
- preferentemente, debe contemplar no solo la preparación del nuevo liderazgo, sino también el rol de quien deja la gestión, cuya salida estructurada y futura contribución —aunque ya no participe en la administración— resultan fundamentales para la continuidad y el equilibrio de la empresa familiar.

d) Estructuración de funciones básicas de apoyo familiar

- A medida que surgen demandas patrimoniales y organizativas más frecuentes, se recomienda estructurar funciones básicas de apoyo a los miembros de la familia, aun de forma simple, orientadas a la organización de información, apoyo administrativo y canalización de asuntos familiares.
- Estas funciones pueden convertirse en la base de estructuras

más sofisticadas en el futuro, contribuyendo a organizar el cuidado del patrimonio, apoyar la comunicación entre los miembros de la familia y preparar el camino para una eventual creación de un consejo de familia y/o una oficina de familia³¹.

4.3 Múltiples generaciones

En las empresas familiares con múltiples generaciones, es probable que ya se haya completado la sucesión del liderazgo de la primera a la segunda generación, con la incorporación progresiva de miembros de la tercera generación y posteriores al negocio, ya sea como socios y/o colaboradores. Este movimiento amplía y diversifica la base societaria, aumentando la complejidad y el potencial de conflictos, especialmente con la formación de distintas ramas familiares, con visiones e intereses que no siempre convergen.

En este contexto, el fortalecimiento de la gobernanza familiar favorece la preservación de la unidad y la

31. La oficina de familia es una estructura dedicada a apoyar la gestión patrimonial y otros asuntos de interés para la familia empresaria. Puede adoptar distintos formatos, desde funciones administrativas básicas hasta estructuras más sofisticadas de coordinación de inversiones, servicios patrimoniales y apoyo a la gobernanza familiar, dimensionadas de acuerdo con la complejidad y las necesidades de la familia. Por lo general, actúa vinculada o subordinada al consejo de familia.

organización de esta base más amplia y fragmentada, en una dinámica similar a la de la propiedad difusa, sumada a la complejidad propia de las relaciones familiares. A medida que estas dinámicas se organizan adecuadamente y los principales desafíos se abordan mediante mecanismos de gobernanza, aumentan las posibilidades de estabilidad y longevidad de la empresa familiar.

4.3.1 Múltiples generaciones: principales riesgos

Con la presencia de múltiples generaciones, la desalineación entre ramas familiares y generaciones se convierte en un riesgo relevante, como consecuencia del aumento en el número de socios, la diversidad de perfiles y las distintas expectativas y niveles de involucramiento en el negocio. Esto exige mayor atención a los mecanismos de diálogo y coordinación. Cuando estos desafíos se gestionan adecuadamente, pueden fortalecer la cohesión familiar; cuando se descuidan, tienden a afectar la calidad de las decisiones, la unidad familiar y, en consecuencia, la sostenibilidad y continuidad de la empresa.

Otro riesgo importante radica en la dificultad de equilibrar la preservación del legado familiar con la necesidad de renovación del negocio. La valoración de la historia y de los

valores que sustentaron la trayectoria de la empresa debe convivir con apertura a la innovación y a ajustes estratégicos, siendo el nuevo liderazgo clave para garantizar la continuidad y relevancia de la organización en un entorno empresarial en constante transformación.

4.3.2 Múltiples generaciones: prácticas recomendadas de gobernanza familiar

Se recomienda que las familias empresarias fortalezcan el consejo de familia y la oficina de familia, revisando e integrando las prácticas existentes, con el fin de responder adecuadamente al aumento de la complejidad familiar y patrimonial.

a) Desarrollo de un consejo de familia estructurado

- A medida que la familia se expande y diversifica, las funciones de apoyo mencionadas en la configuración anterior pueden evolucionar hacia un consejo de familia estructurado, integrado por miembros de la familia y con un rol central en la consolidación de la gobernanza familiar. Entre sus principales atribuciones destacan³²:

32. IBGC, *Cuaderno 15 – Gobernanza de la familia empresaria: conceptos básicos, desafíos y recomendaciones*, 2016. Disponible en: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22057>.

