



“EMPRESAS FAMILIARES EN MÉXICO: GOBIERNO CORPORATIVO Y LA SUCESIÓN”

AUTOR POR CORRESPONDENCIA Dr. Armando- Mayo Castro¹:

***INSTITUCIÓN DE ADSCRIPCIÓN:** Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
NACIONALIDAD: Mexicano*

***DIRECCIÓN:** calle José María Grahan Pons número 111 Colonia Reforma
Código postal 86080 Villahermosa, Centro, Tabasco, México*

***CORREO ELECTRÓNICA:** mayo_castro_armando@hotmail.com*

PRIMER AUTOR: Maestrante en Administración Alberto González Hernández

***INSTITUCIÓN DE ADSCRIPCIÓN:** Universidad Juárez Autónoma de Tabasco*

***NACIONALIDAD:** Mexicano*

***DIRECCIÓN:** Malecón Leandro Rovirosa Wade 313, Col. Gaviotas norte CP 86090,
Villahermosa, Tabasco, México, 044 9932 050980*

***CORREO ELECTRÓNICO:** Alberto.gleez@gmail.com,*

SEGUNDO AUTOR: Dra. Beatriz Pérez Sánchez

***INSTITUCIÓN DE ADSCRIPCIÓN:** Universidad Juárez Autónoma de Tabasco*

***DIRECCIÓN:** Calle Tabasco número 115 colonia Gil y Sáenz
Código postal 06080 Villahermosa, Centro, Tabasco, México*

***CORREO ELECTRÓNICO:** beatrizperez10@hotmail.com*

***NACIONALIDAD:** Mexicana*

Fecha de envío: //08 de Abril 2016

Fecha de aceptación: 16/Mayo/2016

Resumen

Las cifras actuales indican que en México 98% de las empresas son micro, pequeñas y medianas, del universo total de empresas, 90% es de carácter familiar, generan entre el 70% y 72% del empleo y aportan 62% del PIB.

Las estadísticas internacionales sobre empresas familiares son las siguientes:

- Generan empleo para 100 millones de personas a nivel mundial.
- Constituyen el 60% sobre el total de empresas del planeta.
- El 25% de las 100 primeras del mundo son familiares.

El Gobierno Corporativo surge de la necesidad de información de los accionistas minoritarios de saber qué está sucediendo en la empresa, como están siendo invertidos los recursos, y las expectativas a futuro.

La decisión del involucramiento de familiares en el grupo ha sido un proceso difícil, porque sabemos que no debemos crear puestos y posiciones “fantasía”, porque al final del camino podríamos comprobar que ese familiar no cumpla las funciones y responsabilidades.

Este trabajo pretende crear conciencia del gobierno corporativo y la sucesión como herramientas sólidas del desarrollo de las empresas familiares.

Palabras claves: Empresas familiares, Gobierno corporativo, Sucesión.

Summary

Current figures indicate that in Mexico 98% of companies are micro, small and medium enterprises, the total universe of companies, 90% are family-generate between 70% and 72% of employment and contribute 62% of GDP.

International statistics on family enterprises are:

- They generate employment for 100 million people worldwide.
- They constitute 60% of the total companies in the world.
- 25% of the world's first 100 are familiar.

Corporate governance arises from the need for information of minority shareholders to know what is happening in the company, as being invested resources and future expectations.

The decision of family involvement in the group has been a difficult process, because we know that we should not create posts and positions "fantasy" because down the road we could see that this family does not fulfill the functions and responsibilities.

Keywords: Family Business, Corporate Governance, Succession

Introducción

En este trabajo se efectúa una comparación de las empresas familiares mexicanas con las del resto del mundo, de acuerdo a las diferentes problemáticas que se presentan para que estas, puedan desarrollarse de manera eficiente y de este modo; consolidarse como empresas exitosas, muy particularmente en los temas de gobierno corporativo y el plan de sucesión.

La familia es considerada la institución social más importante, ya que en ella se forja nuestra personalidad y nuestro desarrollo individual. Los psicólogos, sociólogos, historiadores y economistas la consideran la estructura fundamental de los sistemas que estudian.

Con frecuencia se piensa que las empresas de origen familiar son pequeñas entidades económicas sin tecnología, con escasos recursos financieros y sistemas administrativos incipientes; sin embargo empresas como Ford de la familia que lleva el mismo apellido, Wal-Mart de la familia Walton, Grupo Elektra, son organizaciones de corte familiar que claramente corrigen esta idea falsa.

De acuerdo con el reporte de la Family Business Magazine, diez de las 250 empresas familiares más grandes del mundo son mexicanas, entre las que destacan Femsa, con una importante participación accionaria de la familia Garza; Cemex que es la segunda cementera más grande del mundo y donde la familia Zambrano es la principal accionista; Grupo Carso de la familia Slim; Grupo industrial Bimbo de los Servitje; Grupo Televisa de la familia Azcárraga; Grupo Casa Saba de la familia Rafoul, que ha penetrado en el área de textiles y bienes raíces y Grupo Corvi de la familia Villaseñor que se desarrolla en el giro de los alimentos.

Las cifras actuales indican que en México 98% de las empresas son micro, pequeñas y medianas, del universo total de empresas, 90% es de carácter familiar, generan entre el 70% y 72% del empleo y aportan 62% del PIB.

Según datos del INEGI (censos económicos 2014) en México existen 3,724,019 empresas familiares en todo el país, se concentran en comercio 49.9%(1,858,550), servicios 36.7% (1,367,287) e industrias manufactureras 11.7% (436,851).

De acuerdo a las estadísticas recientes el 70% de los negocios familiares desaparecen después de la muerte de su fundador, sólo entre un 10 y un 15% consiguen llegar a la tercera generación, que por lo general, disuelve los activos creados. Es bien conocido el refrán: la Primera generación funda la empresa, la segunda la hace crecer y la tercera liquida todo.

Los principales problemas que enfrenta una empresa familiar se presentan en su organización y capacitación gerencial, debido a la existencia de una natural resistencia a confeccionar el organigrama de los cargos y funciones de la compañía. La informalidad en el ejercicio organizativo de las relaciones familiares se traslada a la empresa afectando directamente a la productividad y desarrollo de las mismas.

Las estadísticas internacionales sobre la existencia de empresas familiares muestran cifras significativas, como lo muestran los siguientes datos:

- Generan empleo para 100 millones de personas a nivel mundial.
- Constituyen el 60% sobre el total de empresas del planeta.
- El 25% de las 100 primeras del mundo son familiares.

Marco teórico

Una empresa familiar es una organización controlada y operada por dos o más miembros del grupo familiar con la intención que la empresa continúe con propiedad de la familia.

Existen casos los cuales se pueden considerar como empresas familiares:

- a) Una organización controlada mayoritariamente por una familia pero que no es operada por sus miembros.
- b) Un negocio de una gran compañía multinacional operada por una familia local.
- c) empresa controlada por dos personas sin relación familiar cuyos hijos trabajan en ella.

Se estima que en México la tenencia accionaria por parte de las familias es de 64% y la participación en la administración es de un 95%. En México las empresas familiares son alrededor del 90% de todas las empresas, lo cual nos habla de la relevancia que tienen para la economía del país. A diferencia de lo que nos podríamos imaginar las empresas familiares van desde las Pymes hasta Sociedades Anónimas Bursátiles (S.A.B). Como ejemplo tenemos a empresas transnacionales como Bimbo y Cemex que a pesar de ser empresas públicas, las familias Zambrano y Servitje, mantienen el control accionario y tienen poder de decisión en la Asamblea de Accionistas.

El tener este nivel de participación de la familia irremediablemente provoca problemas entre los participantes en el negocio. Pueden surgir envidias porque alguien ocupa un puesto que no merece, porque alguien es el “consentido”, todos se sienten dueños del negocio y pueden tomar.

Empresa familiar a nivel mundial

A finales de los años sesenta empezaron aparecer en Inglaterra los primeros artículos especializados acerca del estudio de la empresa familiar. Durante la siguiente década se comenzaron a levantar las primeras investigaciones y modelos de su estructura y comportamiento organizacional. Pero el verdadero auge llegó hace poco más de 20 años. La empresa familiar “se descubrió” en la década de los ochenta. Actualmente continúa en ascenso el interés mundial por conocer y manejar adecuadamente el conjunto familia-empresa-propiedad.

Las empresas familiares en el mundo occidental aportan más del 50 % del PIB de las economías en sus respectivos países, y son una fuente cada vez más importantes de generación de empleo (Neubauer y Lank, 1999). Pero también estas empresas familiares llaman su atención por su volatilidad y su alta tasa de mortalidad.

En Europa existe una organización sin fines de lucro llamada Agrupación Europea de Empresas Familiares, fundada en 1997 y tiene su sede en el Instituto de la Empresa Familiar de Barcelona. Sus objetivos principales son fomentar el rol de estas empresas en el desarrollo europeo y potenciar su imagen pública como motor fundamental en la sociedad.

En España se estima que existen dos y medio millones de empresas familiares. Estas compañías generan el 75% del empleo privado, y ocupan a más de 9 millones de trabajadores; realizan el 59% de las exportaciones. Representan el 70% del PIB. Además, el 37% de las empresas españolas que facturan más de mil millones de euros son empresas familiares nacionales, el 70% de estas empresas cotiza en Bolsa. Representan el 30% de la capitalización bursátil.

En Argentina según datos que informa el Observatorio Permanente de las PYMI (Pequeñas y Medianas Empresas Industriales), indican que el 71 % son empresas familiares, y que el 90 % de ellas dirige sus ventas al mercado interno y el 10 % restante al mercado internacional. Se observa una fuerte concentración regional tanto de las ventas del mercado interno como de las exportaciones: el 53 % de las ventas internas se realizan en la propia provincia de radicación y el 50 % de las ventas externas se dirigen al Mercosur. Y con respecto a la formación académica de sus directivos, el informe dice que el 61 % no posee formación universitaria y que el 84 % afirma que los próximos directores serán familiares directos.