- promover la cohesión e integración de la familia empresaria, incluyendo la mediación y canalización de conflictos;
- articular las aspiraciones e intereses de la familia con los órganos de administración de la empresa;
- preservar y difundir la historia, los valores y el legado familiar, incluyendo el desarrollo, revisión y actualización periódica del protocolo familiar;
- orientar y acompañar la preparación de las futuras generaciones, considerando las vocaciones individuales y las necesidades de la familia y de la empresa en el proceso de sucesión, así como la organización de las agendas de las asambleas familiares.

b) Estructuración progresiva de una oficina de familia

- Las funciones de gestión patrimonial mencionadas en la configuración anterior pueden evolucionar hacia la creación de una oficina de familia. Entre sus atribuciones más comunes se encuentran³³:

- planificación, administración y protección del patrimonio familiar;
- gestión de activos y estructuras patrimoniales;
- ejecución de los lineamientos estratégicos definidos por el consejo de familia;
- apoyo a la planificación patrimonial y sucesoria, así como a la formación y educación de herederos y accionistas.

c) Integración con las prácticas de gobernanza existentes

- El consejo de familia desempeña un papel central en la articulación entre los distintos mecanismos de gobernanza familiar³⁴, orientando la actuación de la familia empresaria hacia la coherencia entre las decisiones y los principios acordados.
- Se recomienda revisar el protocolo familiar a la luz del nuevo contexto, consolidando acuerdos y definiendo reglas claras para el ingreso, la preparación y el desempeño de los miembros de la familia, funcionando como

33. *Ibidem.*

34. Como analogía conceptual, el consejo de familia desempeña una función equivalente a la del consejo de administración, mientras que la oficina de familia cumple un rol similar al de la dirección ejecutiva, aunque dentro del ámbito patrimonial y de las relaciones familiares.

una base normativa para alinear expectativas e intereses.

- El consejo de familia y la asamblea familiar deben actuar de manera integrada: el primero prepara las agendas y desarrolla las discusiones estratégicas, mientras que la asamblea amplía la participación y la transparencia, incluyendo progresivamente a las generaciones más jóvenes.
- Corresponde a la oficina de familia ejecutar las directrices definidas por el consejo de

familia, especialmente en asuntos relacionados con la sucesión y la gestión patrimonial.

- La integración entre el consejo de familia, la asamblea familiar, la oficina de familia y otros instrumentos de gobernanza constituye un sistema sólido de apoyo a la continuidad del negocio y a la armonía familiar, promoviendo procesos planificados y legítimos alineados con los propósitos de la familia empresaria a lo largo de las generaciones.

5. Consideraciones finales

A lo largo de su trayectoria, la empresa privada enfrenta desafíos relevantes y cambiantes, que se manifiestan de manera distinta según su etapa de desarrollo y la configuración de su estructura de propiedad, la madurez del negocio y, cuando corresponda, de la familia controladora. Desde los desafíos de supervivencia y la centralización de decisiones en las etapas iniciales, pasando por las “encrucijadas” propias de la expansión y la madurez, hasta los posibles conflictos entre accionistas controladores, minoritarios o en contextos de propiedad difusa, la gobernanza constituye una herramienta fundamental para respaldar decisiones responsables, justas y equitativas, guiadas por principios y buenas prácticas.

En el caso de las empresas familiares, estos riesgos tienden a intensificarse debido a la superposición entre los vínculos afectivos, las relaciones

societarias y las responsabilidades de gestión. Los conflictos familiares, las diferencias generacionales, las dificultades sucesorias y la pérdida de alineación estratégica pueden comprometer tanto el desempeño de la empresa como la cohesión de la familia empresaria. En este contexto, las prácticas de gobernanza familiar surgen como una dimensión complementaria e inseparable del sistema de gobernanza en su conjunto, ofreciendo espacios, reglas y procesos capaces de organizar el diálogo, alinear expectativas y preservar tanto la continuidad de la empresa como los vínculos familiares a lo largo de las generaciones.

En esta publicación proponemos un mapa conceptual que relaciona las prácticas de gobernanza con los principales riesgos que enfrentan las empresas privadas, considerando distintas configuraciones en las dimensiones de propiedad, madurez

del negocio y familia (esta última exclusiva de empresas controladas por familias). El mapa reconoce que la complejidad no es absoluta, sino relativa, y que la evolución de la gobernanza no sigue un camino lineal: los cambios en la estructura de propiedad, por ejemplo, pueden aumentar o reducir dicha complejidad, como ocurre en procesos de concentración o dispersión accionaria, exigiendo una gobernanza adaptable al contexto.