Gobierno corporativo en empresas familiares

El concepto de Gobierno Corporativo surge de la necesidad de información de los accionistas minoritarios de saber qué está sucediendo dentro de la empresa, como están siendo invertidos los recursos, y las expectativas a futuro que tiene la entidad. Los accionistas y administradores se vieron en la necesidad de crear un sistema donde la información fuera lo más transparente posible, oportuna y de fácil acceso para los interesados.

El Gobierno Corporativo se define como un mecanismo de los accionistas que sirve de guía y contrapeso a la administración. Requiere de un apoyo metodológico que asegure la comprensión integral, la definición de alternativas y el seguimiento de condiciones de alta contribución al negocio. Implica también un proceso a través del cual se distingue una relación profesional entre la Dirección General y el Consejo de Administración, que representa a los accionistas y justifica su existencia, fortalece la administración de los negocios, da seguridad a los inversionistas y orienta al negocio a prácticas sanas y de alta productividad.(González, 2002)

La implementación de un Gobierno Corporativo efectivo es un tanto complicada en nuestro país, aunque no imposible. El primer obstáculo sería romper con los paradigmas como “si así hemos funcionado, para que cambiar”; tendríamos que hacer una labor para acabar con estas ideas retrogradadas para evolucionar y tener una empresa con políticas y prácticas más sanas y eficientes. Dentro de este contexto, al parecer la perspectiva que mejor puede abordar esta problemática es la que viene del enfoque contractual o teoría de agencia, ya que lo desarrollado es un claro problema de agencia, donde el accionista inversor (que denominaremos principal), debe confiar la administración a un gestor, gerente o administrador (el que conoceremos como agente), con el cual tendrá claras asimetrías de información, intereses divergentes y funciones de utilidad dispares. Bajo este formato de análisis, el problema más relevante en el gobierno de la empresa, es la confección de normas e incentivos, contratos implícitos o explícitos, que alineen

efectivamente el comportamiento de los agentes, directivos, con los deseos del principal, accionistas.

¿Por qué suceden dichos daños a los inversionistas? Dos variables han influido en el proceso. Por un lado, el desarrollo de los mercados financieros como mecanismos de apoyo económico para el crecimiento de las organizaciones y, por el otro, la limitada legislación y mecanismos de control alrededor de las organizaciones y de los mercados financieros (La Porta, López de Silanes, Shleifer y Vishny, 1998).

Sin embargo, también los inversionistas pueden utilizar mecanismos legales para forzar a la administración —y, por ende, a la organización— a buscar sus intereses, en primera instancia, con el derecho de voto en la reunión anual de accionistas, donde se elige el consejo de administración y, por lo tanto, la administración de la firma. Otro mecanismo legal usado es el control de los recursos disponibles, en este caso inversiones y egresos mediante la emisión de deuda financiera con costo (Denis, 2001)

En los últimos años, se ha impulsado la implementación de mejores prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares en México, precisando la necesidad del implementar un modelo de gobierno adecuado a las necesidades y al tamaño de la empresa familiar. Por ello, se recomienda que en ellas se implemente un modelo evolutivo, en el cual se busque generar una visión estratégica que lleve a la empresa al crecimiento que busca, e incluso le permita tener acceso a fondeos o nuevo acceso a capitales.

Los modelos evolutivos comprenden en principio la integración de un Consejo de Administración con la posibilidad de incluir al menos un consejero o asesor independiente. Posteriormente y conforme la madurez de la empresa, se pueden crear comités de apoyo al Consejo de Administración que lo apoyen en sus funciones en materia principalmente de auditoría y prácticas societarias, incorporando recomendaciones de la Ley del Mercado de Valores, el Código de

Mejores Prácticas Corporativas y otros Códigos o Leyes internacionales que contribuyan a brindar mejores prácticas de negocio.

En México como en otras economías emergentes, el proceso político en México ha ido más allá de la estabilidad macroeconómica y se visualiza que, en la próxima década, el proceso estará centrado en el fortalecimiento institucional (Chong, Guillén and López de Silanes, 2009). Factores como la crisis bancaria y económica de 1994-1995, el entorno altamente competitivo que ha traído el Tratado de Libre Comercio con Norteamérica (NAFTA) y la ausencia de reformas legales significativas han influido en la emisión de regulación y códigos de buen gobierno en el país. México cuenta con nuevas regulaciones para el Mercado de Valores y diez años de experiencia en la implementación del Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC), desde que se emitió la primera revisión en 1999 hasta la fecha en la que aplica la última revisión, publicada en 2006. La evolución y grado de avance en GC se debe al trabajo de organismos del sector público y privado, entre los que podemos mencionar a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV, 2010). Entre la legislación más importante relacionada con el buen gobierno, encontramos la Ley General de Sociedades Mercantiles emitida en 1934; la nueva Ley del Mercado de Valores de 2006 que prevé la posibilidad legal de la constitución de tres nuevas clases de sociedades mercantiles: 1) Sociedad Anónima Bursátil, 2) Sociedad Anónima Promotora de Inversión Bursátil, y 3) Sociedad Anónima Promotora de Inversión; y la Circular Única de Emisoras (CUE) modificada en 2009, la cual obliga a las empresas que cotizan en Bolsa a publicar su reporte anual y el grado de adhesión al Código de Mejores Prácticas Corporativas (BMV, 2010). El propósito del Código es fortalecer el sistema de buen gobierno de las empresas que cotizan en Bolsa con la intención de incrementar la transparencia corporativa e incrementar la confianza del inversionista en México. Asimismo se hace especial énfasis en los

deberes de lealtad y diligencia en la nueva Ley del Mercado de Valores, los cuales estarán a cargo de los miembros del Consejo de Administración y los altos ejecutivos de la empresa.

Otro problema al que nos podríamos enfrentar es que probablemente los empresarios vean que la implementación implicaría un costo muy alto en el cual no quieren incurrir, sin ver todos los beneficios que un programa de este tipo les podría traer.

Existen 3 elementos que debe incluir un buen modelo de Gobierno Corporativo: transparencia de todas las actividades, fuerte monitoreo y balance e incremento en obligaciones fiduciarias. Las aportaciones que debe hacer un Gobierno Corporativo efectivo a una empresa familiar son:

- Clasificación de los roles, derechos y responsabilidades para todos los miembros.
- Disciplina y compromiso de ayudar a los miembros de la familia, empleados y dueños a que actúen con responsabilidad y profesionalización.
- Regulación apropiada de la familia y la inclusión del dueño en las discusiones que competen al negocio.

La estructura de la empresa deberá tener los siguientes órganos para llevar a cabo las actividades de vigilancia y control:

1. Asamblea de accionistas
2. Asamblea familiar
3. Consejo de Administración
4. Consejo Familiar
5. Director general o directores de la empresa

A manera de resumen el Gobierno Corporativo es una herramienta de control muy importante en las organizaciones actuales. El implementarlo nos dará beneficios muy importantes para el crecimiento de la empresa. Algunos de estos son mayor confianza y credibilidad por parte del

público inversionista, nos ayudará a acceder más fácilmente al mercado de valores y así poder conseguir financiamiento externo para realizar las actividades de la empresa.

Por otra parte el gobierno corporativo ha pasado de ser un simple mecanismo de transparencia en cuanto a los procesos e información dentro de la empresa, se ha convertido en un mecanismo para incrementar la competitividad de la organización y poder compararla con empresas de clase mundial; para que nuestra economía se siga desarrollando y así atraer un mayor flujo de capitales. Con la implementación de un buen Gobierno Corporativo se pueden prevenir o solucionar muchos problemas. A continuación enlistaremos algunos de los beneficios de los programas de gobierno corporativo.

- Evita conflictos entre accionistas y administradores ya que existen otras comisiones que pueden mediar y equilibrar los intereses de ambas partes todo en beneficio de la empresa.
- Establece estrategias y políticas de desempeño. Hace más fácil evaluar el desempeño de la organización mediante parámetros establecidos.
- Provee de mayor transparencia y confiabilidad a la información financiera. Lo anterior ayuda a promover que los inversionistas inyecten dinero a nuestra organización.
- Ofrece una visión independiente a través de un consejo de administración con participación de independientes que fortalece la administración a largo plazo.
- Promueve el crecimiento y desarrollo de la empresa de una manera más simple y ordenada dentro del corto, mediano y largo plazo.

Plan de sucesión: la familia

Para la mayoría de los dueños de empresas familiares, es difícil separarse de la operación del negocio por el temor a perder el control; sin embargo, en muchas ocasiones esta decisión es

fundamental para la permanencia del mismo, por lo que considerar la creación de un plan de sucesión a mediano plazo es un factor clave.

A continuación presentamos algunos factores que pudieran ocasionar resistencia a la sucesión:

1. **Falta de información.** La inexistencia de información para la planeación, el diseño y la implantación de un plan de sucesión es uno de los principales factores que provocan resistencia. Por ello, contar con información es imprescindible para el adecuado manejo de ciertas situaciones familiares, además de ser un arma de conocimiento que elimina ambigüedades y confusiones dentro de las familias.
2. **Factores culturales.** Puede existir rechazo a la sucesión debido a factores relacionados con la propia idiosincrasia, a la educación recibida y a la influencia de generaciones predecesoras.
3. **Amenaza al estatus quo.** Esta sensación se debe a la resistencia a modificar la estructura organizacional en comparación a los esquemas, valores, costumbres y normas arraigados en la empresa. Asimismo este cambio podría representar a la vista del fundador una amenaza plena al estatus quo conquistado a lo largo de su vida empresarial, es decir cuanto más haya invertido una persona en el sistema de operación del negocio, mayor será la resistencia a aceptar un cambio.
4. **Retención de poder.** Toda organización está expuesta a cambios y en consecuencia existe la posibilidad, de que aquellos individuos o grupos que vean amenazada su posición en la organización manifiesten resistencia a los mismos.
5. **Clima organizacional.** Previo a iniciar el proceso de sucesión se deberán identificar aquellos factores negativos que afecten el clima organizacional, cuanto más negativo sea éste, más complejo será conducir a la organización hacia el modelo de sucesión planteado.

6. Miedo al fracaso. La incertidumbre que puede generarse en el miembro de la familia que se retira respecto a que tan viable puede resultar la sucesión y si es el momento idóneo para llevar a cabo el proceso, se encuentra latente debido al temor de no estar seguro de que el o los sucesores se encuentren preparados para tomar el control de la empresa familiar.

El proceso de sucesión en una empresa familiar, requiere de planeación y paciencia para el diseño e implementación de cada una de sus etapas. Por ello, es importante que si se desconoce el camino, se busque el apoyo de asesores especializados que permitan guiar y encaminar a la empresa a través de un adecuado proceso de sucesión.

Debido a que la ejecución del plan de sucesión implica ceder el control y la propiedad de la empresa familiar a una nueva generación para su gestión, es importante considerar la participación de asesores externos durante el proceso de sucesión puesto que ellos no sólo pueden agregar valor mediante la aportación de ideas y experiencia previa en similares procesos, sino que también pueden contribuir a reafirmar alguna decisión o simplemente, apoyar la directriz deseada por el fundador o la familia en su conjunto.

Para llevar a cabo este proceso, es fundamental que el asesor entienda la posición no solo de la persona que se retira, sino de la trama familiar en la que está inserto el negocio y lo que se desea para el futuro. Por ello, el asesor debe tomar el tiempo necesario para recabar la información suficiente y contribuir eficientemente con su función.

Consejo Familiar

El propósito primordial del Consejo Familiar es fungir como mediador de la familia en la toma de decisiones y resolver los problemas o conflictos que se pudieran generar dentro del ámbito familiar y que pudieran influir en la operación y administración de la empresa. Las responsabilidades del Consejo Familiar relacionadas con la sucesión son entre otras:

1. Desarrollar e implementar planes y programas familiares para la perpetuidad de la empresa.
2. Transmitir los valores y la visión compartida de la familia.
3. Ofrecer un foro para compartir ideas respecto al negocio familiar.
4. Fomentar la participación y el compromiso de la familia mediante los programas de aprendizaje respecto a la propiedad.
5. Desarrollar a los líderes de la siguiente generación.
6. Monitorear la interacción entre la familia y la empresa

Metodología

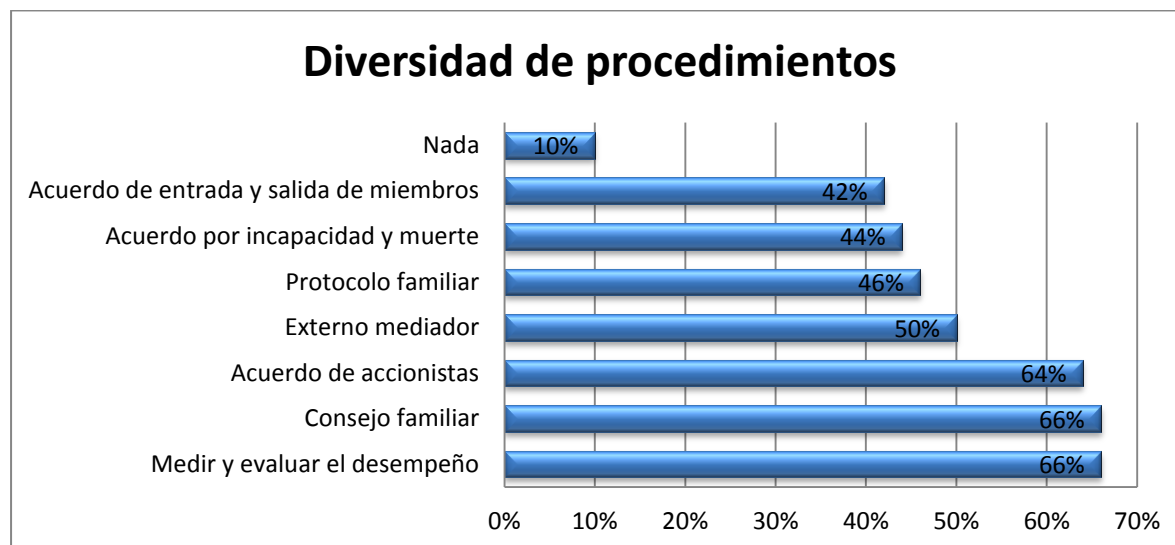
El paso uno fue la investigación documental; el paso dos: consistió en basarse en las estadísticas que publica continuamente el INEGI y tres: la interpretación analítica de los datos. Se utilizaron los métodos cualitativo-cuantitativos. Cuantitativo porque el apoyo de las magnitudes numéricas, de acuerdo a la encuesta bianual de empresas familiares en México 2014, y cualitativa ya que se trata de identificar la naturaleza profunda de la realidad (gobierno corporativo y sucesión) así como también determinar sus relaciones y su estructura dentro de las EF.

Resultados

El 75% de las Empresas Familiares encuestadas hay familiares que son accionistas pero no trabajan en las empresas, y el 16% de los familiares que no trabajan en la empresa y que no tienen acciones recibe algún tipo de retribución económica.

De acuerdo a la encuesta bianual sobre las Empresas Familiares en México 2014, las empresas familiares aún no se han preparado para hacer un proceso de sucesión exitoso, ya que solo el 26% contestó que tienen algún instrumento robusto; y de los anteriores, solo el 57% lo tiene establecido para posiciones ejecutivas y directivas en la empresa, y de los cuales el 56% considera que serán familiares.

En la encuesta bianual de empresas familiares en Mexico 2014 los resultado en cuanto a un gobierno corporativo es el siguiente.

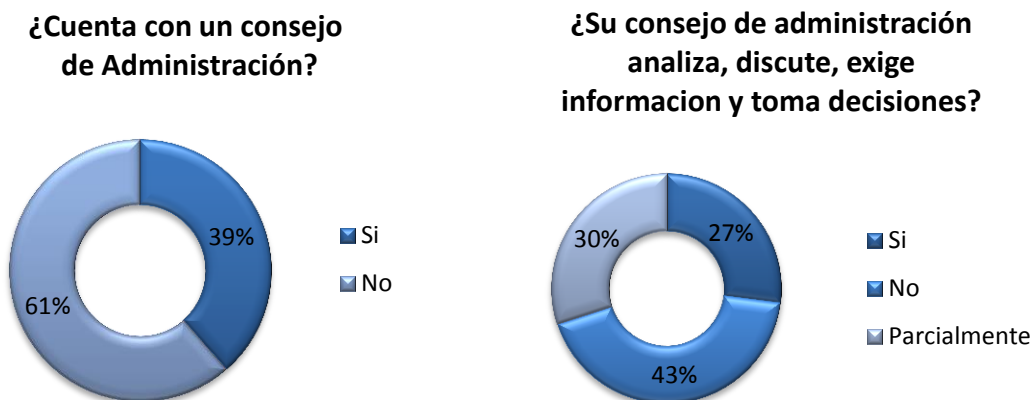


Fuente: Encuesta Bianual Empresas Familiares en Mexico 2014

En el 75% de las Empresas Familiares encuestadas hay familiares que son accionistas pero no trabajan en las empresas, y el 16% de los familiares que no trabajan en la empresa y que no tienen acciones recibe algún tipo de retribución económica. A diferencia de la opinión registrada a nivel mundial, las Empresas Familiares mexicanas señalaron que les gustaría tener una

diversidad de procedimientos para disminuir o resolver conflictos familiares, entre los que destacan la evaluación del desempeño, el establecimiento de un Consejo Familiar, Acuerdo de Accionistas, y la participación de un tercero externo como mediador en los conflictos.

Uno de los signos de debilidad funcional de las empresas familiares es la falta de operación del órgano de conducción, como el Consejo de Administración, que sólo tienen establecido 45% de los encuestados; en el grupo restante debe entenderse que la función es ocupada por el llamado administrador único. Este Consejo debiera ser el espacio donde se define la estrategia, se discuten y resuelven los grandes temas de la empresa, el futuro, las inversiones, incluso el nombramiento y remoción de los directores y gerentes. No es necesario dotarlo de un aparato burocrático. De hecho, el Consejo puede reunirse sin mayores formalidades (que sí se requieren para la Asamblea de Accionistas). Reconocer su ausencia (55% de las respuestas), revela que las decisiones se toman de manera más o menos reactiva, y que probablemente los socios no se comunican de manera adecuada.



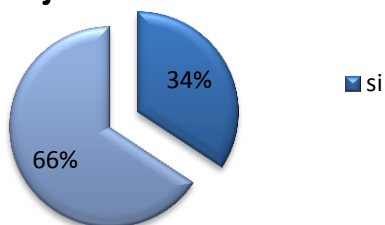
Fuente: Elaboración Propia

En los casos en que existe un Consejo de Administración, apenas 27% parece cumplir con los fines de discutir, negociar y hacer planes. El resto de las respuestas sugiere que se trata de una

junta meramente informal, quizá esporádica, con fines contables y para cumplir con requisitos administrativos.

Otro hecho significativo es que sólo 30% de los consejos incluya en sus reuniones consejeros independientes, un componente que no representa un costo significativo, y que tiene la función de aportar una visión externa. Pueden ser contadores, asesores o personas con experiencia en los negocios, que no estén ligados a la familia y que puedan opinar de manera neutral sobre lo que ven y les parece conveniente. Es una forma de evitar que los propietarios caigan en errores del tipo “ceguera de taller” o intereses personales ligados a su corto plazo y el bloque familiar que representan. La Ley del Mercado de Valores en México exige que las empresas que cotizan, cuenten con al menos 25% de consejeros independientes en su estructura. Para empresas privadas no existe una obligación al respecto, sin embargo, muchas ya lo están haciendo por aporte de valor. Esto, al considerar que una visión objetiva e independiente puede ayudar tanto a la empresa como a la familia a lograr una visión de negocio en beneficio de la permanencia a través del tiempo

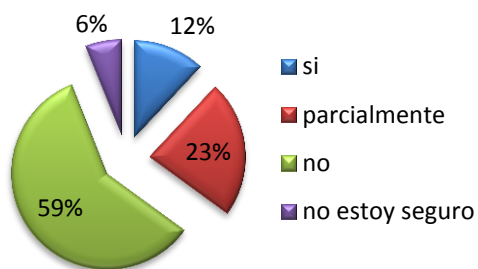
¿Tiene consejeros independientes en su consejo de Administración?



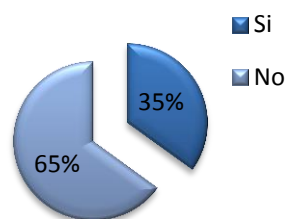
Un Gobierno Corporativo flexible y no burocrático, siempre logrando un nivel de profesionalización que vaya en línea con la complejidad y necesidades de la familia y el negocio. A mayor complejidad empresarial/familiar, más robusto y formal tendrá que ser su marco de Gobierno. Sin embargo, sólo 12% de las empresas entrevistadas, entre las que, como se comentó,

existen algunas con más de 300 y 500 trabajadores, tiene establecido un manual de Gobierno Corporativo. A la vista de muchas de las respuestas obtenidas, se comprende que 65% de las firmas carezcan también de un Comité de Auditoría, que es parte esencial de un Gobierno Corporativo, y puede entenderse como una instancia de control y gestión integral del riesgo. La visión de un Comité de Auditoría debe ser amplia en cuanto a identificar todo aquello que se puede interponer en el logro de los objetivos de la organización. Por lo mismo, su función debe integrar/coordinar tanto a una auditoría interna, como externa. El Comité, con visión de negocio, debe exigir a los órganos de supervisión (auditorías o grupos operativos de control, como puede ser un área de control interno) información y sugerencias en cuanto a un marco de control interno que busque gestión efectiva del riesgo.

¿Cuenta con un manual de gobierno corporativo o reglas claras de los estatutos sociales?

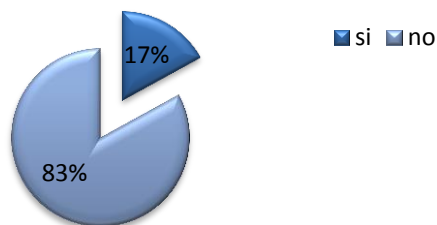


¿Cuenta con un comité de Auditoría?



En la pequeña proporción de empresas que sí tienen un Comité (35% del total), sólo 17% es presidido por un agente independiente, responsable de determinar si las cosas están bien o si hay desviaciones en la administración, en la tesorería, eventos adversos a la empresa o en los compromisos fiscales, etc. En el resto se entiende que el titular será uno de los socios o directores, quizá el responsable de hacer esas mismas tareas que se deben supervisar.

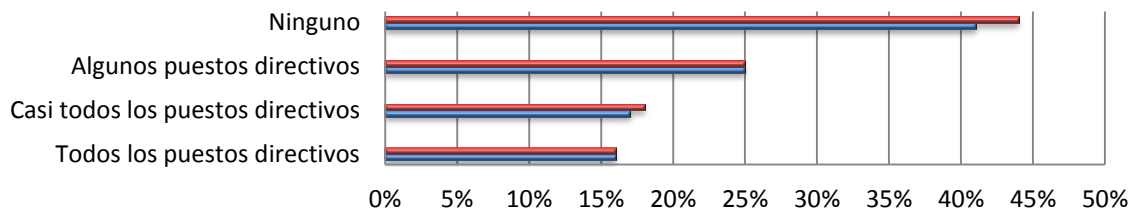
¿ El comite es presidido por independiente con conocimiento en el tema?



Un plan que no está escrito no es un plan, es una idea, y esto representa un problema para las Empresas Familiares, quienes deberían abordar este tema con el mismo compromiso y energía que dedican a la profesionalización de otros aspectos propiamente empresariales.

Según datos obtenidos las Empresas Familiares en México, aún no se han preparado para hacer un proceso de sucesión exitoso, ya que solo el 26% contestó que tienen algún instrumento robusto; y de los anteriores, solo el 57% lo tiene establecido para posiciones ejecutivas y directivas en la empresa, y de los cuales el 56% considera que serán familiares.

Plan de Sucesión para puestos de directivos claves



	Todos los puestos directivos	Casi todos los puestos directivos	Algunos puestos directivos	Ninguno
■ Mundo	16%	18%	25%	44%
■ México	16%	17%	25%	41%

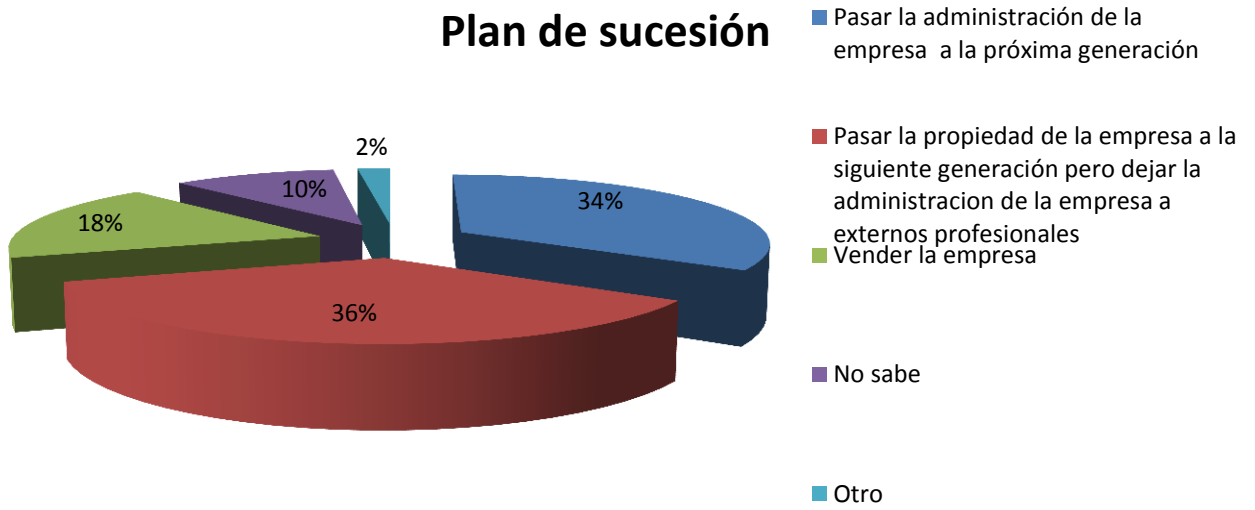
En muchos casos la palabra sucesión puede provocar una reacción emocional extrema, especialmente para el fundador, para quien pudiera ser un recordatorio de la edad y su

mortalidad, además de la amenaza de la pérdida de la influencia y el poder en su empresa, y las respuestas a esta encuesta lo confirman: el 59% aún no tiene claro quién será el sucesor en la administración.

A medida que las empresas crecen, más sucesores potenciales entran en juego porque la familia ha crecido, y el conflicto potencial aumenta. Además, la brecha generacional literalmente es cada vez mayor, porque las personas tienen hijos más tarde. La situación anterior ha significado que para el 76% de las Empresas Familiares en México, este proceso sea aún más difícil.

En cuanto a llevar a cabo el Plan de Sucesión, casi una tercera parte de las empresas planea llevar a cabo la sucesión a un familiar pero no tiene pensado dejar la administración de la empresa familiar, y también una tercera parte no tiene intención de realizar una sucesión ni tampoco dejar la administración de su empresa. La principal inquietud de llevar a cabo una sucesión de la empresa está basada en la opinión de los dueños acerca de la falta de habilidad y de aptitudes de las siguientes generaciones para administrar la empresa, además de expresar que los familiares no han mostrado interés en involucrarse en los negocios familiares. Alrededor del 18% de las empresas encuestadas tiene pensado vender su empresa y un 12% no sabe qué es lo que va a hacer con su empresa.

Plan de sucesión



Conclusiones

Las empresas familiares generan más de 60% del PIB, y están en todos los giros industriales, el comercio y los servicios. Por eso son vitales para el desarrollo económico del país. Decir empresa familiar no necesariamente quiere decir empresa pequeña, puesto que la mayoría de las más grandes, incluso aquellas que cotizan en bolsa, tienen a la familia en el Consejo y en altos puestos directivos.

La elevada mortalidad de las empresas familiares se explica casi siempre por la falta de un plan de negocios, una estructura de control eficiente/flexible, y trabajadores o directivos alineados con la estrategia, lo cual se evidencia al observar que sólo 13% de las empresas tiene un plan de sucesión delineado, y esta es una grave amenaza porque el destino del negocio está ligado a la permanencia del fundador y sugiere que no hay planes para formar o ir promoviendo a futuros directores.

La propiedad, junto con los derechos de designación de Consejo y toma de decisiones estratégicas, regularmente no es clara en las empresas familiares. Se asumen cosas erróneas, como el hijo que se dice dueño, cuando en realidad su estatus de hijo del dueño no le da poder legal de toma de decisiones, con efectos que regularmente impactan a la empresa en el mediano y largo plazo.

Es indispensable que los familiares participen en la empresa en una condición competitiva, no por obligación o sentimentalismo, y deben ser medidos y remunerados como los demás, por sus resultados y su capacidad de desarrollar valor para el negocio.

Referencias

Chong, A., Guillén, J. and Lopez-de-Silanes, F. (2009) ‘Corporate governance reform and firm value in Mexico: an empirical assessment’, *Journal of Economic Policy Reform*, Vol.12 No.3, pp.163–188. Claessens, S., Djankov, S., Fan, J.

Denis, D. (2001). Twenty five years of corporate governance research and counting. *Review of Financial Economics*, 10, 191-212.

Gonzales J., *Gobierno corporativo en México*, Seminario Internacional, Lima, Marzo 2002.

La Porta, R., López de Silanes, F., Shleifer, A. and Vishny, R. (1998). Law and finance. *Journal of Political Economy*, 106, 1113-1155.

Neubauer F., Lank, A.(1999) *La empresa familiar*. España: Ediciones Deusto

Neubauer F., Lank, A.(1999) *La empresa familiar*. España: Ediciones Deusto

IMEF (2003) *El gobierno corporativo en México*. México: Editores e impresos FOC.

Carlock, R.; Ward, J.(2003) *La planificación Estratégica de la familia empresaria*. España: Ediciones Deusto

Paz, C. (2007) *Responsabilidad de los administradores y Gobierno Corporativo*. España.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) *Censos económicos 2014*

Encuesta Bianual Empresas Familiares en México 2014 PWC-México