El propósito de este trabajo no es prescribir un único camino — algo ilusorio frente a la diversidad de contextos, trayectorias y aspiraciones—, sino ofrecer una referencia estructurada que permita a las empresas privadas reconocer sus distintas configuraciones, identificar riesgos relevantes y reflexionar sobre prácticas de gobernanza adecuadas a

su realidad. El mapa busca ampliar la comprensión de la gobernanza como un sistema vivo, que evoluciona con el tiempo y requiere ajustes continuos, cuya efectividad también depende de la alineación de incentivos, de la cultura organizacional y del comportamiento del liderazgo.

Esperamos que esta lectura estimule la reflexión y apoye a socios, administradores y familias empresarias en la construcción de acuerdos de gobernanza coherentes con sus valores, objetivos y desafíos. Más que un conjunto de estructuras formales, la gobernanza se revela como una trayectoria construida a partir de decisiones conscientes, aprendizaje continuo y diálogo, capaz de preservar la continuidad del negocio y la armonía entre quienes forman parte de él, tanto en el presente como en el futuro.

6. Referencias

BRASIL. Ley N.º 6.404, del 15 de diciembre de 1976. Dispone sobre las sociedades anónimas. *Diário Oficial da União (Diario Oficial de la Unión)*. Brasília, 1976. Disponible en: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm. Consultado el: 14 nov. 2025.

COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. 2017. Disponible en: <https://static.poder360.com.br/2023/09/Diretriz-Enterprise-Risk-Management-Coso-2017.pdf>. Consultado el: 19 ene. 2026.

CVM (COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS). Resolución CVM 88, del 27/04/2022. Dispone sobre la oferta pública de distribución de valores emitidos por pequeñas empresas, realizada con exención de registro a través de plataformas electrónicas de inversión participativa, y revoca la Instrucción CVM N.º 588, del 13 de julio de 2017. *Diário Oficial da União (Diario Oficial de la Unión)*, Brasília, 2022. Disponible en: <https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/resolucoes/resol088.html>. Consultado el: 4 feb. 2026.

IBGC (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA). *Caderno 15 – Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações (Cuaderno 15 – Gobernanza de la familia empresaria: conceptos básicos desafíos y recomendaciones)*, 2016. Disponible

en: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22057>. Consultado el: 7 oct. 2025.

_____. *Caderno 19 – Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia (Cuaderno 19 – Gestión de riesgos corporativos: evolución en gobernanza y estrategia)*. São Paulo, IBGC, 2017. Disponible en: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21794>. Consultado el: 14 nov. 2025.

_____. *Orientações sobre Comitês de Auditoria (Orientaciones sobre comités de auditoría)*. São Paulo, IBGC, 2017. Disponible en: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=23485>. Consultado el: 7 ene. 2026.

_____. *Auditoria interna: aspectos essenciais para o conselho de administração (Auditoría interna: aspectos esenciales para el consejo de administración)*. São Paulo, IBGC, 2018. Disponible en: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=23980>. Consultado el: 8 dic. 2025.

_____. *O papel do protocolo familiar na longevidade da família empresária (El papel del protocolo familiar en la longevidad de la familia empresaria)*. São Paulo, IBGC, 2018. Disponible en: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=23659>. Consultado el: 14 nov. 2025.

_____. *Governança Corporativa para Startups & Scale-ups (Gobernanza corporativa para*

startups y scale-ups). São Paulo, IBGC, 2019. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24050>. Consultado el: 8 dic. 2025.

____. *Avaliação de conselhos: recomendações práticas (Evaluación de consejos: recomendaciones prácticas)*. São Paulo, IBGC, 2020. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24358>. Consultado el: 7 ene. 2026.

____. *Sucessão em empresas familiares (Sucesión en empresas familiares)*. São Paulo, IBGC, 2020. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24318>. Consultado el: 19 ene. 2026.

____. *Governance officer (Responsable de gobernanza)*, 2022. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24559>. Consultado el: 19 ene. 2026.

____. *Código das melhores práticas de governança corporativa – 6ª edição (Código de buenas prácticas de gobierno corporativo – 6.ª edición)*. São Paulo, IBGC, 2023. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640>. Consultado el: 7 oct. 2025.

____. *A importância do conselho consultivo em empresas de capital fechado (La importancia del consejo consultivo en las empresas privadas)*. São Paulo, IBGC, 2024. Disponível em: [\[Publicacao.aspx?PubId=24708\]\(#\). Consultado el: 19 ene. 2026.](https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/</p></div><div data-bbox=)

____. *Governança para cooperativas: fundamentos legais e recomendações práticas. (Gobernanza para cooperativas fundamentos jurídicos y recomendaciones prácticas)*. São Paulo, IBGC, 2025. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24762>. Consultado el: 26 ene. 2026.

IIA (THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS). *Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna) (IPPF)*. Lake Mary, FL: IIA, 2016. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/>. Consultado el: 26 ene. 2026.

ISO – ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN (THE INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION). *ISO 37000:2021 Governance of organizations – Guidance (Gobernanza de las organizaciones: orientación)*. 2021. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/65036.html>. Consultado el: 26 ene. 2026.

LA PORTA, Rafael; LOPEZ-DE-SILANES, Florencio; SHLEIFER, Andrei. "Corporate ownership around the world". *The journal of finance*, v. 54, n. 2, págs. 471–517, 1999. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/0022-1082.00115>. Consultado el: 8 dic. 2025.



Sobre BID Invest

BID Invest, miembro del Grupo BID, es un banco multilateral de desarrollo comprometido con impulsar el desarrollo económico de sus países miembros de América Latina y el Caribe a través del sector privado. BID Invest financia empresas y proyectos sostenibles con el objetivo de generar resultados financieros y maximizar el impacto económico, social y ambiental en la región. Con una cartera de US\$ 22 mil millones en activos bajo administración y más de 400 clientes en 25 países, ofrece soluciones financieras innovadoras y servicios de asesoría adaptados a las necesidades de sus clientes en distintos sectores. Visite nuestro sitio web: www.idbinvest.org.



KPMG es una red global de firmas independientes que prestan servicios profesionales de auditoría, impuestos y asesoría a empresas, gobiernos, startups, organismos del sector público, organizaciones sin fines de lucro e instituciones del mercado de capitales. La organización está presente en 142 países y territorios de los cinco continentes, con más de 275.000 socios y profesionales en sus firmas miembro a nivel mundial, de los cuales más de 5.000 operan en Brasil.

Guiada por su propósito de inspirar confianza y promover el cambio, KPMG se ha consolidado como un referente en los segmentos en los que participa. Contribuye al fortalecimiento de la confianza y la credibilidad del mercado financiero, así como al desarrollo de las comunidades, impulsando transformaciones positivas y participando en la construcción de un futuro más sostenible para clientes, gobiernos y la sociedad en general.

En 2025, KPMG cumple 110 años de operaciones en Brasil, una trayectoria que refleja la relevancia y solidez de la firma en el entorno empresarial del país. Durante más de un siglo, ha contribuido al fortalecimiento de la gobernanza, la transparencia y las prácticas de confianza en las relaciones comerciales, apoyando a organizaciones de distintos sectores en sus desafíos estratégicos y operativos. Esta trayectoria centenaria refuerza su compromiso permanente con la excelencia técnica, la innovación, la transformación y la generación de valor para sus clientes, profesionales y para el desarrollo económico y social del país.

KPMG Private Enterprise es un área especializada que comprende los desafíos específicos de las empresas privadas. Ya sea una startup en crecimiento o una empresa familiar en proceso de sucesión, nuestro equipo ofrece servicios especializados.

Nuestro principal objetivo es potenciar el espíritu emprendedor y apoyar a las empresas a lo largo de todas las etapas de su crecimiento.

Ayudamos a las organizaciones a desarrollar estrategias efectivas, planificar procesos de levantamiento de capital, expandir operaciones, impulsar la transformación digital mediante la implementación de inteligencia artificial y replantear sus modelos de negocio frente a los desafíos y tendencias del mercado.

KPMG Private Enterprise acompaña a las empresas durante toda esta ruta, ofreciendo soluciones que facilitan un crecimiento sostenible.



Av. das Nações Unidas, 12.551
21º andar - São Paulo - SP
CEP 04578-903
São Paulo y región 11 3185 4200
Otras ubicaciones 4020 1733
e-mail: ibgc@ibgc.org.br
www.ibgc.org.br

Las empresas privadas enfrentan desafíos de gobernanza que evolucionan de acuerdo con la madurez del negocio, la estructura de propiedad y, cuando corresponde, la dinámica familiar. Esta publicación ofrece un enfoque práctico y contextualizado para apoyar a socios, directores, ejecutivos y otros agentes de gobernanza en la comprensión de estos desafíos, mediante un mapa conceptual que relaciona riesgos y mejores prácticas. Sin carácter prescriptivo, propone una referencia para la construcción de estructuras de gobernanza coherentes con la realidad de cada organización, reconociendo la gobernanza como un sistema vivo, esencial para la calidad de las decisiones y la continuidad del negocio

Patrocinio:

