



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Guadalupe
Escalona
Mohedano

Gobierno Corporativo como una
herramienta generadora de valor
en una empresa familiar

2023



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

Gobierno Corporativo como una herramienta
generadora de valor en una empresa familiar

Trabajo escrito

Que como parte de los requisitos para
obtener el Grado de

Maestría en Administración

Presenta

Guadalupe Escalona Mohedano

Dirigido por:

Dra. Josefina Morgan Beltrán

Querétaro, Qro. A Febrero de 2023



Dirección General de Bibliotecas y Servicios Digitales
de Información



Gobierno Corporativo como una herramienta
generadora de valor en una empresa familiar

por

Guadalupe Escalona Mohedano

se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0
Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Clave RI: CAMAN-291770



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

**GOBIERNO CORPORATIVO COMO UNA HERRAMIENTA
GENERADORA DE VALOR EN UNA EMPRESA FAMILIAR**

Trabajo escrito

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de
Maestro en Administración

Presenta

Guadalupe Escalona Mohedano

Dirigido por:

Dra. Josefina Morgan Beltrán

Dra. Josefina Morgan Beltrán
Presidente
Dr. Martín Vivanco Vargas
Secretario
Dra. María Elena Díaz Calzada
Vocal
Dr. Francisco Sánchez Rayas
Suplente
M. A. Olga Beatriz Vidal Herrera
Suplente

Centro Universitario,
Querétaro, Qro.
Noviembre, 2022
México

RESUMEN

El presente trabajo se centra en una investigación documental, con enfoque cualitativo, basada en una investigación empírica a nivel exploratorio, el propósito de este estudio es dar a conocer los beneficios que se logran en una empresa familiar a través de la adopción de una estructura de Gobierno Corporativo. Dado que el Gobierno Corporativo proporciona el marco para el logro de los objetivos de una empresa al abarcar prácticamente todas las esferas de la gestión, que va desde los planes de acción y los controles internos hasta la medición del desempeño y la divulgación corporativa, resulta relevante abordarlo como una herramienta que proporciona valor a la compañía al construir una organización más transparente, organizada y rentable. La pregunta de investigación que se aborda es ¿La adopción de un gobierno corporativo en las empresas familiares les puede generar valor? Considerando en la hipótesis que ante la adopción de un gobierno corporativo las empresas familiares pueden generar valor, los resultados muestran de qué forma es beneficioso para las empresas familiares adoptar un gobierno corporativo en donde se establezcan las bases de la organización como misión, visión, filosofía y ética, delimitando claramente el nivel de toma de decisiones y de responsabilidades para evitar riesgos, fallas en la comunicación y dirección de la organización sobre todo ante el público que atiende. Con todo ello es posible la disminución de problemáticas a las que pueda estar expuesta la organización, mejorando así su imagen pública, generando potencial de crecimiento e inclusive permitirle incorporar el valor de intangibles como son la marca y crédito mercantil.

(Palabras clave: empresas familiares. Gobierno corporativo. Generación de valor).

ABSTRACT

This work focuses on a documentary research, with a qualitative approach, based on empirical research at an exploratory level, the purpose of this study is to publicize the benefits that are achieved in a family business through the adoption of a structure of Corporate governance. Given that Corporate Governance provides the framework for the achievement of a company's objectives by covering practically all spheres of management, ranging from action plans and internal controls to performance measurement and corporate disclosure, it is relevant address it as a tool that provides value to the company by building a more transparent, organized and profitable organization. The research question addressed is: Can the adoption of corporate governance in family businesses generate value for them? Considering the hypothesis that by adopting a corporate governance, family businesses can generate value, the results show how it is beneficial for family businesses to adopt a corporate governance where the foundations of the organization are established as mission, vision, philosophy and ethics, clearly delimiting the level of decision-making and responsibilities to avoid risks and failures in the communication and management of the organization, especially before the public it serves. With all this, it is possible to reduce problems that may be exposed the organization, improve its public image, generating growth potential and even allowing it to incorporate the value of intangibles such as the brand and goodwill.

(Key words: family businesses. Corporate governance. Value generation).

DEDICATORIAS

A mis mentores que día a día de alguna forma me exhortan a seguir cruzando aquella línea entre anhelo y vivencia.

A mis papás quienes han confiado en mí potencial y en tiempo de dificultades han sido mi fortaleza.

A mi hija como símbolo del amor que le tengo y gratitud por lo que me ha enseñado de la vida.

A mi hermano por todo lo construido y lo que vamos a construir.

A Marco por su apoyo y todo lo vivido. Cada día estamos más cerca de cumplir aquellos anhelos que no se me han olvidado.

A Carlos, quien me inspiró a terminar este trabajo de investigación para dedicárselo tal y como una vez me dedicó una de sus obras maestras, aquí está de nuevo amigo todo siendo mutuo.

A mi consejero y amigo del alma JL quien me invitó a seguirme preparando y dejar un buen legado a la vida. Voy en el camino...

A mis profesores, sinodales y director de tesis quienes estuvieron dispuestos a compartir sus conocimientos y hacer enriquecedora ésta experiencia.

A mi como testimonio de que las adversidades las podemos convertir en conocimiento y en crecimiento. Los resultados serán extraordinarios si uno se centra en avanzar y crear.

A Dios y a la vida por tanto. Gracias.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ) porque me permitió vivir nuevas experiencias en las aulas, adquirir conocimientos que sin duda han servido en mi formación y un círculo de colegas que enriquecen aún más cada experiencia.

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
ABSTRACT	ii
DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ASPECTOS TEÓRICOS	4
2.1. Empresa Familiar	4
2.1.1. <i>El mundo de la empresa familiar y su importancia</i>	4
2.1.2. <i>Definición y características de la empresa familiar</i>	5
2.1.3. <i>Categorías de empresas familiares</i>	8
2.1.4. <i>Estructura de las empresas familiares</i>	10
2.1.5. <i>Análisis de fortalezas y debilidades de la empresa familiar</i>	22
2.1.6. <i>Conflictos en la empresa familiar</i>	27
2.1.7. <i>Aspectos críticos que influyen en el desarrollo y permanencia de una empresa familiar</i>	31
2.1.8. <i>Gestión de la empresa familiar</i>	32
2.2. Gobierno Corporativo	38
2.2.1. <i>Marco general de Gobierno Corporativo</i>	38
2.2.2. <i>Dimensiones de Gobierno Corporativo</i>	48

2.2.3. Generación de valor en la adopción de Gobierno Corporativo	51
2.2.4. Consecuencias de un mal Gobierno Corporativo	56
2.2.5. Metodología para adoptar un Gobierno Corporativo en una empresa familia	59
2.3 Casos aplicación Gobierno Corporativo	64
2.3.1. Caso FEMSA	64
2.3.2. Caso Holding del Golfo	75
3. ASPECTOS METODOLOGICOS	89
3.1. Problema de Investigación	89
3.2. Justificación.....	90
3.3. Objetivos	90
3.3.1. Objetivo general.....	90
3.3.2. Objetivos específicos	90
3.4. Pregunta de investigación	91
3.5. Hipótesis.....	91
3.6. Variables independiente y dependiente.....	91
3.6.1. Variable independiente	91
3.6.2. Variable dependiente	91
3.7. Indicadores	92
3.8. Método	92
4. RESULTADOS.....	93
CONCLUSIONES	97
REFERENCIAS.....	99
ANEXO A: Abreviaturas	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
1.1.	Modelo de tres círculos	11
1.2.	Modelo de los cinco círculos	13
1.3.	Modelo evolutivo tridimensional	16
1.4.	Traslape entre propiedad y dirección	20
1.5.	Modelo holístico de la empresa familiar y su entorno	21
1.6.	Las cuatro etapas de los conflictos	27
1.7.	Órganos de gobierno de la empresa familiar	34
2.1.	Ventajas de contar con un gobierno corporativo	52
2.2.	Clasificación de las metodologías de medición de valor	55
2.3.	De empresa familiar a empresa institucional	60
2.4.	Sistema de Gobierno Corporativo FEMSA	69
2.5.	Gobernanza FEMSA	74
2.6.	La estrategia, la estructura y la cultura de Holding del Golfo	80
2.7.	Consejo de Administración Holding del Golfo	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Página
1	Problemas y soluciones en las esferas de los cinco círculos	13
2	Análisis comparativo de los distintos modelos de empresas familiares	22
3	Progressive Matrix	63

1. INTRODUCCIÓN

Si se quiere generar polémica, el tema de la edad y el tamaño de las empresas familiares es un excelente incipiente y eso radica en la gran cantidad de factores que pueden impulsar o frustrar su permanencia y posterior crecimiento en el mercado. Si bien es cierto están sujetas a un periodo de adaptación inicial que como cualquier otra empresa conlleva muchos obstáculos, al hablar de una empresa familiar existe una tendencia a considerar que su mortalidad llegará pronto.

México es el quinto país con más empresas familiares a nivel mundial, de acuerdo con un estudio realizado por la Business Families Foundation (BFF) que incluye a las 250 compañías más grandes controladas por familias. Así mismo, cerca del 90% del total de empresas que operan en el país son familiares. Lo que nos lleva a preguntarnos: ¿qué tipo de prácticas pueden llevar a cabo las empresas familiares para obtener una longevidad y crecimiento?

La pandemia ha tenido un impacto multisectorial que trasciende mucho más allá del sector sanitario y de la economía de un país, vino a revolucionar la forma de vida, el comportamiento y los negocios; se observó como algunas prioridades cambiaron forzando a las empresas a reexaminarse y reinventarse para redirigir los negocios y sobrevivir. Y es así como las empresas familiares y el resto del mundo desarrollaron nuevas capacidades y se adentraron a nuevos negocios, aprovechando las oportunidades de un entorno que cambió radicalmente, buscando valor y mantener sus ventajas competitivas para ésta y las próximas generaciones.

Carlos Núñez Urquiza, Fundador y Director Ejecutivo del Centro para el Desarrollo de la Empresa Familiar de Citibanamex, destacó que durante la pandemia, las empresas familiares que mejor lograron sortear sus efectos fueron aquellas que contaban con un

gobierno corporativo o concilio familiar, en donde se trataban con franqueza las diferencias y problemas generados por el COVID-19 (Tecnológico de Monterrey, 2022).

Por lo tanto, un buen gobierno corporativo puede constituir un catalizador vital del valor para las empresas familiares, pero para que las estructuras de gobierno sean eficaces, debería adecuarse a la sociedad y abrirse a miembros ajenos a la familia.

Actualmente, aunque se ve una serie de empresas de gran tamaño, éstas operan bajo un esquema de patriarcado o matriarcado y estos jefes quienes tienen la decisión final muchas veces no están dispuestos a adoptar nuevas ideas generando pérdidas de oportunidades y retrasos en los ámbitos de innovación, negociación y crecimiento. Pero lo más delicado del tema es que se generan hábitos de dependencia y no involucramiento, por lo que se vuelve difícil relevar en el cargo a dicho jefe, lo que puede ocasionar que, en caso de que faltase, la organización pierda el liderazgo y se vea envuelta en dificultades porque no consideraron la sucesión como un asunto de importancia, agotando la posibilidad de mejor contar con opiniones diversas y tomar decisiones en conjunto que generen mayor confianza a los proveedores, clientes y accionistas y a su vez, permita que haya continuidad intergeneracional en el negocio.

De igual forma, se ve que tanto los inversionistas, como las calificadoras de riesgo, entre otros, vienen implementando criterios de inversión y análisis que no solo consideran aspectos operativos y financieros sino también de Gobierno.

Cada vez son mayores los requerimientos mínimos de conductas relacionadas con las interacciones entre administradores, accionistas, acreedores y sociedad y, tanto las compañías que están listadas en los mercados públicos de valores, como aquellas que no lo están, deben ponerse al día en dichos requerimientos para garantizar la perdurabilidad de los negocios, el acceso al capital y facilitar el crecimiento.

Los años venideros serán más activos en expansión de las empresas; dicha dinámica vendrá acompañada de mayores niveles de responsabilidad y claridad en la forma en cómo se manejan las relaciones.

2. ASPECTOS TEÓRICOS

2.1. Empresa Familiar

En este primer capítulo se aborda el concepto de empresa familiar y su importancia a nivel económico analizándose sus fortalezas y debilidades; se profundiza en algunas de sus modalidades como la empresa intergeneracional y la empresa multifamiliar; así mismo, se exponen algunos modelos conceptuales sobre la empresa familiar de los cuales se desprenden sus características, estructura y operación.

2.1.1. El mundo de la empresa familiar y su importancia

Las empresas familiares constituyen la columna vertebral de la mayoría de las economías del mundo, ya que forman parte fundamental de las estructuras productivas tanto de las economías industrializadas como en vías de desarrollo. A pesar de carecer de datos rigurosos que permitan corroborarlo, la empresa familiar tiene un papel preponderante en la generación de la riqueza y empleo nacional; en las que, según los datos con los que dispone Citibanamex, contribuyen cuando menos con el 85% del Producto Interno Bruto (PIB), representan el 90% de las unidades de negocio del país y aportan un porcentaje similar o incluso mayor de puestos de empleo (Leyva, 2022). En otras palabras, su importancia es enorme: conforman la mayoría de las empresas del país, son la fuente de trabajo más grande, y el motor de la economía.

Desafortunadamente, uno de los problemas como se mencionó en la introducción, es que las empresas familiares presentan una baja “esperanza de vida” en donde estudios realizados por Citibanamex arrojan que la mayoría de las compañías no sobreviven al fundador, solo una tercera parte llega a la segunda generación y poco más de un 10% sobrevive hasta la tercera generación (Leyva, 2022) y como lo menciona Martínez

(2010) “En un mundo que tiende a despreciar un poco a las compañías familiares y a verlas como empresas cuyo destino es desaparecer por la mala conducción de sus líderes o los conflictos entre los miembros de la familia propietaria” es necesario reforzar el mensaje de que se puede compatibilizar la continuidad de la empresa en manos de la familia y el éxito en los negocios.

2.1.2. Definición y características de la empresa familiar

Definición de empresa familiar

Aunque no existe un concepto concreto acerca de lo que significa una empresa familiar Barroso, Sanguino y Bañegil (2012) la considera como aquella en la que integrantes de una familia son propietarios de una parte de la empresa, lo que les permite influir en la dirección y control estratégico del negocio; de la misma manera, Belausteguigoitia (2012) menciona que el control accionario y el rumbo estratégico que tome la empresa serán definidos por los miembros de la familia. Por otra parte, Chijrch (1996) coincide en que es una organización en la cual aunque los propietarios y sus descendientes hayan contratado servicios profesionales externos, la familia sigue tomando la decisión final, ocupando cargos de dirección y ejerciendo influencia determinante sobre la política y rumbo de la empresa.

De igual forma, hay investigadores que afirman que el hecho de que una empresa sea familiar o no es una cuestión que se determina por la distribución de la propiedad. (Donckels y Frohlich (1991) entiende que la empresa familiar es aquella en la que los miembros de una familia poseen al menos el 60% del patrimonio; otros sostienen que depende de la persona que lleva el control en la empresa (Neubauer & Lank, 2003); para otros lo determina la continuidad de la propiedad de la empresa por parte de los

miembros de la familia (Fahed-Sreih & Djoundourian, 2006); y para otros es la combinación de algunas o todas las características anteriores (como ejemplo: propiedad y gestión (Davis, 1983); propiedad, gestión y vocación de continuidad (Claver, Rienda & Pertusa, 2004)).

Si bien hay muchas más definiciones, casi todas de ellas incluyen tres características básicas. La primera es que es controlada por una familia ya sea por razones de privacidad en el manejo de la empresa o por desinterés en la apertura a otros socios o al mercado accionario. Según estadísticas se puede visualizar que en éstos casos la familia fundadora posee entre el 80 y 100% de la propiedad (Martínez, 2010).

La segunda característica es que cuando los negocios comienzan, éstos a menudo suelen ser dirigidos por miembros familiares, en especial por los dueños o sus hijos. Sin embargo, a medida de que crecen las operaciones, dichos miembros pasan a formar parte de la Dirección ocupando cargos de supervisión y gobierno estratégico, dejando la gerencia en manos de profesionales no familiares, debido, entre otras cosas, al incremento de las necesidades de capital y de la dificultad para administrar organizaciones más grandes y complejas.

La tercera característica, es el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.

Por lo que para efectos de éste trabajo, se puede llegar a la conclusión de que el hecho de que la propiedad del capital y la dirección efectiva del negocio estén en manos de personas pertenecientes a una misma familia, junto a que además haya voluntad de continuidad del negocio en manos de generaciones familiares posteriores, supone una garantía plena de que se trata de una empresa familiar.

Características de las empresas familiares

Según Dreux IV (1990) las empresas familiares se caracterizan por:

- Suelen estar económicamente subdesarrolladas ya que aunque tienden a sobrecapitalizarse y a contraer pocas deudas (o ninguna) y algunas pueden hasta tener alta liquidez, no son en su mayoría tan grandes como pudieran ser. Inclusive, con frecuencia, sus márgenes de operación y su retorno sobre activos hasta exceden a los de sus competidores públicos, lo que les permite tener la capacidad financiera de considerar alternativas que son inalcanzables para otros. Sin embargo, es posible que en cuanto el dueño de este tipo de organización alcanza un bienestar económico, no le interese optimizar el tamaño de su empresa o sus ingresos, si esto requiere que haga un sacrificio en su vida personal.
- Al ser empresas privadas, no operan en un sistema burocrático rígido, por lo que las decisiones son tomadas con rapidez a base de su intuición o experiencia pudiendo ajustarse rápidamente a los cambios del entorno; asimismo, no se requiere que se produzcan utilidades en el corto plazo (por ejemplo, de manera trimestral) para tener contentos a sus accionistas y analistas, por lo que se puede orientar a largo plazo. Otro punto es que los competidores no tienen fácil acceso a la información de la Compañía.
- Las decisiones no suelen ser puramente racionales, ya que se ven influenciadas por los intereses de la familia, lo que puede afectar a la empresa.
- Las ventas y producción tiende a ser el enfoque de muchas empresas familiares, dejando las finanzas, el marketing y la planeación en un segundo plano.

- Los dueños de estas empresas tienden a operarlas con un soporte gerencial limitado, en comparación con las públicas.

Por su parte, Dailey y Dollinger (1992) presentan los resultados de un estudio de campo en donde se analizan las diferencias entre las empresas familiares (family owned and managed firms) y las que no lo son (professionally managed firms), en cuanto a su estructura, procesos y desempeño; destacando entre ellas las siguientes:

- El mejor desempeño a menudo es logrado por las empresas familiares debido a la unificación del control (la administración) y la propiedad (posesión de la empresa).
- Las empresas no familiares suelen ser de mayores dimensiones que las familiares.
- Las empresas familiares suelen ser más antiguas que las no familiares.
- Las empresas no familiares tiene mayor control interno en su operación.

2.1.3. Categorías de empresas familiares

Para comprender la dinámica sobre la que versa una empresa familiar, es necesario identificar las características particulares de cada tipo de ellas. Para efectos de éste trabajo de investigación se clasificarán en función al número de generaciones que las controlan y operan y en función del número de familias. Con respecto al número de familias se puede considerar que la mayoría de las empresas son unifamiliares (dirigidas como su nombre lo indica por una familia) y las excepciones corresponden al tipo multifamiliar, donde la propiedad está dividida entre más de una familia. Si se trata de considerar el número de generaciones involucradas en ella, se puede citar a la empresa unigeneracional (una generación) o intergeneracional, donde confluyen dos o más generaciones (Belausteguigoitia, 2017).

- Empresa multifamiliar

Las empresas multifamiliares no solo suelen ser controladas y operadas por diversas familias, sino también por varias generaciones simultáneamente. Pagliarussi y Rapozo (2011) sugieren que, en la medida que la empresa multifamiliar crece, los mecanismos informales de monitoreo y control propician que se incrementen los problemas en este tipo de organizaciones, lo que llama teoría de agencia. Un ejemplo de este tipo de organización es la empresa de transporte de pasajeros ADO (Autobuses de Oriente).

- Empresa intergeneracional

Esta es la más común y se refiere a aquella en la que trabajan dos o más generaciones simultáneamente. Como evidencia de lo anterior se tiene el estudio que Kajihara (1998) realizó en México a 111 empresas familiares, el cual determinó que 82% de ellas eran intergeneracionales. Esta clase de organizaciones puede visualizarse como la unión de tres subsistemas: la generación mayor, la generación menor y la empresa, aunque hay organizaciones donde pueden coincidir más de dos generaciones.

Las empresas familiares donde trabajan por lo menos dos generaciones suelen presentar una dinámica más compleja que aquellas donde solo labora una generación; si bien se puede visualizar la existencia de más conflictos al involucrarse más de una generación, por otra parte son más sinérgicas.

Resulta benéfica este tipo de empresa porque al contemplar varias generaciones, les permite captar desde varios enfoques los cambios del entorno empresarial y por lo tanto idear nuevas técnicas, productos, servicios y formas de hacer negocios, ya que con el entorno tan cambiante rápidamente muchas de ellas se vuelven obsoletas. Por una parte a los jóvenes les resulta más sencillo incorporarse a dichos cambios, retan lo establecido, pretenden romper paradigmas que propician la innovación y por ende el desarrollo

organizacional y por el otro lado, las habilidades y experiencias de los mayores ayudan a evaluar las propuestas de cambios y que se plantee la que resulte mas idonea para la empresa y se desarrolle de tal manera que se eviten riesgos innecesarios. Sin duda es vital que las empresas se transformen conforme se modifica su entorno y que mejor que éstos dos grupos generacionales proporcionen lo mejor de si mismos.

En resumen, las distintas percepciones, intereses y valores entre generaciones propician un mayor nivel de conflicto dentro de la organización. Una buena noticia para las empresas familiares es que un estudio realizado en 1998 revela que existe un mayor nivel de coincidencia entre los valores individuales, empresariales y familiares entre los miembros de empresas familiares que entre los miembros que corresponden a empresas no familiares, lo que nos indica que se puede aprovechar éste tipo de ventaja y buscar complementarla con el desarrollo de sinergias, gestión de emociones y sentido de pertenencia.

2.1.4. Estructura de las empresas familiares

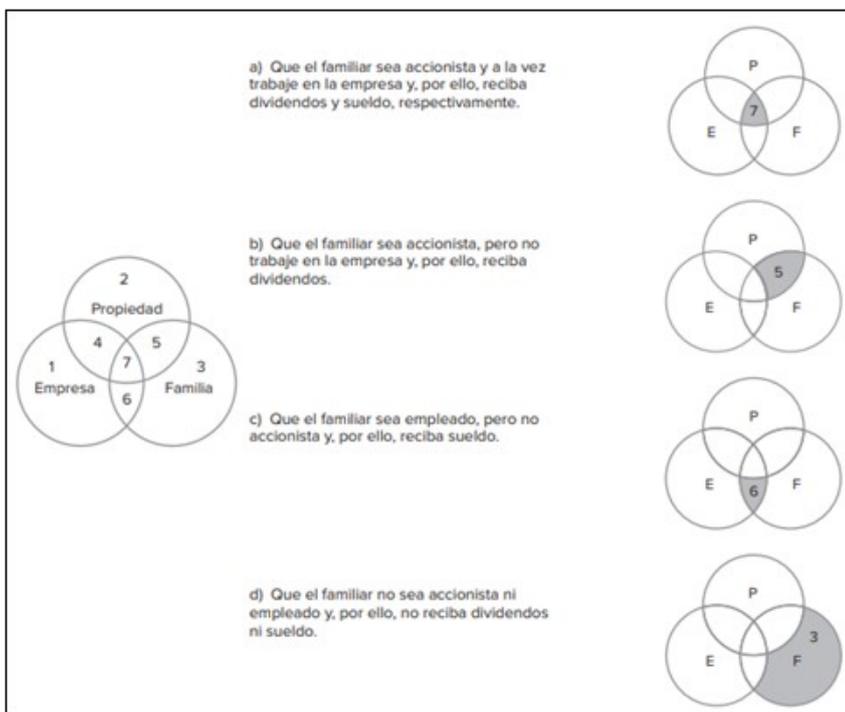
Existen diversos modelos que tratan de explicar la estructura de las empresas familiares, sin embargo se analizarán para efectos de éste trabajo los siguientes al mostrar un contraste muy interesante:

- Modelo de los Tres Círculos
- Modelo de los Cinco Círculos
- Modelo Evolutivo Tridimensional
- Modelo de Donckels y Frölich

a) Modelo de los tres círculos

Son varios los modelos conceptuales que se han elaborado con respecto a la empresa familiar, todos los cuales intentan resaltar sus características particulares e ilustrar su naturaleza. Uno de los más difundidos es el de Renato Tagiuri y John Davis de la Harvard Business School denominado de los tres círculos (vea la figura 1.1). Estos autores concluyeron que los subsistemas de empresa y familia no explicaban cabalmente la dinámica de estas empresas y que era necesario incluir el de propiedad.

Figura 1.1. Modelo de tres círculos



Fuente: Belausteguigoitia (2017, p. 11).

Con el modelo de los tres círculos, se pueden representar siete grupos de interés distintos (o partes interesadas) con una conexión con la empresa familiar:

1. Empleados no familiares ni propietarios.
2. Propietarios no familiares que no trabajan en el negocio.

3. Miembros de la familia que no están involucrados en el negocio, ni son propietarios pero que son descendientes o cónyuges de los propietarios
4. Propietarios no familiares que trabajan en el negocio
5. Propietarios de la familia no empleados en el negocio
6. Familiares que trabajan en el negocio pero no son dueños
7. Propietarios familiares que trabajan en el negocio.

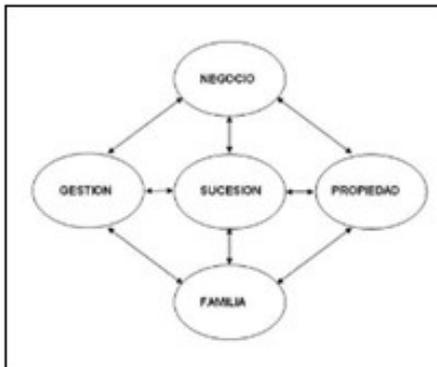
Como menciona Lou (2022), cada uno de los siete grupos de interés identificados por el Modelo tiene sus propios puntos de vista, metas, preocupaciones y dinámicas. El Modelo nos recuerda que las opiniones de cada sector son legítimas y merecen ser respetadas y que los diferentes puntos de vista deben integrarse para establecer la dirección futura del sistema empresarial familiar. El éxito a largo plazo de los sistemas de empresas familiares depende del funcionamiento y apoyo mutuo de cada uno de estos grupos.

b) Modelo de los cinco círculos

Amat (2004) presenta una ampliación al modelo de los tres círculos (Ver figura 1.2.), el cual permite un diagnóstico de las cinco áreas más críticas de una empresa familiar para asegurar su continuidad: familia, propiedad, negocio, gestión y sucesión. Al respecto, se puede observar que el subsistema “Empresa” se divide en dos para facilitar su diagnóstico y su comprensión: la empresa como negocio y la gestión de la empresa (gerencia), haciendo referencia a su competitividad en función del mercado, sus productos y recursos y por otra parte a la perspectiva estratégica. Además se adiciona

una quinta área que es fundamental en todo el proceso de la empresa familiar: la sucesión que afecta directamente a las otras cuatro áreas.

Figura 1.2. Modelo de los cinco círculos



Fuente: Pedraza (2016).

A continuación se puede apreciar en la Tabla 1 algunas palabras claves que contempla cada una de las esferas básicas del modelo y la importancia de contar con la implementación de Gobierno Corporativo que es parte del tema de estudio:

Tabla 1

Problemas y soluciones en las esferas de los cinco círculos

Esfera	Problemas	Contempla	Posibles soluciones
Familia (Factor diferenciador).	Rivalidades y tensiones.	Valores, actitudes, relaciones internas, pautas de comunicación, grado de armonía existente y su influencia en la empresa. Grado de compromiso de la familia con la continuidad del negocio, traslado de los temas familiares a la esfera de los negocios y viceversa.	Definición de roles, funciones, tareas y responsabilidades mediante un protocolo familiar que especifique los límites entre familia y empresa.

Propiedad (Relaciones existentes entre los propietarios de la empresa).	Conflictos que se generan entre los accionistas, la dispersión de la propiedad de las acciones y la ineficiencia de la junta.	Estructura accionaria, grado de armonía entre los propietarios, gestión jurídica (civil, comercial y fiscal), eficacia de los órganos de gobierno (asamblea de propietarios, junta directiva).	Los consejos y las juntas no solo estén integrados por miembros de la familia.
Empresa (perspectiva estratégica de la empresa y su competitividad en el mercado).	Mantenimiento de la perspectiva a largo plazo relacionado con la incorporación de nuevas tecnologías y la adaptación al cambio y las dificultades para la profesionalización de la gestión por superposición de intereses.	Visión estratégica (relación mercado-clientes, diferenciación de productos, incorporación de tecnología, calidad y costo de obtención de recursos) y competitividad empresarial.	Implementación y adopción de mejores prácticas de gobierno corporativo.
Gerencia (como se administran los recursos de la empresa para llevar a cabo la estrategia establecida)	Presenta problemas en su sistema en general cuando se renueva la cultura organizacional y se agrava cuando se toman decisiones considerando solo el criterio familiar, lo cual dificulta el traslado generacional.	Administración de los recursos humanos, tecnológicos y materiales.	
Sucesión (transferencia del poder de decisión y la propiedad a la siguiente generación).	Comúnmente no se realiza con suficiente planeación trayendo resistencia al retiro.	Actitud del líder frente a su retiro, relación del líder con los posibles sucesores, la planificación y la administración de la sucesión.	Contemplar un plan de sucesión formal y acatarlo.

Fuente: Elaboración propia.

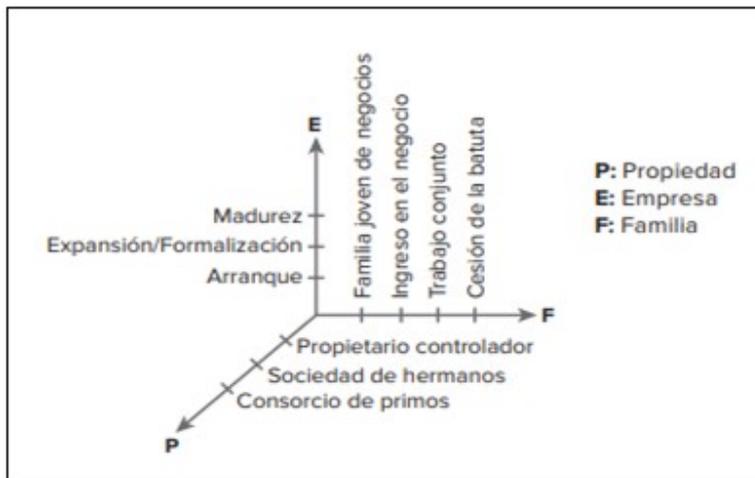
El modelo de los cinco círculos, nos permite entender la dinámica general de una empresa familiar; sin embargo, a lo largo de su existencia y a través de las generaciones surgirán una serie de distintos conflictos, problemas y cambios lentos pero constantes; para explicar ésta dinamismo, surge el Modelo Evolutivo Tridimensional.

c) Modelo Evolutivo Tridimensional

Al respecto, Gersick, et al. (1997) utilizan el modelo de los tres círculos como base para plantear su modelo evolutivo tridimensional (vea la figura 1.3); sin embargo, no solo describe las etapas por las que pasan los subsistemas de empresa, familia y propiedad; si no en éste modelo dan una visión de cómo es que la empresa familiar transita por una serie de etapas cualitativamente diferentes en cada uno de los ejes, buscando su crecimiento. En este inter se ve confrontada por una serie de retos a los que debe dar respuesta, entre los que se encuentra la entrada y salida de gerentes, empleados, socios y accionistas.

Por ejemplo, la sucesión puede resultar una amenazas que bien puede ser convertida en una oportunidad para reconsiderar el rumbo del negocio o para plantear un cambio fundamental como lo es la adopción de Gobierno Corporativo. Asimismo, los periodos estables, cuando la empresa está comprometida con una determinada estructura o cierto diseño organizacional, constituyen una gran oportunidad para apostar por obtener crecimiento. En resumen, los periodos de transición son momentos estratégicos y los periodos de estabilidad son operativos y tácticos.

Figura 1.3. Modelo evolutivo tridimensional



Fuente: Belausteguigoitia (2017, p. 12).

Las empresas familiares avanzan desde tener un solo dueño hasta ser de varios propietarios. Durante este proceso existen tres etapas: dueño controlador, sociedad de hermanos y consorcio de primos.

- Eje Propiedad (P): Es una reseña de una transición normal de la propiedad del fundador a la sociedad de hermanos, y finalmente a la dinastía familiar. Hay una dinámica evolutiva interna impulsada a través de la secuencia generacional. Es importante crear las políticas, lineamientos y procedimientos para esto.

a.- Propietario controlador (control de la propiedad concentrado en un individuo o matrimonio). Es normalmente la de la fundación. Pretenden obtener capital y darle estructura al negocio. Han tenido éxito y desean transmitir en el futuro la receta a la próxima generación. Aspectos críticos: dependencia de una sola persona, transición del liderazgo y formación del sucesor.

b.- Sociedad de hermanos (control compartido entre hermanos). Suele ser la sucesión natural (de la gestión y propiedad) de la etapa del propietario controlador. Pretenden definir la función de los propietarios no empleados, atraer y mantener capitales y controlar la orientación partidaria. Aspectos críticos: armonía y trabajo en equipo de la familia, dirección profesional y revitalización de la estrategia.

c.- Consorcio de primos (muchos primos accionistas). Es normalmente la forma más avanzada de propiedad ya que en ellas suele haber una mayor cantidad de propietarios, de los cuales varios no están en la gestión de la compañía, sino solo en la propiedad. Por estas características, y por el hecho de que en ellas se van diluyendo los vínculos de parentesco, las empresas de primos constituyen el tipo más complejo de manejar. Se pretende administrar teniendo en cuenta las diferencias de intereses y necesidades. Aspectos críticos: organización familiar, cultura innovadora y reinversión versus liquidez de los propietarios. (Martínez, 2010).

- Eje Familiar (F). La evolución familiar en este modelo se describe como:
 - a.- Familia joven de negocios (Generación adulta menor de 40 años) es la fundadora de la empresa. No suele haber hijos y si los hay son menores de 20 años. Se pretende crear una empresa conyugal funcional y tomar decisiones sobre la relación trabajo y familia.
 - b.- Ingreso en el negocio (Generación de padres cuyas edades fluctúan entre 35 y 50 años) y sus sucesores puede empezar a interactuar con la empresa. Se pretende manejar la transición de la edad madura y la decisión inicial relativa a la carrera.

c.- Trabajo conjunto (Generación de padres cuyas edades fluctúan entre 50 y 75 años) y se encuentra ya dos generaciones o más trabajando al unísono. Se pretende fomentar la cooperación y comunicación entre generaciones dirigiendo esfuerzos para dirigir a la tercera generación.

d.- Cesión de la batuta (la primera generación tiene 70 o más años), la generación fundadora sale del círculo de empresa, dependerá de las políticas de la empresa si continúa en la propiedad o no. Se pretende la transferencia generacional del liderazgo de la familia.

- Eje Empresa (E). Este modelo nos describe un desarrollo «sano» de una empresa en el mercado a través del tiempo. Los puntos que nos especifica son:

a.- Fundación /Arranque (estructura informal producto único). Se pretende el análisis racional frente al sueño del fundador, ingreso en el mercado, planeación de negocios y financiamiento.

b.- Expansión / Formalización (estructura más funcional-diversificación). En ella la empresa crece, va más allá de su ámbito local. Es el momento de desarrollar sus negocios, de abrir sucursales y aumentar las ventas, todo esto va acompañado de un proceso de profesionalización de sus actividades, ya que comienza a incorporar personal con estudios y experiencia, estandarizar procesos y los sistemas. Es decir, se formaliza la actividad emprendedora iniciada unos años atrás y se implementa una planeación estratégica.

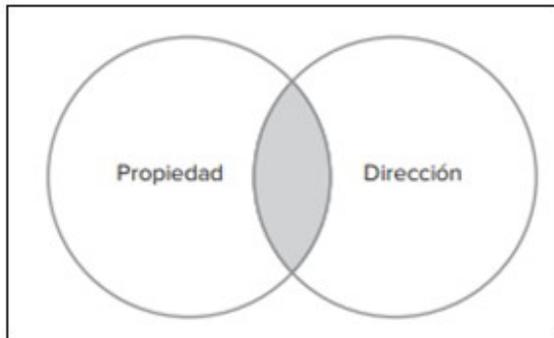
c.- Madurez (estructura organizacional más estable). Son las empresas que superan con éxito la expansión y formalización pasando a la tercera etapa llamada consolidación. Ahora el crecimiento requiere más recursos y coordinación. En este punto algunas compañías son vendidas y dejan de ser

familiares, algunas inician la etapa de institucionalización, otras necesitan abrirse a la bolsa para poder obtener el capital que necesitan, otras logran crecer pero a un ritmo menos acelerado. Se pretende contar con procedimientos organizacionales bien establecidos, reenfoque estratégico, compromiso de los directivos y de los dueños, reinversión. La institucionalización puede darse también en la etapa anterior, pero es menos frecuente.

En resumen, podemos tener una empresa familiar que es una sociedad de hermanos, que se encuentra en la etapa del trabajo en conjunto entre padres e hijos y, al mismo tiempo, en la etapa de expansión y formalización, y tiene poco en común con otra en la etapa del consorcio de primos, de ingreso a la empresa familiar y de madurez del negocio. Esto demuestra que las empresas familiares no son un ente genérico indivisible, sino un espectro de diversos tipos de organización que pueden tener muy poco que ver entre sí y que presentan una gran variedad de gamas de problemas, oportunidades y situaciones. Por lo tanto, es necesario observar estas características de la empresa familia y anticipar cuáles serán los retos y aspectos críticos que enfrentará para estar preparados para cada una de ellas junto con los órganos necesarios para cada círculo.

Estos modelos contrastan con el de organizaciones no familiares de Swinth y Vinton (1993), que aparece en la figura 1.4. en donde se observa que la dirección y la propiedad son subsistemas interconectados que en la práctica suelen ser asumidos ambos roles por la misma persona o un mismo grupo de personas independientemente si en dicho modelo el subsistema es familiar o no. Si bien, existen excepciones, en especial en organizaciones de mayor tamaño, es preciso tener en cuenta la influencia del sistema familiar sobre la empresa.

Figura 1.4. Traslape entre propiedad y dirección

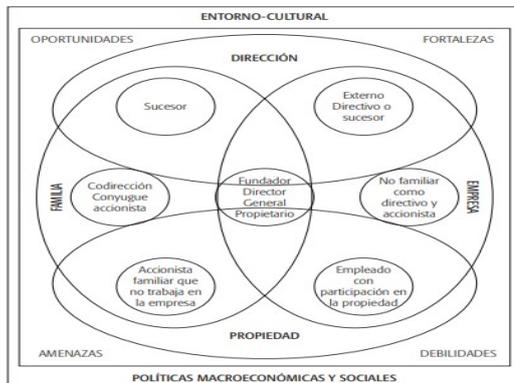


Fuente: Belausteguigoitia (2017, p. 12).

d) Modelo de Donckels y Frölich

En este modelo se incluyen, para el análisis de la empresa familiar, las interrelaciones de esta con el entorno, así como la influencia que las políticas macroeconómicas y sociales tienen sobre el sector (vea la figura 1.5). En su trabajo, Donckels y Frölich (1991) presentan como figura central, por tanto, determinante, a la persona de mayor autoridad en la empresa, bien sea el fundador, el director general, o el propietario.

Figura 1.5. Modelo holístico de la empresa familiar y su entorno



Fuente: Donckels y Frölich (1991).

La complejidad de cada sistema se estudia mediante el análisis de los protagonistas:

- En el sistema familia, se encuentran las figuras de los accionistas familiares que no trabajan en el negocio, el sucesor y los cónyuges.
- Dentro del sistema propiedad se contempla a quienes poseen acciones.
- El sistema empresa, Tagiuri y Davis (1982), lo divide en dos: 1. Dirección y 2. Empresa. En el primero, se analiza la figura de quien lleva la batuta a la hora de dirigir, refiriéndose a un sucesor en el aspecto familiar y a los directivos en caso de externos. El segundo hace referencia a los directivos y accionistas que no son familiares pero forman parte de la organización.

Después de analizar éstos distintos modelos que sin duda hacen aportes significativos en el tema de empresas familiares, se considera que el modelo evolutivo tridimensional al ser el único que contempla el elemento del tiempo, podría ser el que describa y se acerque más a la realidad organizacional de una empresa familiar. Este podría complementarse con el elemento entorno (económico, cultural, político y social), al afectar tanto a empresas familiares como a las no familiares (Ver Tabla 2).

Tabla 2

Análisis comparativo de los distintos modelos de empresas familiares

Modelos		Elementos considerados						
		Empresa	Propiedad	Familia	Gestión	Sucesión	Tiempo	Entorno
1	Modelo de los Tres Círculos	X	X	X				
2	Modelo de los Cinco Círculos	X	X	X	X	X		
3	Modelo Evolutivo Tridimensional	X	X	X	X	X	X	
4	Modelo de Donckels y Frölich	X	X	X	X	X		X

Fuente: Donckels y Frölich (1991)

2.1.5. Análisis de fortalezas y debilidades de la empresa familiar

Problemas y debilidades

Dentro de los principales problemas que presentan las empresas familiares en México se encuentra la falta de institucionalización, conflicto de intereses y un organigrama poco claro.

Con respecto a la falta de institucionalización, se indica que solo el 10% de las empresas tienen o se encuentran en la etapa de planeación para llevarlo a cabo. Este porcentaje es tan bajo precisamente porque se desconoce que existe o bien, no saben con exactitud cómo llevarlo a cabo, lo que se traduce a la falta de protocolos familiares que garanticen la continuidad de este tipo de empresas Flores, C. (25 de septiembre, 2014).

Así mismo, Belausteguigoitia (2017) detalló las siguientes debilidades:

- El nepotismo es un término que se refiere a la preferencia por parientes sin importar que éstos tengan la capacidad, vocación o interés de participar dentro de la organización; es decir, están más por responder a una necesidad familiar que por realizar algún aporte a la empresa. En este caso, los ascensos están condicionados a lazos sanguíneos y por lo tanto es muy difícil que la empresa ante estas situaciones, logre alcanzar el éxito.
- El enfeudamiento. Los responsables de diferentes áreas de una empresa pueden considerar a sus departamentos como feudos, y actuar como si fueran de su propiedad, evitando así la participación de cualquier colaborador (Ginebra, 1997). Esto puede observarse en todo tipo de organizaciones, pero es un padecimiento más frecuente en una empresa familiar.
- La autocracia y el paternalismo se refiere a ejercer un estilo de liderazgo basado en el poder del jefe, propiciando un entorno con poca participación o nula; por lo que para éstos casos es complicado lograr la profesionalización.
- La parálisis directiva y la resistencia al cambio. El director general de una empresa familiar permanece en ese cargo, aproximadamente, cinco veces más que el de una empresa no familiar. Esto puede generar estabilidad, pero también provocar un desgaste directivo, falta de innovación, de estrategia y hasta puede terminar con la vida de la organización.
- La manipulación familiar. La influencia del sistema familiar en el de la empresa puede ser negativa, y un ejemplo de ello es que se presenten situaciones de chantaje que pueden afectar a la organización.
- La contratación de profesionales poco calificados. Esto se da ya sea por la inseguridad que sufre quien dirige el negocio, por no querer afectar a algún familiar al

verse opacado por profesionales más capaces o por no contar con los recursos necesarios para contratar a personal calificado.

- La falsa seguridad. Algunos miembros por ser parte de la familia, tienen la idea de que no los despedirán, independientemente de sus resultados o desempeño. Esto provoca que el rendimiento baje y que se generen cuellos de botella que afectan los procesos.

Fortalezas

El contar con el análisis de las desventajas si bien nos suele generar una perspectiva catastrófica, nos sirve más como una guía para estar alerta y desarrollar mecanismos que nos apoyen a evitar caer en alguno de los supuestos; así mismo a identificar y/o reducir consecuencias negativas. Por otro lado conocer las principales fortalezas de las empresas familiares, nos permitirá aprovechar ésta gama de la mejor manera posible. A continuación, se mencionan algunas de ellas:

- Las relaciones de afecto. Es sin duda un respaldo emocional. Cuando se dan éste tipo de relaciones, se fomenta un clima laboral agradable, formándose lazos de confianza y entrega. Algunos autores indican que puede llegar a ser una manera para retener y formar talento dentro de las empresas, incluso delante del factor económico.
- El compromiso hacia la organización. Por lo general los miembros de las empresas familiares se involucran más con sus organizaciones que en el caso de las empresas no familiares. Sin embargo trabajar en el liderazgo es uno de los factores más influyentes en la percepción que tienen los trabajadores de la empresa, por lo tanto es importante crear un sentido de pertenencia hacia la organización, lo que en automático trae consigo un mejor compromiso y por ende, mayor desempeño.

- El servicio. Muchos autores consideran que las empresas familiares tienen una verdadera vocación hacia el servicio, pero solo hasta 1991 fue posible realizar un estudio que pudiera confirmar esta hipótesis. En él, Lyman (1991) comprobó que existe una diferencia significativa en diversos aspectos relacionados con el servicio al cliente a favor de la empresa familiar.
- La visión de largo plazo. El o los fundadores tienen la idea de que su sueño sea continuado por su descendencia, por eso es que por lo general operan con una planeación o lógica de largo plazo, tomando en cuenta opciones de reinversión y profesionalización de la empresa.
- La vocación y la confianza. Las nuevas generaciones al involucrarse en el negocio desde muy temprano; ven y oyen comentarios de sus padres, aprendiendo y desarrollando tanto el conocimiento como la vocación que la organización requiere; lo que les permite ser participes en consultas que son difíciles de compartir con personas que no son de la familia. Por otra parte al tener intereses compartidos, se facilita la expresión de opiniones sinceras. Podrán diferir en las formas, pero el objetivo es compartido.
- La rapidez en la toma de decisiones. En las empresas familiares como la toma de decisiones normalmente está centrada o limitada a un familiar o a un grupo reducido, es posible tomar decisiones relevantes en pocos minutos y sin tantas formalidades, basta en ocasiones con ir y preguntárselo al dueño directamente. Esta es una de las situaciones que los altos ejecutivos de empresas no familiares desearían vivir.
- La estabilidad de los ejecutivos. Que como mencionó Belausteguigoitia (2017) es difícil que un ejecutivo de la familia sea removido, lo cual no ocurre en el caso de los

ejecutivos ajenos a ella. Por ésta razón existe mayor continuidad en los planes del negocio, lo que permite que tanto los empleados como los clientes y proveedores sientan mayor certidumbre.

Entre las investigaciones que soportan el análisis de fortalezas y debilidades de las empresas familiares anteriormente descrito, se encuentra el de Allison, Mc Kenny y Short (2013) en donde comentan que frecuentemente las empresas familiares eligen adoptar posturas de largo plazo en sus objetivos e inversiones, además de que uno o un grupo reducido de líderes dirigen el negocio por largos períodos de tiempo. Por su parte, la rotación de personal es menor y en cambio, la necesidad de balancear intereses de familia y empresariales es mayor. Huybrechts, Voordeckers y Lybaert (2013) encontraron que las empresas familiares generalmente toman menos riesgo en emprendimientos que las no familiares. Aunque estos supuestos son consistentes con planteamientos teóricos y otras investigaciones, hay otros que no lo son. Por ejemplo, plantean que si bien los directores generales en empresas familiares que no pertenecen a la familia suelen asumir mayores riesgos, con el tiempo van asumiendo posiciones más conservadoras como las de los propietarios de la empresa. Michiels et al. (2013), sugieren que en el caso de las empresas familiares privadas, dado que tienen características especiales que las hacen diferentes de las grandes empresas públicas que cotizan en Bolsa, se puede esperar que también difieran en los sistemas de compensación de sus directores. Primero, porque se pudiera contar en la empresa con el establecimiento de distintos incentivos y formas de monitoreo para directores. Segundo, que para las políticas de compensación se hayan tomado en cuenta no solo la dimensión organizacional, si no también la familiar, donde la historia, expectativas y la rivalidad entre descendientes hacen más complejas y sensibles las determinaciones. Por último,

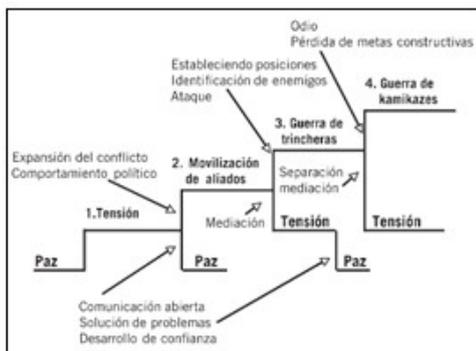
Brigham et al. (2013) encontraron en su investigación con 817 firmas norteamericanas a lo largo de 10 años, que las empresas familiares se orientan más a largo plazo que en el caso de las empresas no familiares.

2.1.6. Conflictos en la empresa familiar

En las empresas familiares que constituyen una de las organizaciones más complejas y difíciles de administrar, los conflictos llegan a ser más profundos debido a los factores psicológicos y emocionales que están involucrados.

Es por ello que es importante conocer que los conflictos pueden pasar por distintas etapas y grados de intensidad, desde una simple tensión, a la movilización de aliados, guerra de trincheras, y hasta la guerra de kamikazcs, tal como se puede observar en la Figura 1.6. Hay que procurar, primero, prevenir la ocurrencia de conflictos, pero una vez que se han desatado, hay que saber ponerles freno para que no se llegue a una situación extrema. Está en nuestras manos la posibilidad de reducirlo, atenuarlo e intentar que sus efectos sean menos dañinos.

Figura 1.6. Las cuatro etapas de los conflictos



Fuente: Martínez (2010, p.152).

Existen muchos tipos de conflictos en las empresas familiares; sin embargo se describe a continuación los pertenecientes a la investigación de Ivan Lansberg:

- Conflictos estructurales: Se derivan de la existencia de los tres círculos o subsistemas de las empresas familiares, por lo tanto, son connaturales e intrínsecos a ella. Por eso, lo único que se puede hacer es manejarlos para minimizar sus efectos.

Al respecto es necesario establecer límites y establecer estructuras para que los grupos negocien en forma constructiva tales como el consejo familiar, el Comité Directivo, etc., que contribuyen en gran medida a conversar y negociar en lugar de enfrentarse.

- Conflictos generacionales: Existen dos estudios realizados por el psicólogo Daniel Levinson (Martinez, 2010) acerca de las estaciones en la vida de un hombre y de una mujer. Se trata de englobar las preocupaciones, problemas, inquietudes y maneras de pensar masculinas y femeninas a lo largo de los años para que un hijo pueda entender los problemas por los que su padre o madre normalmente debería atravesar y a su vez el padre o madre recuerde los que tuvo el o ella a la edad que ahora tiene su hijo(a) ayudando a comprender el punto de vista y actuar del otro.

También es importante considerar que los padres deberían evitar hacer una evaluación a sus hijos, pues esta tiende a ser muy estricta o, por el contrario, demasiado benevolente por lo que es muy difícil hallar el término justo que merece su desempeño. En pocas palabras sería algo subjetivo. Es mucho mejor que quienes evalúen a los hijos sean empleados o gerentes no familiares, mediante reglas claras, medidas del desempeño objetivas y sistemas de evaluación preestablecidos. Ahora bien, para poder construir un sistema de evaluación del desempeño, es necesario desarrollar criterios claros de

desempeño, que evitan muchos conflictos no solo generacionales. Para esto, es crucial dar a los familiares tareas reales con responsabilidad real. Tareas que sean mensurables.

También es necesario establecer un adecuado plan de sucesión como se ha mencionado anteriormente. Hacerlo con tiempo ayudará mucho a atenuar los roces entre generaciones.

- **Conflicto entre hermanos:** Son de los más comunes en las empresas familiares, ya que éstas son persistentes hasta que no sean conversadas, solucionadas o borradas de la mente, por eso es importante que sean explícitas y que se pueda conversar y conciliar.

Es importante de igual forma, poner atención a las comparaciones sociales entre hermanos, fuente habitual de conflictos. Es muy difícil sugerir una solución a este problema, salvo alentar a los hermanos a pasar por alto estos asuntos y a priorizar entre ellos el amor fraternal.

En conclusión, es preciso buscar soluciones estructurales que aporten objetividad. Contar con un Director que permita analizar con rigurosidad los grandes temas de negocios, un Comité Directivo para todos los asuntos gerenciales y un consejo familiar para todo lo que tenga que ver con las relaciones de la familia con la empresa, permite no solo dar mayor formalidad y objetividad a las discusiones, sino también incluir a otras personas para que ayuden a tomar mejores decisiones.

- **Conflictos de género:** Es importante que los juicios respecto de los problemas de negocios se hagan en base a la capacidad de las personas y no a su género. Dejar esto claramente establecido y tenerlo como una regla a respetar en la compañía es fundamental para reducir fuertemente el conflicto entre sexos; así como permitir que sea un tema acerca del cual se pueda hablar con total libertad. Finalmente, es importante

comprender que las mujeres y los hombres tienen necesidades comunes, pero también otras específicas.

- Conflictos por problemas de comunicación: en las empresas familiares es preciso ir al fondo de los problemas y no quedarse únicamente en la superficie. Es importante que las partes involucradas se comuniquen para averiguar cuál es el verdadero escollo o fuente del problema. Es muy frecuente que una parte no esté bien informada, conozca solo un aspecto de la cuestión o malinterprete a la otra. Adicionalmente, hay que estar muy alerta a las comunicaciones triangulares y evitarlas todo lo posible.
- Conflictos derivados de la disgregación y aglutinación de la familia: Hay familias muy aglutinadas, que constituyen clanes muy cerrados. En cambio, hay otras familias muy disgregadas, cuyos miembros saben muy poco y se sabe más de ellos a través de terceros. Ambos comportamientos tienden a crear conflictos.

En el primer caso hay que alentar la libertad de elección, la autonomía y expresión propia, fomentar la iniciativa empresarial. En cambio, para las familias disgregadas, es necesario trabajar para unir a los miembros.

La labor preventiva es fundamental, y es tarea del Consejo de Familia prever la aparición de conflictos y procurar que estos no pasen a mayores. Sin embargo, este consejo nunca será suficiente. Un buen ambiente, una visión clara y realista de la misión y los desafíos que enfrenta la empresa, valores bien definidos, mucha transparencia y comunicación entre los miembros, etc., son fundamentales para reducir la probabilidad de ocurrencia de estos y otros conflictos. Llegando a dimensionar de nuevo la importancia de la implementación de un Gobierno Corporativo para poder enfrentar de la mejor forma éste tipo de casos.

Recordemos que las empresas familiares en México y el mundo enfrentan el problema de una alta mortandad. La mayoría de las compañías no sobreviven al fundador, sólo una tercera parte llega a la segunda generación y poco más de un 10% sobrevive hasta la tercera generación (Tecnológico de Monterrey, 2022) por dicho motivo, se considera importante tener el mayor conocimiento posible de las herramientas que puedan apoyar a cambiar éstas cifras.

2.1.7. Aspectos críticos que influyen en el desarrollo y permanencia de una empresa familiar

Según Martínez (2010) y siguiendo el modelo evolutivo tridimensional algunos aspectos críticos que se presentan a lo largo de las etapas generacionales de una empresa familiar son:

En la primera fase, cuando inicia la sociedad, existe dependencia en una sola persona que generalmente es el fundador o en un grupo pequeño familiar que son quienes toman las decisiones y dirigen el funcionamiento de la organización, por lo que, la formación del sucesor y el liderazgo cobran gran relevancia.

En la segunda fase, cuando la empresa pasa a manos de los hijos, surge la dificultad de trabajar en colaboración y de compartir las decisiones; tienden a surgir las individualidades. La dirección profesional también es un aspecto clave en esta etapa, por lo que profesionalizar la empresa surge como opción para poderla hacer crecer.

En la tercera fase, al estar inmiscuidas una mezcla entre generaciones y una mayor cantidad de personas del mismo círculo familiar, surge el problema de la organización familiar, por lo cual se hace más difícil tomar acuerdos. Es crucial que en esta etapa se mantenga una cultura innovadora y empresarial aprovechando lo mejor que puede

aportar cada individuo. Otro dilema que surge es que si se debe o no reinvertir las utilidades en la organización.

En cambio, para Trevinyo, R. (2010), los principales problemas que aquejan a los negocios familiares van enfocados a problemas de estructura, planificación estratégica, falta de formación en el ámbito empresa-familia, flujo de efectivo; así mismo, a la falta de información en materia contable, de impuestos, legal o desconocimiento de consultores que puedan solventar sus dudas y orientarlos. De igual forma, se presentan problemas por la poca organización ante los cambios generacionales y problemas familiares.

2.1.8. Gestión de la empresa familiar

Una vez analizados los modelos de empresa familiar y problemáticas típicas de las empresas familiares, se procede a tocar temas relativos a la administración.

Sectores en los que opera

Según Martínez (2010), aunque hay empresas familiares en todos los sectores de la economía, suelen participar con más frecuencia en aquellos rubros que son menos intensivos en capital y que, por tanto, tienen menores barreras de entrada, lo que lleva a que haya más competencia en ellos.

Este supuesto se aprecia en un estudio realizado por el Centro de Investigación de Empresas Familiares (CIEF) de la Universidad de las Américas Puebla (UDLAP) en donde se observó que la mayor parte de las empresas familiares son microempresas (57%), seguido por pequeñas (29%), medianas (11%) y grandes (3%). Los estados con el mayor porcentaje de empresas familiares a nivel micro son: Colima, Nayarit y

Tlaxcala, mientras que Chihuahua, Puebla y Estado de México cuentan con la mayor participación de empresas familiares grandes.

En efecto, la ubicación geográfica de las empresas familiares juega un papel fundamental para su desarrollo, debido a que es el mismo entorno el que moldea la relación empresa-familia y la problemática de unos estados no necesariamente es la problemática de otros. Al respecto, CIEF señala en el mismo estudio, que Nayarit, Yucatán y Nuevo León son los estados con mayor número de empresas familiares, en tanto que Quintana Roo, Campeche y Tabasco tienen una menor participación de este tipo de empresas, asimismo, son los sectores de construcción (88%), manufacturero y comercio (85%) y de servicios (79%) los encabezados por empresas familiares.

Es aquí en donde nuevamente toma importancia contar con e implementar una planeación estratégica para lograr ser competitivos en el mercado, encontrar nuevas áreas de oportunidad, brindar nuevos y mejores servicios y crecer; sin embargo, el 71% de las empresas familiares no cuentan con un plan estratégico y sólo 29% sí.

Aunque las empresas grandes son las más longevas, muchas de ellas detienen su crecimiento y esto se debe, en gran medida a la falta de internacionalización, 69% se centran en el mercado regional y sólo una pequeña parte de éstas (6%) se enfocan en el internacional (Meza, E. (13 de noviembre, 2017).

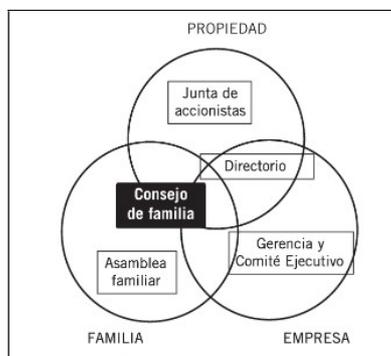
Adicionalmente, Carlos Núñez Urquiza, director ejecutivo del Centro Citibanamex para el Desarrollo de la Empresa Familiar, expuso que las bolsas de valores pueden ser un instrumento para que estas empresas familiares tengan acceso más ágil a recursos y así hacer viables proyectos (Gutiérrez, J., 2022) pero para esto necesitan en primer instancia implementar un Gobierno Corporativo.

Posición en el mercado: Algunos estudios indican que, si bien las empresas familiares son capaces de lograr una rentabilidad tanto o más alta que las no familiares, normalmente tienen tasas de crecimiento y participaciones de mercado menores que las no familiares. En otras palabras, suelen ser menos agresivas a la hora de conquistar mercados, pero esto no implica que sean ineficientes.

Gobierno de la empresa y la familia

De acuerdo a una encuesta realizada por el CIEF de la UDLAP, el órgano de gobierno más habitual es el directivo (32%), seguido por el consejo de administración (21%), consejo familiar (18%), junta de accionistas (15%) y asamblea familiar (14%) Meza, E. (13 de noviembre, 2017). Ver figura 1.7.

Figura 1.7. Órganos de gobierno de la empresa familiar



Fuente: Martínez (2010, p.128).

Considerando todo lo anterior, se desprende que la mayoría de las empresas familiares se conducen a través de decisiones más o menos unilaterales tomadas por los dueños y directores. En estas condiciones no es sorprendente que la estructura de Gobierno Corporativo sea precaria y que falte construir la visión, misión, valores,

estrategias del negocio incluyendo sus niveles de sostenibilidad y sus prácticas éticas, así como de control.

Es importante diferenciar entre administración y gobierno de una empresa familiar. Mientras la primera se relaciona con la gestión y el manejo del día a día de los negocios -o el círculo empresa en el diagrama de los tres círculos (familia, empresa y propiedad)-, el gobierno se encarga del manejo de los tres círculos y las relaciones entre ellos como sistema (Martínez, 2010). Con frecuencia, ocurre que los empresarios familiares se ocupan bien de los negocios, pero no prestan suficiente atención a los otros dos círculos, con lo cual la empresa puede enfrentar conflictos de todas formas. Por eso se dice que administrar bien los negocios de la empresa es condición necesaria, pero no suficiente. También hay que aprender a gobernarla.

Para las Mipymes puede ser suficiente un manual que establezca las reglas mínimas de procesos y control, donde se describan las funciones de cada quién, y se tomen medidas para evitar pérdidas innecesarias y conflictos de interés. El Gobierno Corporativo no es una ley, sino un reglamento de conductas para establecer el camino, definir líneas de acción y evitar los riesgos con mayor impacto para la compañía. La sugerencia, por tanto es siempre mantener un marco de Gobierno Corporativo flexible y no burocrático, siempre buscando lograr 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 el marco de Gobierno.

Desafortunadamente la escasa implementación se debe a creencias de que es costoso, complicado y que limita las decisiones sin agregar un valor tangible a la empresa, sin embargo cuando se trata de hacer una valuación mejor conocida en inglés como “due diligence” de un negocio familiar, resulta que hay muchas inconsistencias u

observaciones en lo que parecía ser un negocio sólido. Por ejemplo: las propiedades pueden no estar a nombre del dueño, o tener algún gravamen no resuelto o una vieja hipoteca; puede identificarse una planeación fiscal que represente un enorme riesgo financiero o que no se encuentre adecuadamente soportada; puede que algunos de los primeros accionistas ya no formen parte del negocio, y existan otros que no estén incluidos en las escrituras y las actas de la Asamblea o es más no existan actas de asamblea. De igual forma puede que algunos dueños o familia de ellos no distinga entre su dinero “personal” y el de la compañía, y que algunas de las disposiciones no se encuentren documentadas o no sean deducibles para la compañía puesto que son gastos personales y no estrictamente necesarios para la actividad del negocio. Estos son apenas algunos de los problemas más comunes. Una revisión del negocio, de preferencia cuando es preventiva, ayuda a identificar riesgos y puntos dolorosos, y a ensayar medidas de reparación, detectivas y prevención.

Ahora bien, en algunas compañías, es común observar que al crecer a través del tiempo, al ver entrar y salir a miembros familiares y crear nuevas entidades legales; las mezclas de propiedad se van complicando hasta llegar a ser confusas y no tener claridad acerca de quien es el dueño de cuantas o que acciones y por lo tanto no se sabe quien puede tomar las decisiones estratégicas. Esto es de particular complejidad, sobre todo cuando existe un conflicto entre los propietarios/familiares y se quiere entender quien tiene derecho legal de qué y hasta dónde.

A estas alturas, las empresas ya no son el sueño de un emprendedor, sino máquinas en movimiento que deben ser conducidas con las mejores prácticas y una visión realista que mira primero por el negocio y luego por la familia.

El apego a la tradición no es negativo, pero no hay que perder de vista que si el negocio se construyó para asegurar el futuro y generar riqueza, hay que reconocer cuando es necesario realizar ajustes para hacerlo sostenible, tal es el caso de institucionalizar a la empresa, así como formalizar la estrategia, identificar riesgos y establecer indicadores para medir resultados y tomar decisiones con más bases.

En este punto, es relevante mencionar que para considerar que una empresa está estandarizada, debe formalizar e integrar tres puntos: procesos, factor humano capacitado y con perfil adecuado, y tecnología acorde a la complejidad de la operación. Donde ninguno de los tres conceptos es más relevante, sino que se consideran complementarios en la búsqueda de la permanencia, el crecimiento, conservación y generación del valor.

Este tipo de negocios al ser rentables y con gran potencial, son un objetivo muy atractivo para ser adquiridas por fondos de inversión y empresas afines (competidores, proveedores, cadenas productivas), que buscan crecer de manera exponencial y rápida comprando activos o haciendo alianzas que pueden ayudarles a maximizar su valor con esfuerzos razonables. Muchas empresas familiares mexicanas, que en mejores condiciones hubieran recibido créditos o incluso acceso al mercado de valores, han sido adquiridas por inversionistas institucionales en busca de oportunidades. He aquí la importancia de contar con un buen Gobierno Corporativo.

2.2. Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo resulta importante o se justifica su necesidad en la empresa, en el momento en que un propietario de capital invierte en un negocio que no administra directamente, o en que su participación no le permite tener el control y queda sujeto a las decisiones que otro u otros toman frente al futuro desarrollo de la misma (Rosso, J., 2018). Sin embargo, es un planteamiento fundamental que surge con el nacimiento de la empresa. Los primeros planteamientos sobre este tema los hizo Adam Smith en el siglo XVII, en su libro la riqueza de las naciones (Smith, 1776), en el que planteó que los administradores no obran con la misma diligencia que sus dueños, y que en el desarrollo de su gestión se enfrentan a conflictos de interés. Posteriormente Berle y Means (1932), centran su atención sobre los temas relacionados con el control de la propiedad de las grandes empresas cuando hay diversidad de accionistas con fracciones mínimas. Por lo que resulta relevante en este capítulo describir que es gobierno Corporativo, cuales son sus características, dimensiones y de que manera se puede adoptar para disfrutar de sus beneficios.

2.2.1. Marco general de Gobierno Corporativo

Historia

Aunque el concepto de gobierno corporativo no es nuevo, cobró relevancia a partir de la difusión y el conocimiento de distintos fracasos corporativos como los de ENRON, WorldCom, Xerox, Tyco, Salomon Brothers, Barings y, en especial, el del Daiwa Bank y otros bancos japoneses que entraron en crisis financiera. En sus inicios la investigación sobre gobierno corporativo se centró en Estados Unidos (EE.UU), a partir de los años 90, pero viendo el impacto que generaron estos fraudes financieros, el interés

se extendió a otros países. Es así como se vió necesario buscar algún mecanismo que fijase una serie de recomendaciones que ayudasen a mejorar el gobierno corporativo de las empresas y tratasen de evitar que dichas situaciones volviesen a repetirse. Aparecen así los códigos de buen gobierno como una herramienta idónea para tal fin (Aguilera y Cuervo, 2009).

El primer código que se elaboró fue el de Reino Unido. El concepto comenzó a difundirse a partir de 1991 con la publicación del Cadbury Report, el cual sirvió de guía para la elaboración del resto. Su estudio continuó con las publicaciones del Greenbury Report, en 1995, y del Hampel Report, documentos fundamentales en la integración de códigos de gobierno corporativo en todo el mundo. Muchos de los cuales, lamentablemente, surgieron como respuesta a importantes escándalos de fracasos corporativos.

Por otro lado, en 1998, el Blue Ribbon Committee publicó una serie de recomendaciones que han servido de base para reforzar las prácticas de gobierno corporativo, fundamentalmente en Estados Unidos.

En 1999 se publicó en México el Código de mejores prácticas corporativas que exige a las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), publicar el nivel de cumplimiento o apego a las prácticas definidas en dicho código. Por su parte, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) ha optimizado la Ley del Mercado de Valores que, incluso, fue reformada (Cruz, G., 2006).

Definición de Gobierno Corporativo

Hoy en día no se cuenta con una definición estándar de Gobierno Corporativo, pero algunos autores han buscado construir una propia. Por mencionar algunos, Larcker,

Richardson y Tuna (2007) manejan 39 medidas estructurales de Gobierno Corporativo y 14 dimensiones (índices). Sin embargo, encuentran poca relación de tales dimensiones con los indicadores financieros, pero alta relación con el retorno financiero de las empresas y el desempeño operacional.

Beekes, Brown y Verhoeven (2011) por su parte, muestran que los estándares y prácticas de buen gobierno promovidas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) son referentes internacionales para que los países actualicen sus prácticas y políticas.

Al respecto, la OCDE en cooperación con el Grupo del Banco Mundial en Asia, Rusia, Europa Eurasia, Europa Sudoriental y América Latina, lleva a cabo una serie de Mesas Redondas Regionales que ofrecen un diálogo continuo e intercambio multilateral de experiencias en cada país que enriquecen el tema de Gobierno Corporativo en el mundo. El planteamiento es guiado en forma consensual e inclusiva.

La OCDE propone el denominado White Paper para la consolidación del Código de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo. Este documento es una propuesta inicial y general que ha de ser complementada con los requerimientos o características específicas de cada organización, tomando en cuenta la legislación de cada país. Por ejemplo, la naturaleza de las actividades que realiza y la jurídica de la organización; la composición propietaria o accionaria; los intereses particulares de propietarios y accionistas frente al futuro de la organización; y la cultura regional imperante.

El White Paper sobre Gobierno Corporativo en Latinoamérica, fue desarrollado por la Mesa Redonda Latinoamericana sobre Gobierno Corporativo, un foro que reúne a creadores de política, reguladores, inversionistas, expertos de la región y líderes comerciales, así como a contrapartes de los países miembros.

Con los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE como un marco conceptual para su análisis y discusión, el White Paper examina la importancia de un buen Gobierno Corporativo para toda América Latina, discute sus características particulares y tendencias, y fija las recomendaciones de la Mesa Redonda iniciada en el año 2000. El White Paper se desarrolló a través del curso de cuatro reuniones celebradas en Brasil (2000), Argentina (2001), México (2002) y Chile (2003), así como a través de contactos continuos entre las reuniones (Rosso, J.,2018).

Miarta Capaul (2003) en cambio, sintetizó la definición de gobierno corporativo quedando como el sistema a través del cual las empresas son dirigidas y controladas.

Andrei Shleifer y Robert Vishny (1997) por su parte, reconocieron dos escenarios de propiedad, en los cuales funciona el gobierno corporativo de las organizaciones. En el primer escenario, la propiedad es completamente dispersa y separada del control de la empresa, y en el segundo la propiedad y el control de la empresa están concentrados en uno o varios propietarios mayoritarios.

Cuando la propiedad es completamente dispersa, el gobierno corporativo es un sistema de dirección a través del cual los propietarios de las empresas controlan, monitorean e incentivan a los gerentes de más alto nivel. El gobierno corporativo permite a los propietarios participar en la dirección de la empresa y guían las actuaciones de los gerentes a través de recompensas de desempeños medidas por los resultados de las empresas.

En el escenario de propiedad y control concentrados en uno o varios propietarios mayoritarios, los mayoritarios tienen la capacidad de establecer el equipo gerencial que mejor convenga a sus intereses. Bajo este escenario, los pequeños propietarios se convierten en proveedores de fondos que no tienen la capacidad de controlar la empresa

a través de los derechos de voto ni el interés de hacerlo. En este caso, el gobierno corporativo es un mecanismo a través del cual los pequeños inversionistas pueden monitorear la gestión del accionista mayoritario y de su equipo gerencial (Shleifer y Vishny, 1997).

De acuerdo con lo anterior, en los dos escenarios, el gobierno corporativo es un mecanismo de control para los propietarios, pero las características que éstos asuman y los intereses que defiendan estarán en función de la concentración de propiedad de los individuos y de la manera en que se haya separado el control de la propiedad.

En resumen, se puede decir que el Gobierno Corporativo es la correcta asignación de poderes y responsabilidades entre la dirección, la administración y los propietarios de una empresa, conceptualizado no solo en un conjunto de reglas externas, sino en una disciplina empresarial necesaria para mantener una relación estable y productiva entre los participantes de cualquier organización.

Características de Gobierno Corporativo

Según el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF, 2021) son siete las características que definen a un buen gobierno corporativo:

- **Disciplina:** Todas las partes involucradas deben seguir los procesos y estructuras establecidas por la organización.
- **Transparencia:** La información debe estar disponible de manera precisa y oportuna para que los interesados puedan consultar y analizar lo que consideren conveniente; así mismo, debe de contar con la revelación exacta y puntual de todos los temas estratégicos: finanzas, desempeño, propiedad y gobierno corporativo.

- **Responsabilidad:** Reconocimiento de derechos de todas las partes legalmente interesadas, así mismo, hacer acciones correctivas o penalizaciones en caso de ser necesario para encaminar a la empresa hacia la dirección correcta.
- **Equidad:** Los intereses de cada una de las partes interesadas deben ser reconocidos, respetados y protegidos.
- **Rendición de cuentas:** Resultados del negocio con base en responsabilidades asignadas al consejo y a la administración. Todos los tomadores de decisiones deben hacerse responsables de las acciones que ejecutan.
- **Responsabilidad social:** La empresa debe tener en cuenta las cuestiones ambientales y de derechos humanos.
- **Independencia:** Se refiere al establecimiento de mecanismos para minimizar o evitar conflictos de intereses.

Complementarias a las características anteriores, aspectos como los procesos internos de los consejos de administración y las características demográficas de sus integrantes contribuirán a mejorar las características de los gobiernos corporativos (Colley, et al 2005).

Lo anterior radica en que para que un gobierno corporativo sea eficaz requiere un marco reglamentario, legislativo e institucional sólido en el que los agentes del mercado puedan confiar cuando entablan relaciones contractuales privadas. Este marco de gobierno corporativo suele basarse en leyes, sistemas de autoregulación, reglamentos, compromisos voluntarios y prácticas empresariales basadas en las circunstancias, la

historia y las tradiciones específicas de los países. Por este motivo, la combinación deseable de estos elementos varía de un país a otro.

A medida que se acumulan nuevas experiencias y se combinan las condiciones empresariales, las normas del marco de gobierno corporativo se revisarán y, cuando sea necesario, se ajustarán (OCDE, 2016).

Objetivo de Gobierno Corporativo

De acuerdo con la OCDE, el objetivo de un Gobierno Corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas para favorecer la estabilidad financiera, las inversiones a largo plazo y la integridad en las negociaciones.

La calidad del gobierno corporativo aporta a la empresa un incremento al acceso de capital, lo cual le permite apostar por un mayor crecimiento. De igual forma brinda mayor confianza a quienes aportan capital. Proporcionando un marco que contribuye a cerrar la brecha que existe en la economía entre la inversión y el ahorro privado. Por ende, un buen gobierno corporativo reafirma el convencimiento de accionistas y otros actores interesados de que sus derechos se encuentran debidamente protegidos, posibilitando que las empresas reduzcan sus costes de capital y facilitando su acceso a los mercados de capitales.

Aún cuando la empresa no dependa principalmente de capital extranjero, un marco de gobierno corporativo creíble, sustentado por mecanismos de control y supervisión eficaces, ayuda a aumentar la confianza de los inversores nacionales, reduce el coste de capital, mejora el buen funcionamiento de los mercados de capitales y, en última instancia, atrae fuentes de financiación más estables (OCDE, 2016).

Principales temas que atiende el Gobierno Corporativo

Diferentes organizaciones mundiales se han venido pronunciando, evolucionando paulatinamente sus conceptos. Destacan los pronunciamientos de la OCDE dados a conocer en 1999 como los principios básicos del gobierno corporativo.

Los temas sobre los que tradicionalmente versa el gobierno corporativo son:

- Los derechos de los accionistas.
- El tratamiento equitativo de los accionistas.
- La función de los grupos de interés en el gobierno de las sociedades.
- La comunicación y transparencia informativa.
- La responsabilidad social de los consejeros de proteger el patrimonio de la empresa y crear valor.

Tomando en cuenta éstas definiciones, se han escrito en todo el mundo códigos de mejores prácticas con diferentes interpretaciones y criterios, e inclusive llevándose a regulación algunas de ellas, de manera total o parcial.

Estructura de Gobierno Corporativo

Hoy en día no existe un modelo general de Gobierno Corporativo ni un manual para su implementación; sin embargo, la OCDE emite desde 1999 una serie de principios que se han revisado y que orienta a gobiernos en la definición de sus marcos regulatorios. Por su parte, el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), en México, emitió en 2004 un código a manera de recomendaciones de aplicación voluntaria, para que las empresas puedan adoptar sus propias medidas en un escenario de autorregulación. Este código se revisó por última vez en 2018.

Para la OCDE, en la ejecución del Gobierno Corporativo se estiman como indispensables los siguientes elementos: i) Buenas prácticas del consejo de administración; ii) procesos de control apropiados; iii) sistemas de transparencia y revelación de información; iv) protección de los derechos de accionistas, y v) compromiso con el Gobierno Corporativo.

En línea con los principios de la OCDE, el código de recomendaciones del CCE introduce 7 capítulos que, coincido con Santiesteban, (2020), constituyen la base más práctica para la implementación de un sistema de Gobierno Corporativo en una organización, y se describen a continuación:

- **Asamblea de Accionistas.** Es el órgano de mayor jerarquía en una organización, es importante que actúe con transparencia y bajo reglas que garanticen la protección de los derechos e intereses de los accionistas, quienes deben gozar de un trato equitativo y la posibilidad de expresar sus posiciones e informarse de manera oportuna y con veracidad sobre los asuntos relacionados con la organización, no solo los de carácter financiero.
- **Consejo de Administración.** Su responsabilidad es definir el rumbo estratégico de la organización estableciendo la estrategia, la vigilancia de la gestión y conducción de la(s) sociedad(es), el seguimiento a la administración de riesgos y al sistema de control interno, la planeación de la sucesión, cumplimiento de acuerdos de los accionistas, entre otros. El Consejo debe contar con miembros involucrados y conscientes de su responsabilidad, ajenos a conflictos de interés y auxiliados por estructuras que les permitan analizar información y proponer acciones en temas específicos.
- **Función de Auditoría.** Supone la existencia de un órgano intermedio, dependiente del Consejo de Administración, que se asegure que tanto la auditoría interna como la

externa se conducen con independencia, objetividad y transparencia, procurando una adecuada rendición de cuentas. Para ello, la función debe incluir la selección de auditores y el seguimiento de acciones de remediación de hallazgos. Asimismo, debe opinar sobre políticas y criterios seguidos en la preparación de información financiera.

- **Función de Evaluación y Compensación.** El sistema de compensaciones de funcionarios de alto nivel se encuentra a cargo del Consejo de Administración, incluyendo aspectos de selección, contratación y evaluación de desempeño respectivos.
- **Función de Planeación y Finanzas.** Funge como un órgano intermedio de auxilio al Consejo de Administración y entre sus funciones se encuentra el desarrollar un sistema de planeación estratégica de mediano y largo plazo fiel al rumbo establecido por el Consejo, y que contemple como objetivo la preservación del valor de la sociedad. Este órgano interviene en el análisis de políticas de presupuesto, inversión, financiamiento y sistema de control.
- **Función de Riesgo y Cumplimiento.** Sirve de apoyo para el Consejo de Administración en la definición y seguimiento de mecanismos para identificar y mitigar riesgos, incluyendo los de cumplimiento; así como recomendar las medidas o ajustes pertinentes. En contraste con la auditoría, en esta función descansa la protección de amenazas que pudieran darse a la integridad y reputación de la organización (Santiesteban, 2020).

2.2.2. Dimensiones de Gobierno Corporativo

Enfoques teóricos de Gobierno Corporativo

Teniendo en cuenta que la estructura de gobierno corporativo se ve influenciada en cierta medida por el entorno que le rodea (económico, financiero e institucional), según Argente, E. (2012) existen cuatro enfoques o teorías que permiten estudiar la estructura de Gobierno Corporativo: la teoría de la agencia, la teoría de los stakeholders, la teoría del stewardship o administración y la teoría institucional.

- Teoría de la agencia o de racionalidad limitada

En éste contexto se puede decir que el principal problema que se encuentra a la hora de determinar la gobernanza empresarial va a ser el establecimiento de reglas y contratos necesarios para alinear los intereses y solucionar los conflictos que puedan surgir entre propietarios y directivos.

Esta teoría implica que las partes en la relación de agencia- el accionista (principal) y la gerencia (agente)- pueden tomar decisiones racionales solo en función de la información a la que pueden acceder, por lo que surgen problemas de asimetría de información que originan una serie de conflictos de intereses entre ambos grupos ya que los individuos son egoístas y maximizadores de la utilidad que siempre protegen sus propios intereses; por ejemplo, la gerencia no siempre actúa para maximizar el valor del accionista, a veces lo hace guiada por motivaciones personales. Usualmente, este tipo de problemas se tratan de resolver mediante mecanismos que aseguren el buen gobierno corporativo y protejan los intereses del principal, así como del resto de stakeholders de la empresa. Tal es el caso del uso de contratos que alineen los intereses en la inversión y

en mecanismos que permitirán aprovechar la información del principal para verificar, monitorear y controlar las acciones del agente en su nombre.

Todos somos principal y agente en diversas facetas de nuestras vidas. En la medida que logremos mayor transparencia en nuestras organizaciones, el problema agente-principal será menos grave. Parafraseando a Lincoln en Gettysburg: “las instituciones deben ser del, por y para sus principales”.

- Teoría de los stakeholders y el bien común

Es considerada como una superación de la teoría neoclásica orientado a proteger no solo el derecho e interés de los propietarios, si no en crear valor para cada uno de los grupos de interés que se ven afectados por la actividad de la organización. Supone una visión integral de la organización, que propone la ampliación de los objetivos de la empresa, incluyendo los intereses y expectativas de cada una de las partes interesadas.

- Teoría de stewardship

Es la perspectiva teórica de las partes interesadas de gobierno corporativo. Esta teoría surge como reacción a la teoría de la agencia. Por una parte la teoría de la agencia tiene sus orígenes en las finanzas y la economía, mientras la teoría de stewardship se deriva de disciplinas como la sociología y la psicología. Argumenta que los propietarios, el directivo y el consejo de administración deben mantener buenas relaciones con todas las partes interesadas, atendiendo sus demandas e intereses particulares para establecer afiliaciones comerciales que conduzcan a mejorar el desempeño corporativo y a una reputación corporativa favorable al representar éste tipo de trabajo una ventaja competitiva. Según ésta teoría, el directivo desea ser un buen administrador de la entidad, hacer un buen trabajo y gestionar de modo adecuado los recursos de la empresa. No existe problema de falta de motivación o no alineación de intereses entre

administrador y propietario, por lo que el papel del consejo de administración se centra en fijar las estrategias.

- Teoría institucional

Se presenta como el enfoque que refuerza las tres anteriores por medio del establecimiento de un marco institucional que determina el funcionamiento de la empresa y del mercado en el que desarrolla su actividad a través del papel que desempeñan las instituciones en el entorno en el que opera la empresa.

Tipos de Gobierno Corporativo

Aunque hay grandes organizaciones que tienen operaciones distribuidas a un nivel geográficamente más amplio y por lo tanto una gobernanza específica para cada empresa, básicamente existen dos tipos o modelos de gobierno corporativo IMEF (2021):

- Concentrado. Se caracteriza hacia las relaciones para obtener valor hacia un grupo mayor de personas interesadas. Este sistema permite un entorno más abierto a los gerentes de negocios y propietarios para realizar las actividades comerciales, permitiéndoles operar la organización como mejor les parezca.
- Disperso. Se orienta al mercado y en obtener valor para los accionistas. Aquí la organización vende acciones a inversores, esto provoca un cambio en la forma de operar. El gobierno corporativo describe las operaciones específicas de cada individuo y asegura que todas las personas actúen de manera ética.

2.2.3. Generación de valor en la adopción de Gobierno Corporativo

Ventajas de contar con un Gobierno Corporativo

A pesar del interés que puede tener una empresa familiar en implementar un Gobierno Corporativo, e incluso la necesidad de tenerlo en la empresa, existe mucho desconocimiento del tema y de las grandes ventajas que implica trabajar dentro de este esquema. Son muchas y variadas las ventajas que se pueden visualizar, entre ellas:

- Definir el rumbo estratégico de la empresa y genera una mejor expectativa del desempeño a largo plazo y continuidad del negocio, incluido el traspaso generacional.
- Generar valor a la empresa
- Facilita la transparencia y rendición de cuentas, lo que permite tener información veraz y oportuna para una toma de decisiones objetivas.
- Se cuenta con una herramienta para reducir riesgos, fortalecer la labor y la diligencia de los administradores de la empresa
- Se definen reglas claras en ambientes complejos y en diversos momentos de la empresa.
- Provee claridad en las responsabilidades, derechos y obligaciones de accionistas y grupo directivo. Asegurando que todos los accionistas, mayoritarios y minoritarios, reciben un trato igualitario.
- Provee acceso a fuentes de financiamiento de menor costo o que de otra forma no están al alcance.

En la figura 2.1. puede apreciarse un resumen conciso del abanico de ventajas que trae consigo el adoptar un gobierno corporativo.

Figura 2.1. Ventajas de contar con un gobierno corporativo



Fuente: Luna, J. (2019).

De igual manera, la BMV enlista los siguientes beneficios de adoptar una estructura de gobierno corporativo:

- Equidad entre los propietarios y protección de sus derechos.
- Visión Independiente que facilite la transparencia, eficiencia y seguridad de la información.
- Realización de proyectos de inversión más atractivos.
- Clasifica, simplifica y optimiza el crecimiento operativo.
- Promueve la inversión en la organización.
- Coordinación eficiente entre los distintos involucrados en la toma de decisiones estratégicas (propietarios, administración, órganos de gobierno, familiares y/o terceros interesados).
- Transparencia, permanencia y rendición de cuentas.

- Previene conflictos familiares.
- Reconocimiento por parte de inversionistas, otras empresas y mercados internacionales. Mejora la imagen de la organización.
- Genera potencial de crecimiento.
- Permite incorporar el valor de intangibles como son la marca y crédito mercantil.

Retos de las empresas familiares al adoptar un Gobierno Corporativo

Implementar una estructura de gobierno corporativo presenta distintos retos (Reséndiz, 2019), cómo:

- Capacidad y objetividad para definir y formalizar reglas de participación de propietarios en la operación.
- Formalizar acuerdos para tomar decisiones con enfoque al negocio (eliminando preferencias personales) promoviendo un entorno de transparencia.
- Alinear la operación para que las reglas acordadas sean respetadas y los acuerdos estratégicos sean alcanzados.
- Consistencia y disciplina en ejecución mediante procesos eficientes y controlados.

Es importante considerar los riesgos que pueden materializarse en empresas con una estructura de gobierno corporativo débil o no alineada a la estrategia, tal es el caso de:

- Valor de la empresa inferior al que logran otras similares con procesos institucionalizados.
- Disputas innecesarias que desvían esfuerzos y limitan logros.

- Imposibilidad de conocer resultados del negocio de manera confiable, al no contar con un proceso adecuado de generación de información y rendición de cuentas.
- Reducción de rentabilidad al no tener claridad en líneas de responsabilidad y disciplina en la ejecución.
- Incapacidad o lentitud para aprovechar oportunidades.

Generación de valor

Luego de entender el contexto y la importancia del gobierno corporativo es importante entrar a conceptualizar el significado de valor.

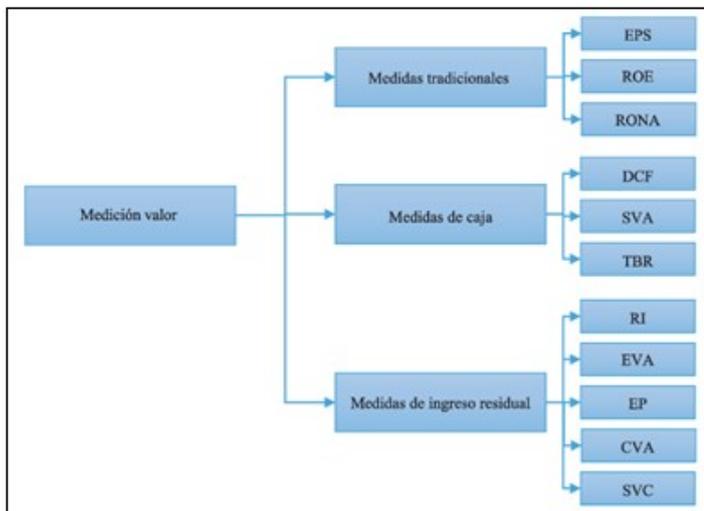
De acuerdo con López Lubián (1999), el valor de una organización se crea cuando los tomadores de decisiones actúan orientados por los deseos de los propietarios con el fin de evitar los comunes problemas de agencia. La tarea de medir el valor se ve intrincada porque la rentabilidad económica no es igual a la contable y los recursos empleados en las decisiones siempre tienen un costo económico; crear valor hace referencia a las expectativas o deseos del comportamiento futuro del negocio, puesto que el futuro es incierto, la rentabilidad deseada tiene riesgos sistemáticos asociados; la contabilidad no reconoce el valor del dinero en el tiempo, y los principios de causación contable no son consistentes durante el mismo.

La medición inequívoca y contundente del desempeño económico de las organizaciones ha ocupado gran importancia desde los estudios de Hamilton (1777) hasta la época actual. Aunque el concepto de valor no ha cambiado, si su forma de medición; existe un gran abanico de posibilidades o metodologías que pueden usarse para dicho propósito, que van desde mediciones proporcionadas por sistemas contables

hasta las que provienen de las expectativas formadas en el mercado de valores. En la figura 2.2. se pueden observar dichas opciones.

La selección de una adecuada medida de desempeño organizacional tiene significativos impactos en el proceso de toma de decisiones de la organización. Una medida apropiada de desempeño debe cumplir seis criterios básicos: validez, controlabilidad, consistencia, objetividad, delimitaciones periódicas, fácil implementación y neutralidad ante la depreciación (Rosso J. ,2018).

Figura 2.2. Clasificación de las metodologías de medición de valor



Fuente: Rosso J. (2018, p. 67).

Independientemente de las metodologías que se decidan utilizar para evaluar el impacto de adoptar un gobierno corporativo, está comprobado que la adopción de códigos de buen gobierno genera confianza en los inversionistas, lo que se refleja en una mejor percepción de la empresa por parte del mercado y permite facilidad en la incursión del mercado de valores al promover su profundización.

2.2.4. Consecuencias de un mal Gobierno Corporativo

Cuando se habla de gobierno corporativo se comenta que no solo se refiere a una serie de requisitos definidos en códigos de mejores prácticas, o incluso descritos en las diferentes legislaciones del mundo. En realidad, cuando se habla de gobierno corporativo se refiere a una actitud y a una manera profesional de orientar los negocios. A la vista del mundo, se ha tenido evidencia de grandes fracasos corporativos, algunos de ellos ya comentados, sin embargo, en éste apartado se revisará la dimensión de las consecuencias que se presentan por un mal gobierno.

Un fracaso en los negocios no solo implica pérdida de valor de la acción, sino que éste deriva en un efecto de cascada en el valor de las acciones de todas las empresas que se relacionan con la institución origen del fracaso. De igual forma cárcel, sanciones a los consejeros o funcionarios de la empresa, desempleo para los trabajadores del negocio y de las empresas correlacionadas, desprestigio en todo el sentido de la palabra. Y este efecto cascada llega hasta la sociedad, quien ahora con incertidumbre les obliga a actuar con mayor cautela exigiendo a las autoridades mayor control y vigilancia a las empresas.

Dicho incremento de vigilancia gubernamental también implica un alto nivel de costo para las empresas que se ven obligadas a cumplir con diferentes requisitos de control, auditoría e información, a veces excesivos (Cruz, 2006).

Factores que han originado los principales fracasos corporativos de los últimos años

Según Cruz, G. (2006) existen importantes coincidencias en causas que han originado fracasos corporativos que bien se pueden analizar para no caer en ellos e implementar acciones a tiempo para evitarlas, entre ellos se pueden encontrar:

- Implantación u operación de procesos ineficientes duplicados y costosos.

Se observa que por el crecimiento natural, en algunas empresas ciertos procesos se vuelven ineficientes surgiendo así la duplicación de actividades, por lo tanto es importante que se promueva el análisis de procesos críticos y aprovechando la experiencia empresarial del consejo, se planteen mejores prácticas o alternativas.

- Inconsistencia entre las estrategias del negocio y la operación.

En ocasiones, existe la tendencia a realizar actividades que no coinciden con el modelo de negocio original, por comodidad o inercia. Es responsabilidad del consejo mantener una adecuada definición de la estrategia de negocio y asegurar que ésta estrategia sea debidamente interpretada y puesta en operación. Lo anterior implica asegurarse de que el modelo de negocio realmente responda a la estrategia, lo que implica emitir políticas de dirección que contengan directrices y reglas claras para el administrador del negocio.

- Procesos de crédito, cuentas por cobrar y tesorería inseguros y sin control suficiente.

Se observa la carencia o insuficiencia de sistemas de control interno en actividades de alta sensibilidad; por ello, el consejero debe asegurarse de que se implante un verdadero sistema de control interno con respecto a alertas, sistemas de bloqueo, sistemas de información y seguimiento, establecimiento de indicadores de control, análisis de variaciones, control presupuestal, segregación de funciones, entre otros.

- Alteración contable.

Reconocimiento prematuro de ingresos, inexistente o inadecuado diferimiento de gastos, incorrecto uso del concepto de materialidad contable, ocultamiento de pérdidas, incremento o disminución no soportado de márgenes de utilidad, acumulación excesiva

de reservas, así como falta de reconocimiento de las mismas son algunos de los temas que se observan han sido utilizados para alterar la información financiera. Respecto a ello, el consejo de administración tiene la responsabilidad de entender y cuestionar las normas y criterios contables utilizados, entendiendo las distintas alternativas de contabilización que existen y los efectos que cada uno de ellos representa. Así mismo debe analizar los estados financieros, en especial las principales variaciones, los cambios o actualizaciones en las normas financieras que impacten a la compañía y transacciones relevantes junto con su impacto en los resultados. Para ello se pueden apoyar en opiniones de especialistas que le permitan tener un mayor nivel de información que asegure una posición independiente, diligente y profesional.

- Inmovilización importante de activos, inventarios y cuentas por cobrar.

La falta de coordinación entre distintos departamentos lleva a una importante cantidad de efectos negativos. Éste es el caso de inmovilizaciones excesivas por compra de materiales no necesarios, de producción de artículos que no requieren los clientes, o falta de satisfacción de los requerimientos del cliente con la consecuente pérdida de mercado. Todo ello, ante la amenaza de la competencia es, en realidad, una forma clásica de desaparición paulatina.

Definitivamente, la planeación es un elemento sobre cual el consejo debe asegurar precisión y énfasis. No es posible medir aquellos compromisos que no se han definido, ni es posible exigir el cumplimiento de aquello que no ha sido previamente acordado.

2.2.5. Metodología para adoptar un Gobierno Corporativo en una empresa familiar

Para establecer un esquema de gobierno corporativo, el IMEF (2021) recomienda marcar estándares en común siguiendo reglas básicas como:

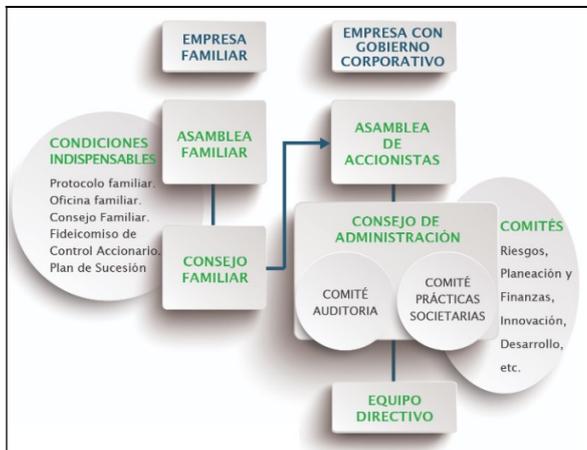
- Asegurar equidad entre propietarios.
- Promover la cooperación activa y proactiva entre propietarios.
- Cada propietario debe tener acceso a asuntos relevantes de la empresa.
- Contar con un mecanismo de control para el comportamiento de cada propietario.
- Vigilar el cumplimiento de las disposiciones determinadas por la junta directiva.

Así mismo, la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) menciona que se puede iniciar la creación de un gobierno corporativo implementando:

- Consejo de Administración y comités del consejo, incluyendo el Comité de Auditoría, debidamente estructurados.
- Procesos de gobierno documentados y bien definidos.
- Disciplina en el proceso interno para confirmar el flujo de información específica al Consejo, en relación con el cumplimiento de reglamentos externos.
- Herramientas para facilitar la acción efectiva y eficiente del Consejo de Administración y de los comités.
- Mayor transparencia en la empresa (estructura del consejo, lineamientos, estatutos).

Quedando una especie de estructura como se muestra a continuación en la figura 2.3.

Figura 2.3. De empresa familiar a empresa institucional



Fuente : BMV y Asesores de Consejo y Alta Dirección, S. C.

Así mismo, la BMV indica dos etapas en la construcción de un modelo de gobierno corporativo que en los siguientes renglones se describen.

Primera Etapa:

Consejo de Administración y Comité:

- Operando conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM) y al Código de Mejores Prácticas Corporativas.
- Incorporación de consejeros independientes en el Consejo y para presidir el Comité de apoyo.

Segunda Etapa:

Modelo de Gobierno Corporativo Óptimo:

- Operando conforme a la Ley del Mercado de Valores (LMV) y prácticas internacionales de Gobierno Corporativo.
- Operación con consejeros independientes en Comités.
- Separación de Comités.

Hay que tener presente que un buen modelo de gobierno corporativo incluye:

- Transparencia en todas las actividades.
- Fuerte monitoreo y balance.
- Incremento en obligaciones fiduciarias.

Al respecto, la BMV cuenta en su sitio web (https://www.bmv.com.mx/work/models/Grupo_BMV/Resource/882/1/images/guia_gobierno_corporativo.pdf) con una guía de Gobierno Corporativo que incluye temas como que es gobierno corporativo, la importancia de implementarlo, los principios básicos, acciones clave para implementar un Consejo de Administración y otros comités necesarios; así como cuáles son sus principales actividades o dinámica de la operación, que contemplar en un plan de sucesión, mejores prácticas y evaluación de gobierno corporativo.

Por último se proporciona el contacto de promoción de Grupo BMV para mayor información o para solventar dudas al respecto.

Programas de implementación de prácticas de Gobierno Corporativo

Según Cruz, G. (2006) las empresas mexicanas han reaccionado en forma paulatina y positiva al concepto de mejores prácticas de gobierno corporativo, tanto es así que las empresas que cotizan en bolsa han reportado un apego a prácticas superior a 70%, lo cual nos coloca como uno de los países con más elevada conciencia en esta materia. Lo que es indudable es que el modelo de mejores prácticas requiere una adaptación para cada caso en particular como se veía en temas anteriores, ya que cada empresa tiene

diferente grado de evolución y, por lo tanto, cada caso es singular. Como lo prevé el International Finance Corporation (Corporación Financiera Internacional), cada empresa requiere de la adopción de un programa de incorporación paulatina de prácticas de gobierno corporativo. Lo cual se ilustra en la Tabla 3 conocida como Progressive Matrix.

Tabla 3

Progressive Matrix

Atributos	Nivel 1 Entender la necesidad de profesionalizar la compañía	Nivel 2 Primeros pasos concretos hacia las mejores prácticas	Nivel 3 Implementación de mejores prácticas	Nivel 4 Liderazgo
A. Compromiso para el gobierno corporativo	<ul style="list-style-type: none"> Las formalidades básicas del gobierno corporativo incluyen: <ul style="list-style-type: none"> - Consejo de administración. - Reunión anual de accionistas. - Identificación de accionistas y tenedores de acciones. Los miembros del consejo o altos ejecutivos son explícitamente facultados con responsabilidad para mejorar las prácticas de gobierno corporativo. 	<ul style="list-style-type: none"> Las políticas establecidas conducen los elementos clave en el gobierno de la empresa familiar: <ul style="list-style-type: none"> - Plan de sucesión. - Recursos humanos y contratación de miembros familiares - Participación de acciones en miembros no familiares. La dirección/consejo aprueba el calendario anual de eventos corporativos. 	<ul style="list-style-type: none"> La política de gobierno corporativo cubre: <ul style="list-style-type: none"> - El papel del consejo versus la administración. - Planeación a largo plazo para el gobierno corporativo de la compañía conmensurado con el plan de negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> Las prácticas aplicables de gobierno corporativo, la contabilidad, auditoría y controles internos, y la información de los accionistas son equivalentes a aquellas que se encuentran en las mejores prácticas de las compañías públicas o que coticen en bolsa (ejem. Debe hacerse hasta lo mínimo para calificar y hacer una oferta pública). La compañía en su totalidad cumple con todas las previsiones aplicables del código de mejores prácticas del país (algunos elementos de los cuales pueden ser aplicables únicamente a compañías públicas).
B. Estructura y funcionalidad del consejo de administración	<ul style="list-style-type: none"> El consejo de administración se constituye y se reúne periódicamente. 	<ul style="list-style-type: none"> Las reuniones de consejo se realizan de acuerdo a un itinerario regular, la agenda se prepara con anticipación, las minutas son elaboradas y aprobadas. Los miembros no familiares (probablemente ejecutivos de la compañía o ex-ejecutivos) designan al consejo y se revisan las competencias principales (mezcla de habilidades) de la actuación del mismo, o se establece un consejo consultivo de profesionales independientes que se consulta sobre una base regular. 	<ul style="list-style-type: none"> La composición del consejo (competencias/habilidades mezcladas) se adecúa a las obligaciones previstas. Se realiza una evaluación anual. Se establece un comité de auditoría de consejeros independientes. Directivos independientes de la administración y propietarios designan al consejo (quizá "graduados o formados" por o en el consejo consultivo). 	<ul style="list-style-type: none"> El comité de auditoría es compuesto en su totalidad por consejeros independientes. Se establece el comité de nominación.
C. Transparencia y revelación	<ul style="list-style-type: none"> Los adecuados sistemas de contabilidad y auditoría incluyen: <ul style="list-style-type: none"> - Adecuada contabilidad interna y un sistema de control interno revisado periódicamente por auditores externos independientes y reportes financieros trimestrales elaborados por contabilidad interna y aprobados por el consejo. - Los estados financieros anuales son auditados por auditores externos independientes y aprobados en la reunión de accionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> La contabilidad y auditorías se realizan de conformidad con los más altos estándares nacionales y la auditoría es realizada por una firma contable reconocida internacionalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> Los sistemas contables, de auditoría y control interno, son llevados a los más altos estándares internacionales. 	
D. Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> A todos los accionistas se les mantiene informados de la política de la compañía, estrategia y resultados de las operaciones. Se realizan juntas de accionistas anuales. 	<ul style="list-style-type: none"> Se provee a los accionistas con toda la información material y con la agenda detallada antes de las reuniones de accionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> Se establece un consejo familiar (si el número de miembros familiares es amplio o una parte considerable no está trabajando en el negocio). 	<ul style="list-style-type: none"> La compañía está en posición de implementar rápidamente todos los aspectos del código de mejores prácticas con relación a los accionistas para que la compañía se haga pública o cotice en bolsa.

Fuente: Cruz, G. (2006) p. 26.

2.3 Casos aplicación Gobierno Corporativo

Para entender el verdadero efecto de adoptar un gobierno corporativo es importante llevar a cabo el análisis de casos de empresas que lo han aplicado y que han sido testigos fieles de lo que esta práctica administrativa ha traído consigo. Por ello, en este apartado se presenta el análisis que llevó a cabo Cruz, G. (2006) de dos casos de éxito: Fomento Económico Mexicano, S. A. de C. V. (FEMSA) y Holding del Golfo; que sin duda ejemplifican con claridad el tema que se pretende desarrollar en éste trabajo de investigación.

2.3.1. Caso FEMSA

Analizar a FEMSA es hacerlo sobre una organización que ha sido un ejemplo de crecimiento y desarrollo ordenado respaldado por el apoyo que ha representado contar con un consejo de administración influyente y crítico. Por lo que el análisis se centra, en la descripción y evolución del comité de auditoría y de cómo este órgano del consejo influye en la generación de valor y en la identificación y cuidado de los riesgos estratégicos.

Historia

FEMSA es la compañía embotelladora más grande de América Latina y la segunda más grande del mundo. Su origen se remonta a 1890 en Monterrey, N. L., México. Desde entonces la empresa ha centrado su cultura de negocios en una directriz que la caracteriza : « generar valor económico y social de manera simultanea ».

Cultura organizacional

Tiene como misión « Generar valor económico y social por medio de empresas e instituciones» y pretende que sus colaboradores sean y vivan cuatro valores respectivamente:

¿Como Somos?

- 1) Integridad y Respeto.
- 2) Sencillez y Actitud de Servicio
- 3) Sentido de Responsabilidad
- 4) Pasión por Aprender

¿Cómo trabajamos?

- 1) Enfoque al Cliente
- 2) Orientación a la Innovación
- 3) Compromiso a la Excelencia
- 4) Aptitud y Disposición a la Colaboración

Tiene como visión : « El enfoque hacia el cumplimiento de nuestra Misión sólo se compara con la pasión por alcanzar nuestros objetivos estratégicos:

- Ser el mejor tenedor, socio y operador de largo plazo de nuestros negocios.
- Ser líderes en nuestros mercados.
- Aspirar a duplicar el valor del negocio cada 5 años.
- Ser el mejor empleador y vecino de las comunidades en las que operamos ».

De igual forma, FEMSA se rige bajo un grupo de principios y preceptos personales legados por Don Eugenio Garza Sada (denominados el Ideario Cuauhtémoc), quien basó su filosofía de vida en una frase trascendental: “El respeto a la dignidad humana está por encima de cualquier consideración económica”.

Responsabilidad social

FEMSA fue la primera empresa mexicana en ofrecer servicios de salud, apoyos para la vivienda y fondo de ahorro para sus colaboradores, en 1910. Tiene la creencia de que un ambiente laboral sano y respetuoso, invita al trabajo en equipo y es vital para la empresa.

Gobierno Corporativo

Este tema para FEMSA ha significado un componente importante en la generación de alto valor agregado para la compañía y ha sido un factor fundamental en la evolución de la misma.

Concedor de este beneficio trascendental, el presidente del consejo de administración ha impulsado desde el más alto nivel, la adopción de mejores prácticas de gobierno, lo cual ha permitido hacer de la compañía una empresa líder en la materia.

Según Cruz, G. (2006) el gobierno corporativo en FEMSA es un sistema integrado por varios organos de administración y funciones formalizadas en documentos específicos y dirigidas hacia el cumplimiento de los siguientes objetivos :

- Maximizar la generación de valor de FEMSA en interés de los inversionistas.
- Asegurar la optimización de sus operaciones mediante la aprobación de sus estrategias y de la supervisión para el cumplimiento de las mismas.
- Controlar y monitorear la evolución del negocio y sus principales riesgos.
- Proporcionar la información pertinente a los accionistas y demás interesados en la empresa, con el fin de que estén debidamente informados.

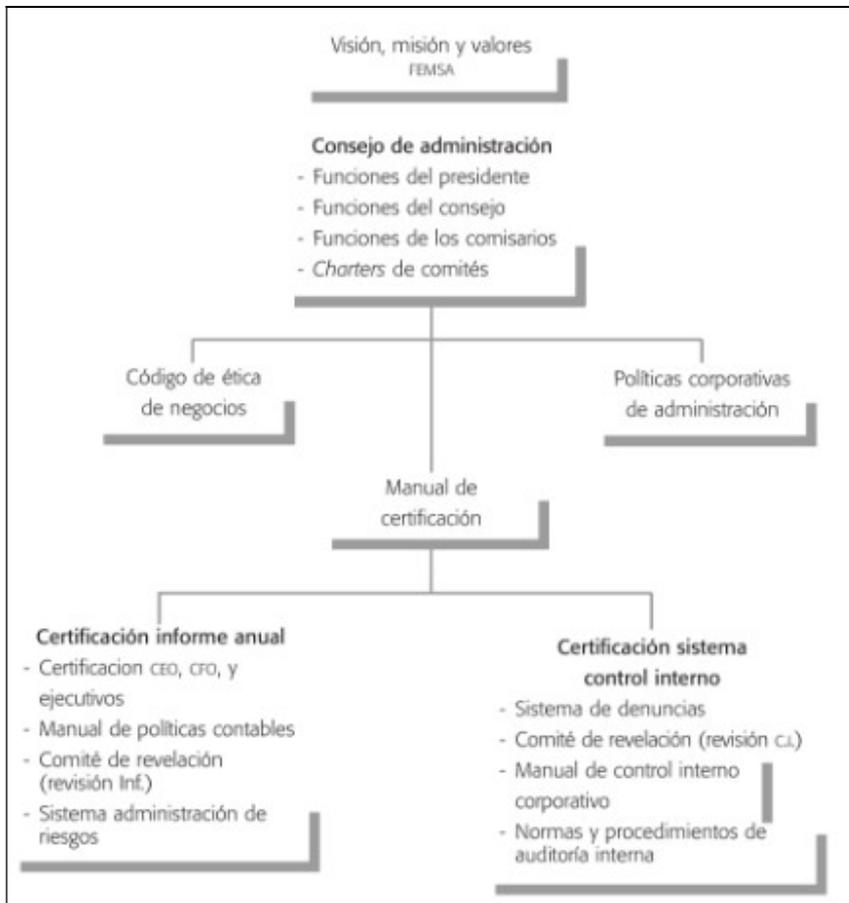
- Asegurar la transparencia en las actividades desarrolladas por la compañía.
- Contar con un eficiente sistema de control interno.
- Fortalecer la confianza en la empresa por parte de los inversionistas actuales y potenciales, de los organismos regulatorios y de los demás interesados en sus operaciones.

Entre los principales elementos del sistema de gobierno corporativo de FEMSA (Ver figura 2.4) destacan los siguientes:

- Una misión y una visión de empresa permanentemente difundidos, así como un conjunto de valores y comportamientos clave que la empresa debe adoptar y promover.
- Presencia de un consejo de administración responsable de determinar y vigilar la estrategia corporativa, así como las prioridades organizacionales y asuntos de gobierno.
- Participación intensa y relevante de sus consejeros independientes, dedicados a asegurar una clara rendición de cuentas a las partes interesadas, así como asistir al proceso de definición del rumbo de la empresa.
- Presencia de tres comités activos de apoyo al consejo : dos de ellos presididos por consejeros independientes (el de auditoría y el de evaluación y compensación); al tercero – el de finanzas- lo preside un consejero relacionado.
- Existencia de un comité de revelación corporativo y uno en cada unidad de negocio, responsable de vigilar que la información financiera y no financiera sujeta a certificación cumpla con los requisitos de calidad exigidos por las disposiciones legales y normas relativas.
- Actuación regida por un código de ética de negocios, aplicable a accionistas, consejeros, funcionarios y empleados.

- Instauración de un sistema de denuncias, consistente en un mecanismo de comunicación abierto a través de una línea telefónica gratuita, disponible las 24 horas del día para cada unidad de negocio.
- Establecimiento de un sistema formal de establecimiento y seguimiento de metas y objetivos, así como de evaluación de resultados, instrumentado a todo lo largo y ancho de la organización.
- Instauración de un manual de políticas y normas corporativas de actuación, mediante las cuales se asegure la congruencia de criterios en la toma de decisiones y el logro de objetivos de la empresa.
- Establecimiento de los manuales de control interno y certificación que tiene como objetivo fundamental coadyuvar al mejor cumplimiento con los procesos de certificación de la información financiera y no financiera, y del control interno a que está legalmente obligada la empresa.
- Creación de un manual de riesgos de negocio, cuyo propósito principal es establecer el proceso que deberá seguirse en la identificación, medición y evaluación de riesgos de negocio y la generación de estrategias para su adecuada administración.
- Manual de políticas contables que propicia el apego a la normatividad contable vigente y fortalece la confianza en la información financiera emitida.

Figura 2.4. Sistema de Gobierno Corporativo FEMSA



Fuente : Cruz, G. (2006, p. 45).

Comité de Auditoría

Un elemento fundamental para el reconocimiento que tiene FEMSA, es su sistema de gobierno corporativo constituido por el comité de auditoría del consejo, el cual está conformado por consejeros independientes que incluye un experto financiero. El comité apoya al consejo de administración en el cumplimiento de su responsabilidad de vigilancia sobre :

- La integridad de los estados y reportes financieros y de operación.

- La autorización de políticas, criterios y prácticas contables.
- El sistema integral de control interno y la administración de riesgos de negocio y su efectividad.
- La función de auditoría interna y externa.
- El cumplimiento de los requerimientos regulatorios y legales que le sean aplicables.
- El apego al código de ética de negocios así como el seguimiento de la solución a las comunicaciones recibidas a través del sistema de denuncias.
- El procedimiento de identificación y seguimiento de contingencias y juicios legales.
- Las transacciones con partes relacionadas y que se aparten del curso ordinario de los negocios de la empresa.
- Otros asuntos asignados, específicamente, por el consejo de administración.

En el desempeño de estas atribuciones, mantiene una efectiva relación de trabajo con el consejo, la alta administración y los auditores externos e internos, así como un claro entendimiento de sus responsabilidades, los negocios, la operación y los riesgos existentes.

El comité opera de la siguiente manera : Se reúne cuando menos trimestralmente. Tiene autoridad para convenir reuniones extraordinarias si las circunstancias lo ameritan y está facultado para requerir a consejeros, directivos, empleados y asesores externos de la empresa para que asistan a sus reuniones o para que se reúnan con alguno de sus miembros con el fin de que les provean la información necesaria. Entre los reportes y asuntos obligatorios revisados durante las reuniones se encuentran los siguientes :

- Estados y reportes financieros trimestrales
- Boletín de prensa trimestral y otros comunicados relevantes.
- Reporte del auditor externo trimestral.
- Estados financieros anuales.
- Principales asuntos de cierre de auditoría externa.
- Reporte anual 20-F y certificaciones de ley.
- Cambios concernientes a políticas y prácticas contables.
- Contingencias fiscales, legales y laborales.
- Riesgos operativos de negocio.
- Evaluación de control interno de los negocios.
- Reporte de seguridad y control de TI.
- Sistema de denuncias y apego al código de ética de negocios.
- Nombramiento de auditores y aprobación de su plan anual.
- Aprobación de honorarios del auditor externo.
- Control de calidad e independencia del auditor externo.
- Evaluación del servicio de auditoría externa.
- Aprobación del plan y presupuesto de auditoría interna.
- Reportes trimestrales y anual de auditoría interna.
- Fraudes y otras irregularidades.
- Evaluación del servicio de auditoría interna.
- Transacciones entre partes relacionadas y poco usuales.
- Autoevaluación del desempeño del Comité.
- Reporte anual al consejo de administración.

En línea con el liderazgo que FEMSA ejerce en el cumplimiento del código de mejores prácticas corporativas establecido por el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) su comité de auditoría destaca entre aquellos que presentan mayor fortaleza en su desempeño en el ámbito nacional, observándose entre sus principales tributos y mejores prácticas aplicables a su entorno, las siguientes :

- Cuenta con un reglamento interno (charter), revisado y aprobado anualmente por el consejo de administración.
- Amplio conocimiento y capacidad para entender las presiones del entorno que pudieran afectar los resultados y planes de la compañía.
- Sus miembros independientes poseen perspectivas distintas debido a la diversidad de su experiencia y no se involucran en la administración u operación del negocio.
- Lleva a cabo reuniones periódicas, tratando temas significativos en sus agendas.
- Desempeña un papel activo en la evaluación de los procedimientos de la dirección para divulgar y hacer valer su código de ética de negocios.
- Revisa suficientemente las recomendaciones y planes de acción comprometidos por la administración.
- Lleva a cabo una buena supervisión en los procesos y la información contribuyendo a realizar modificaciones, ajustes y planes de acción en forma oportuna.
- Mantiene una adecuada independencia del auditor externo, realizando una apropiada designación y evaluación del mismo.
- Evalúa los distintos servicios de auditoría, así como el grado de retribución al auditor externo.

- Cuenta con un programa de actualización para sus miembros sobre mejores prácticas y metodologías, siendo un ejemplo el recibido en la Escuela de Negocios de Harvard.
- En caso de ser necesario, hace uso de asesores independientes en apoyo a sus conclusiones.
- Conoce y vigila, regularmente, los riesgos que enfrentan las compañías.
- Cuenta con procedimientos para asegurar la adecuada recepción, análisis y atención de quejas y denuncias.
- Los temas que serán tratados en sus reuniones se dan a conocer con la debida anticipación y sus acuerdos y soluciones son apropiadamente documentados.
- El tiempo dedicado a sus sesiones es lo suficientemente extenso para atender adecuadamente los diversos temas agendados.
- En el ámbito internacional, cumple la totalidad de requerimientos establecidos por los comités de auditoría por la Ley Sarbanes-Oxley y la Bolsa de Valores de Nueva York.

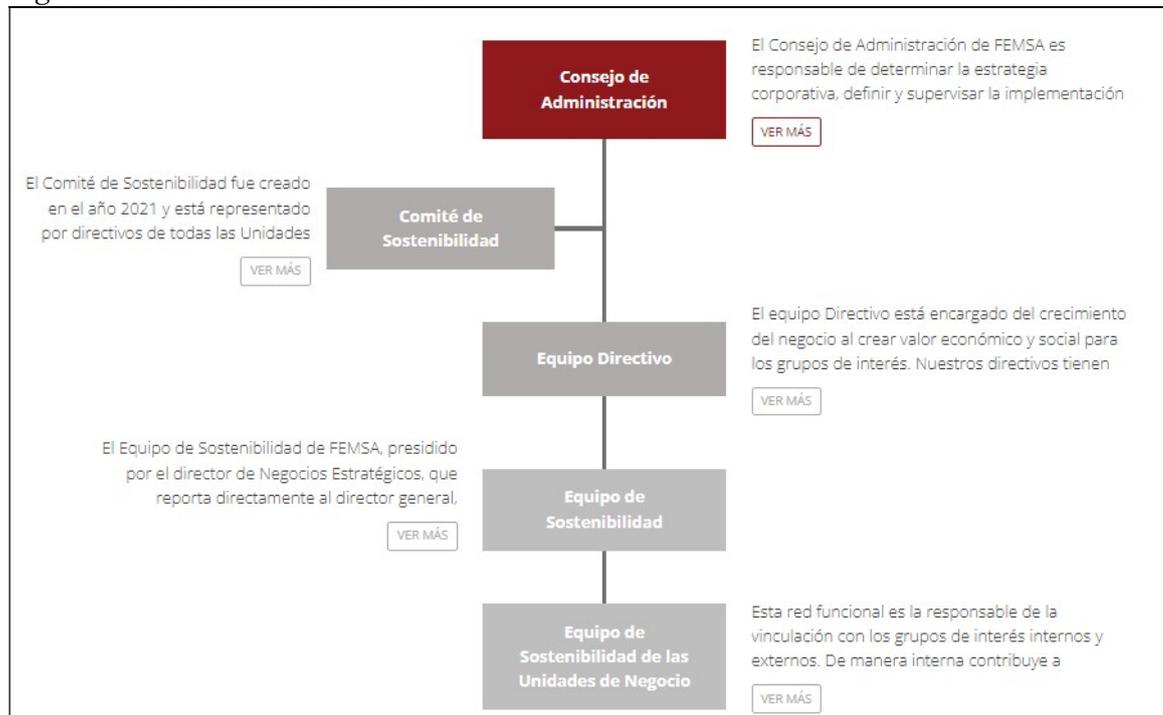
Comité de evaluación y compensación

Un elemento vital en el aseguramiento de compensación alineados con los intereses de los accionistas y el buen desempeño corporativo, lo constituye su comité de evaluación y compensación, que apoya al consejo de administración con esta importante responsabilidad. Revisa y autoriza la política de compensaciones, los objetivos de evaluación y el desempeño del presidente y del director general. Recomienda también posibles candidatos que pudieran integrar el equipo directivo de FEMSA.

Guarda como el resto de los comités del consejo, protocolo similares de operación, documentados en un reglamento interno. Sus miembros cuentan con conocimientos o experiencia en el área de administración de recursos humanos y compensación a ejecutivos, y poseen un claro entendimiento de la industria y del entorno competitivo de los negocios de FEMSA; de sus estrategias de corto y largo plazo, así como del entorno laboral en el que se encuentra.

Finalmente, como puede apreciarse en la figura 2.5., a través del liderazgo, del uso de buenas prácticas de gobierno corporativo e integrando la sostenibilidad desde el consejo de administración, FEMSA busca asegurar una conducción y operación responsable del negocio; así como la generación de valor a largo plazo.

Figura 2.5. Gobernanza FEMSA



Fuente: Página oficial FEMSA

<https://www.femsa.com/es/sostenibilidad/sostenibilidad/nuestra-vision/> (Agosto 2022).

2.3.2. Caso Holding del Golfo

En el caso Holding del Golfo se analiza a una empresa pequeña que al implementar prácticas de gobierno corporativo ha logrado un crecimiento sustentado, dando evidencia de que las prácticas de gobierno corporativo son totalmente aplicables a cualquier empresa y les genera beneficios.

Historia

Holding del Golfo se constituyó el 18 de julio de 1991 con la participación de importantes empresarios de Tabasco y la Ciudad de México (CDMX). Es una empresa dedicada a la operación y administración de franquicias en los campos de alimentos y entretenimiento en la región del sureste de México. Contando con marcas como Kentucky Fried Chicken (KFC), Blockbuster, Pizza Hut, Dairy Queen, Appebee's y 100% México, Hecho a mano.

La solida estructura operativa y administrativa del grupo, así como su excelente enfoque en los negocios, han colocado a Holding del Golfo como líder indiscutible de franquiciatarios en el sureste de México.

Pero no todo fué éxito, una etapa difícil para el grupo fué la crisis económica de 1995 a 1997 donde tuvieron que cerrar siete de sus unidades, perdiendo importante participación de mercado en diferentes ciudades, fundamentalmente Mérida y Cancún. Para enfrentar la pérdida, el grupo empezó a adoptar diferentes medidas que le permitieran mejorar su eficiencia interna y recuperar su rentabilidad. Entre ellas fué que Dirección General se trasladara de Ciudad de México a Villahermosa, Tabasco para poder compaginar la administración con la operación, trayendo consigo su recuperación

Filosofía del grupo

Esta empresa busca reflejar un sentido ético en las acciones y negocios; así como difundir e inculcar valores y congruencia a la sociedad.

Entre sus valores se encuentra :

- Pasión por el trabajo
- Reconocimiento
- Pasión or el servicio
- Integridad
- Excelencia
- Responsabilidad y compromiso
- Disciplina
- Lealtad a la empresa

Retos internos

En 1995 derivado de la crisis económica del país, Holding del Golfo destinaba 70% de sus ingresos a pagar el servicio de la deuda; tenía algunas unidades de reciente apertura que no eran eficientes, el costo de supervisión y operación eran muy altos y sus oficinas en CDMX ocasionaban gastos adicionales que afectaban la rentabilidad.

Con la participación de los miembros del consejo, la empresa llevó a cabo un redimensionamiento del grupo para mantener el lugar alcanzado en el mercado y posicionar a la compañía bajo estándares éticos y profesionales estables y redituables. Al cerrar las oficinas de CDMX redujo más del 50% las funciones del personal que se tenía en Villahermosa. También realizó renegociaciones con los bancos y otros acreedores

importantes. Aunque el panorama era muy complicado, los flujos de efectivo que generaban las unidades permitieron al grupo apalancarse un poco de los proveedores y de otras fuentes en el corto plazo y dar tiempo a la reingeniería financiera y administrativa del mismo, para entonces continuar trabajando con lo que realmente estaba produciendo y era eficiente.

Se identificó la necesidad de trabajar con sistemas más eficientes y con menos personal, con lo que al final se logró un grupo compacto y eficiente. En el área administrativa también hubieron cambios, quien desempeñaba el puesto de presidente del consejo también era el director general de la compañía, por lo que se decidió separar las funciones y contratar a un nuevo director general para que administrara desde Villahermosa y el presidente del consejo se quedara con la función ejecutiva, permanente y activa al tanto del negocio. Durante esta época se hicieron recortes en casi todos los niveles, pero se mantuvo el soporte operativo, considerando que de otra manera se podría provocar un mayor declive en el negocio. Quedando el grupo con una estructura pequeña pero funcional de once personas, reorientando la filosofía de la oficina de servicio a restaurantes. Adicionalmente se realizaron los siguientes cambios :

- Se creó el área de recursos humanos y materiales.
- Se profesionalizó al personal del área de administración, posteriormente denominada contraloría.
- Se creó el departamento de tesorería y auditoría interna.

El papel del consejo

Las principales luces para empezar a cambiar la dirección de la empresa vinieron del Consejo, el cual cuenta con tres comités : auditoría, compensaciones y finanzas.

Estos operan como un órgano colegiado y no realizan actividades de administración ni aquellas reservadas por ley o estatutos sociales a la asamblea de accionistas o al consejo de administración. Cada uno de los comités cuenta con un presidente, un secretario y un vocal, además de que poseen sus propios estatutos.

Desde que inició actividades el grupo, ha contado con auditores independientes y ha tenido incorporada en el consejo la figura del comisario.

Estructura

Se ve la existencia de administradores profesionales y accionistas institucionales que desde su origen, tuvieron la intención de fungir como tales, es decir, hicieron una inversión patrimonial que han visto siempre a largo plazo y decidieron ser accionistas más no operadores ni administradores del negocio, para ello asignaron a un director general que se ha mantenido separado.

De estos accionistas, ninguno toma parte de las decisiones administrativas del negocio. La única persona que se involucra para estar al tanto de los diversos asuntos de la compañía es el presidente del consejo, quien aunque participa en la definición de la estrategia del grupo, no lo hace de otra forma en los asuntos contables, administrativos, de tesorería o recursos humanos.

Fortalezas y logros

En Holding del Golfo se destacan tres fortalezas:

- **Disciplina operacional:** Alta consistencia y apego a procesos estandarizados, normas operativas, manuales operativos y de administración. Jugando un papel muy importante el programa de capacitación y certificación de los empleados.

- Accionistas institucionales y administradores profesionales: Se delegan y respetan las decisiones diarias de un equipo de administradores con alto perfil profesional.
- Diversificación del portafolio de inversión : Inversión dividida en siete grupos diferentes que manejan seis marcas : Kentucky Fried Chicken, Blockbuster Video, Pizza Hut, Dairy Queen, 100% México Hecho a mano, Applebee's y Dairy Queen.

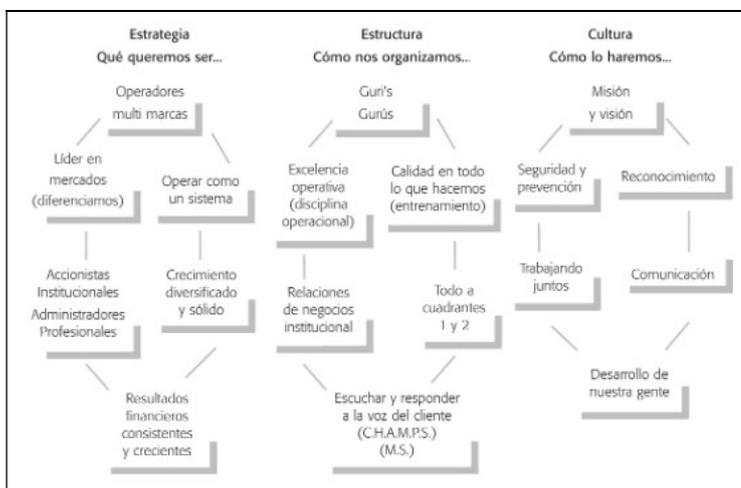
Los resultados señalan que durante los últimos cinco años Holding del Golfo ha registrado un crecimiento en ventas de dos dígitos debido a la fortaleza de las marcas y al trabajo de mercadotecnia local. Finalmente, la diversificación también ha reducido la vulnerabilidad del grupo ante cualquier posible debilitamiento en el desempeño que pudiera registrar alguna de sus marcas durante algún tiempo.

Código de ética y conducta

Una forma de asegurarse que lo conozcan los empleados es incluyendo el tema en procesos de certificación. Este incluye temas como misión, visión, filosofía, valores, alcance, relación con : los clientes, proveedores, acreedores y empleados; relación con : los accionistas, las autoridades, competidores, comunidad; información confidencial; conductas sujetas a sanción y quejas y denuncias.

Holding del Golfo posee un mapa conceptual que indica claramente qué desea ser la empresa, cómo está organizada y de que forma lograría sus objetivos. Dichos conceptos se expresan en la estrategia, la estructura y la cultura de la empresa (Ver figura 2.6.).

Figura 2.6. La estrategia, a estructura y la cultura de Holding del Golfo



Fuente : Cruz, G. (2006, p. 80).

La estrategia define claramente los objetivos del grupo y la estructura operativa contempla el trabajo interno que se hace para alcanzarlos. El director general de la empresa comentó que tienen personal de mejor perfil y eso cuesta más no importa porque se paga mejor a nivel de control y operación.

La cultura de la empresa engloba la forma en que el grupo establece su crecimiento, siendo eso: su gente, soportados con un trabajo de calidad, comunicación interna y compartir mejores prácticas buscando siempre brindar el mejor servicio.

El grupo considera como factor relevante el desarrollo de su personal, por lo que el 75% de su personal está cursando estudios a nivel superior.

Relaciones de valor agregado

Para Holding del Golfo existen relaciones externas que deben ser privilegiadas para contribuir a su crecimiento, entre ellas :

- En el área de auditoría externa
- Con abogados corporativos
- Outsourcing
- Con sindicatos

Sistema de comunicación interna

El grupo cuenta con una serie de manuales de operación, de administración, recursos humanos, de mercadotecnia para su organización. Además se encuentra invirtiendo en sistemas de cómputo que permitan operar más eficientemente y actualmente cuenta con una intranet en donde se puede consultar desde la información general de la compañía y la ubicación de unidades operativas hasta información confidencial que incluye entre otras : el informe trimestral de los resultados financieros que ofrece el presidente a los accionistas, acuerdos de reuniones, estados financieros, comparativos detallados contra el presupuesto, ranking de desempeño de succursales, informe sobre el cumplimiento presupuestal, entre otros.

Por supuesto, en algunas secciones de este sitio únicamente los accionistas y los consejeros tienen acceso a través de una clave confidencial.

Manejo de quejas y denuncias

El grupo cuenta con un sistema de atención a quejas tanto a nivel operativo como interno. En todas las succursales existen libros de quejas y sugerencias al alcance del público, mismos que son atendidos por el gerente de cada sucursal. El número telefónico

de las oficinas generales es público y visible, para que el cliente que lo desee pueda comunicarse directamente con el director general del grupo.

Para las quejas y denuncias internas se cuenta con un buzón en cada sucursal, cuya llave posee únicamente el auditor interno. Las quejas son canalizadas al director de recursos humanos que debe reportarlo al comité del cual depende. En su tiempo se discutió la propuesta de un call center que sería supervisado directamente por el comité de auditoría.

Capacitación

Para los cuadros gerenciales que presentan potencial de crecimiento dentro de la empresa, el grupo ha desarrollado planes de carrera y vida a través del área de recursos humanos.

Organización y funciones de los comités

El Consejo de administración de Holding del Golfo como se mencionó y puede apreciarse en la figura 2.7. cuenta con tres comités de los cuales se menciona a continuación un poco de ellos.

Figura 2.7. Consejo de Administración Holding del Golfo



Fuente : Cruz, G. (2006, p. 84).

El Comité de finanzas tiene las siguientes responsabilidades :

- Revisar y proponer al consejo de administración los presupuestos de ingresos, egresos e inversiones; así como proponer modificaciones o adecuaciones a los mismos.
- Opinar y aprobar sobre la contratación de créditos o financiamientos.
- Proponer al consejo las políticas o controles aplicables en materia de contratación de créditos, incluyendo su negociación y asignación.
- Revisar, conocer y proponer al consejo de administración, cualquier proyecto o asunto relacionado con el otorgamiento de garantías; así como el establecimiento de políticas a las cuales habrían que sujetarse las relaciones financieras entre las subsidiarias de la sociedad.

- Proponer al consejo de administración alternativas de inversión de los recursos monetarios de la sociedad y sus subsidiarias y, en general, revisar y opinar respecto de las políticas y los criterios para el manejo de la tesorería de dichas empresas.
- Someter al consejo de administración la aprobación de programas de estructuración o reestructuración financiera de la sociedad y sus subsidiarias, así como de cualquier otro proyecto de índole financiera que haya de someterse a consideración del consejo que este le encomiende.
- Supervisar la implementación de las emisiones públicas de capital o de instrumentos de deuda.
- En general, actuar como órgano de consulta del consejo de administración en materia financiera, contable y fiscal.
- Reportar periódicamente al consejo de administración sus actividades y el ejercicio de sus funciones.

El Comité de Auditoría tiene bajo su responsabilidad las funciones siguientes :

- Proponer al consejo de administración el nombramiento de los auditores externos, así como las remuneraciones correspondientes.
- Evaluar el alcance y los resultados preliminares y definitivos de las auditorías internas y externas y, en su caso, solicitar a los auditores los documentos de apoyo correspondientes.
- Revisar los estados financieros y cualquier otra documentación, reportes o informes de carácter contable y fiscal a ser sometidos a la consideración de los accionistas o del

consejo de administración y demás dictámenes de los auditores externos respectivos, pudiendo formular las observaciones que estime pertinentes.

- Supervisar las políticas administrativas, contables y de control interno, pudiendo proponer al consejo de administración cambios a las mismas y verificar su cumplimiento.
- Supervisar la existencia de políticas, procedimientos y controles al régimen autoregulatorio aplicable a los consejeros, directivos, apoderados y empleados de la sociedad y sus subsidiarias.
- Supervisar con apoyo de las áreas de control interno, el cumplimiento a las leyes y regulaciones a las que se encuentre sujeta y proponer al respecto los mecanismos y medidas que considere pertinentes.
- Elaborar un reporte anual sobre sus actividades y presentarlo al consejo de administración.
- Emitir las opiniones que resulten necesarias sobre las operaciones que las subsidiarias de la sociedad pretendan celebrar con personas relacionadas.
- Reportar periódicamente al consejo de administración sobre sus actividades y el ejercicio de sus funciones.

El Comité de Compensaciones :

- Determina los sueldos, bonos y demás prestaciones, así como las políticas de incrementos a los conceptos anteriores.

- Establecer las políticas y programas de desarrollo de compensaciones variable y evaluación de desempeño que determine la asamblea general de accionistas o el consejo de administración.
- Sugerir al consejo de administración los nombramientos y remociones de personal directivo de la sociedad y sus subsidiarias.
- El desarrollo, evaluaciones y seguimiento de proyectos y programas que el consejo de administración asigne.
- Reportar periódicamente al consejo de administración sobre actividades y el ejercicio de sus facultades.

Cada uno de los comités está integrado por lo menos por tres miembros, determinados por el consejo de administración, quienes son consejeros, propietarios o suplentes de la sociedad; de entre ellos se elige al presidente del propio comité.

Los miembros del comité duran un año en su cargo, salvo que sean relevados por el consejo de administración y en dado caso, deben continuar en su cargo hasta que la persona designada para sustituirlos tome posesión del cargo. Pueden ser reelectos indefinidamente y reciben la remuneración que determine la asamblea general ordinaria de accionistas.

Los comités operan como órganos colegiados y no realizan actividades de administración ni aquellas reservadas por la Ley o por los estatutos sociales a la asamblea de accionistas o al consejo de administración. Las facultades de los comités no pueden ser delegadas, sin embargo cada comité puede designar como delegado a alguna persona para ejecutar actos concretos.

A las sesiones de los comités pueden ser convocados el o los comisarios de la sociedad con voz pero sin voto.

A falta de designación expresa por el consejo de administración, cada comité en la primera sesión después de la junta del consejo de administración en que se haya designado a sus integrantes, designa a un presidente y a un secretario, quien no es miembro del Comité de que se trata. El presidente encabeza las sesiones de los comités y en su ausencia temporal el presidente y el secretario son suplidos por las personas que designen los miembros presentes en la sesión respectiva.

Cada Comité fija el calendario conforme al cual sesiona, pero debe reunirse en cualquier otro tiempo a petición del consejo de administración, su presidente o el presidente del comité. Las convocatorias a las sesiones de los comités son firmadas por el presidente o el secretario y son enviadas con al menos cinco días naturales de anticipación a los miembros del comité, asegurándose de su recepción.

De cada sesión de los comités se levanta un acta en la que se asienta el nombre de los asistentes, las deliberaciones, la manera en que se ejerció el voto y las resoluciones que se toman. Las actas son firmadas por el presidente y el secretario. Las resoluciones de los comités son notificadas al consejo de administración con la periodicidad que éste indica.

Para que las reuniones de los comités sean válidas, deben asistir la mayoría de los miembros, propietarios o suplentes, y las decisiones se toman por mayoría de votos de los presentes; en caso de empate, el presidente del comité tiene voto de calidad.

Los comités pueden adoptar resoluciones por unanimidad de un número de miembros igual al número de miembros propietarios designados, pudiendo ser restos propietarios o suplentes, sin necesidad de reunirse en sesión, siempre y cuando dichas

resoluciones sean confirmadas por escrito y las actas se encuentren firmadas por el presidente y el secretario.

Responsabilidad social

Holding del Golfo a la fecha de hoy (2022) ha recibido por 17 años consecutivos el distintivo de empresa socialmente responsable por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi).

La marca 100% México responde a la visión del grupo de realizar una labor social, no es una franquicia que se vea como negocio sino como un canal a través del cual se puede apoyar a los artesanos mexicanos.

3. ASPECTOS METODOLOGICOS

3.1. Problema de Investigación

Hoy en día, las empresas familiares en México son uno de los principales motores de la economía nacional, pero enfrentan grandes retos para asegurar su permanencia a largo plazo.

Si nuestro interés es lograr la longevidad y el crecimiento en la empresa familiar, es necesario prestar atención en aquellas métricas que nos dirijan hacia ésta meta. Ahora bien, dado que el Gobierno corporativo es una herramienta que promueve una gestión empresarial con un esquema de anticipación de riesgos en un ambiente de claridad y confianza para todos los interesados en el desarrollo del negocio, resulta relevante analizar como se puede abordar de tal forma que proporcione valor a la compañía al construir una organización más transparente, organizada y rentable.

La convivencia familiar en un entorno laboral requiere del establecimiento de ciertos límites o reglas del juego de tal manera que los asuntos que no estén relacionados con la organización, se dejen fuera del contexto y el establecimiento de un Gobierno Corporativo sin duda puede ser aquel catalizador que potencialice el valor de la organización y de sus integrantes, al plantearse temas como capacitación para cada miembro, medición de su desempeño a través de evaluaciones que permitan verificar progresos, áreas de oportunidad y logros. Así mismo, contemplar un organizado plan de sucesión para asegurar con mayor porcentaje que el próximo líder cuente con las aptitudes y el perfil adecuado para continuar con el legado, adicionalmente una serie de particularidades que sería interesante en primer estancia conocer y posteriormente adoptarlas.

3.2. Justificación

Según el INEGI:

El 95% de las empresas son micro, pequeñas y medianas.

Generan alrededor del 50% del PIB.

Crean el 70% del empleo total.

Esto muestra la fuerza de las Pymes en el mercado y, si bien las pymes pueden ser negocios no familiares, es innegable que la gran mayoría de estas tienen un claro perfil familiar. Conocer más a fondo los beneficios que trae consigo el adoptar un sistema de Gobierno Corporativo sin duda brindará opciones a adoptar para poder contrarrestar aquellas situaciones que impiden el crecimiento e inclusive la continuidad de una organización familiar y al mismo tiempo le permitirá generar valor.

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo general

Dar a conocer los beneficios que una empresa familiar puede adquirir a través de la adopción de una estructura de Gobierno Corporativo.

3.3.2. Objetivos específicos

- Analizar las problemáticas que se presentan con los procesos actuales en algunas empresas familiares y sus efectos.

- Analizar que es Gobierno Corporativo y de que manera se puede abordar para contrarrestar los efectos que generan las problemáticas actuales de las empresas familiares.
- Analizar de que manera se puede generar valor en la Empresa Familiar al adoptar un Gobierno Corporativo.
- Analizar el costo de no llevar un buen Gobierno Corporativo.

3.4. Pregunta de investigación

¿De qué manera una empresa familiar puede generar valor, al adoptar prácticas de Gobierno Corporativo?

3.5. Hipótesis

El que una empresa familiar adopte una estructura de Gobierno Corporativo genera valor.

3.6. Variables independiente y dependiente

3.6.1. Variable independiente

Adopción de una estructura de Gobierno Corporativo

3.6.2. Variable dependiente

Generación de valor organizacional

3.7. Indicadores

a) Empresa Familiar

- % de propiedad controlada por el ámbito familiar
- % del negocio dirigido por algunos miembros de la familia
- Deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador

b) Gobierno Corporativo

- Plan de sucesión
- Establecimiento y supervisión de cumplimiento de normas, políticas, procedimientos (control interno) y objetivos estratégicos
- Formación de Comités
- Medición de cumplimiento de objetivos

3.8. Método

Cualitativo a través de análisis de información, análisis de textos e información oficial sobre indicadores organizacionales.

4. RESULTADOS

Aunque el INEGI realiza cada 5 años Censos Económicos (la edición más reciente es 2019 en la cual se reportan datos del año 2018) no se cuenta con información específica sobre cuántas empresas en México son familiares. Únicamente en la sección « variables censales » se puede consultar al personal ocupado correspondiente a propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados (H020A) que son las personas que trabajaron bajo la dirección y control de la unidad económica, cubriendo como mínimo una tercera parte de la jornada laboral de la misma, sin recibir un sueldo o salario fijo de forma periódica. Incluye: a los propietarios, familiares de éstos, socios activos, personal que labora para la unidad económica percibiendo exclusivamente propinas, prestadores de servicio social, becarios por el sistema nacional de empleo o en programas de capacitación y entrenamiento, trabajadores meritorios y los trabajadores voluntarios. Excluye: a las personas que prestaron sus servicios profesionales o técnicos y cobraron honorarios por esto; pensionados, jubilados; y al personal suministrado por otra razón social.

La Secretaría de Economía de igual forma no cuenta con datos específicos, sólo de el número de empresas familiares que se registraron para programas de apoyo, lo que excluiría a las que no lo solicitaron, no proporcionando información fidedigna.

Sin embargo, se han llevado a cabo estudios en los que se concluye que más del 70% de las empresas en México son familiares y que en su mayoría son pymes, generando un porcentaje importante de empleo e impacto en la economía; desafortunadamente su mortalidad es alta, por lo que las hace ser un pilar muy importante de estudio para conocer de que manera se pueden identificar, manejar y

controlar los riesgos antes de que los eventos ocurran y repercutan de tal forma que acaben con ellas.

Las cifras son alarmantes, en México se estima que el 75 por ciento de los emprendimientos fracasa en su primer año de operaciones por diversas razones principales, entre ellas por una planeación deficiente, falta de indicadores y objetivos.

Es por esto que es necesario analizar la radiografía de la empresa familiar. Al hacerlo se identifica que varios de sus problemas, debilidades y oportunidades se pueden mitigar si se adopta un sistema de Gobierno Corporativo y no solo eso, se pueden potencializar sus fortalezas y oportunidades al generar interesantes ventajas competitivas.

Pero desafortunadamente algunos propietarios desconocen del tema, otros piensan que solo es para compañías que cotizan en bolsa y otros que es un sistema costoso que solo entorpecería la operación natural de la Compañía. Este trabajo se llevó a cabo con la finalidad de dar a conocer el concepto, las ventajas, en que consiste un sistema de gobierno corporativo y que éste es importante para las empresas grandes, obligatorio para aquellas empresas que cotizan en el mercado de valores pero vital para la supervivencia de empresas pequeñas y más si son familiares.

Entendiéndose como Gobierno Corporativo a la correcta asignación de poderes y responsabilidades entre el directorio, la administración y los propietarios de una empresa, conceptualizado no solo en un conjunto de reglas externas, sino en una disciplina empresarial necesaria para mantener una relación estable y productiva entre los participantes de cualquier organización. Recordando que es indispensable definir y asegurar el cumplimiento de sus objetivos cuidando que la empresa conserve y aumente

su valor sin incurrir en actividades que comprometan su integridad, la de sus socios o inversionistas.

Sin duda, una empresa con un sistema robusto de Gobierno Corporativo generará mayor confianza por parte de sus propietarios, pero también impactará positivamente en sus operaciones, al contar con mecanismos de seguimiento de objetivos. Ello también deberá reflejarse en su capacidad de atraer inversiones.

Es posible decir que, con base en el establecimiento o, en su caso, fortalecimiento del gobierno corporativo, las empresas familiares pueden aprovechar distintas ventajas competitivas para dar mayor visión y equilibrio a sus decisiones, permitiéndoles crecer y obtener un mejor desarrollo a largo plazo.

Al llevar a cabo ésta investigación se puede apreciar que la magnitud del sistema de Gobierno Corporativo varía de acuerdo a cada organización, inclusive siendo parte del mismo grupo y esto se debe a que cada una se desenvuelve en un entorno cuyos requerimientos tanto legales como económicos, institucionales y hasta de nicho de mercado tienden a ser distintos, inclusive en algunos casos hasta opuestos.

Por ésta razón aunque han habido intentos hacia una convergencia mundial en donde la actuación de los directivos debe ir encaminada a proteger los derechos de los accionistas haciendo alusión a la teoría de agencia y la institucional, esto aún no se han logrado.

Sin embargo se trata de que exista una mayor transparencia en el mercado, participación activa de los accionistas, incrementar la labor supervisora del consejo de administración y desarrollar sistemas de compensación homogéneas para los ejecutivos tanto a corto como a largo plazo; así mismo se le está dando difusión a la importancia de

considerar, desarrollar y llevar a cabo un plan de sucesión, lo que a mi opinión resulta un paso importante para comenzar a generar sinergías y abrir panoramas que de alguna forma serían un punto ciego, lo que se traduce en valor organizacional.

CONCLUSIONES

Los accionistas cada vez se implican más con la denominada inversión responsable (ESG), alineada con criterios de respeto al medio ambiente, la sociedad y el buen gobierno corporativo; por dicho motivo el estudio e integración en la gestión de éstos criterios de Gobierno Corporativo resulta crucial en cada organización sin importar su tamaño.

Para algunos inversores un buen gobierno es sinónimo de buena gestión y una positiva trayectoria, pero para otros y en mi opinión aún la evaluación de este compromiso con las buenas prácticas tiene todavía muchas áreas de oportunidad. Zonas oscuras donde puede crecer el falseamiento del cumplimiento de estas supuestas buenas prácticas. Es lo que se conoce como greenwashing.

Desafortunadamente el impacto de las malas prácticas sólo se hace evidente en situaciones escandalosas y como lo menciona Ramón Pueyo:

“Valorar el grado de compromiso de una compañía con las buenas prácticas ESG presenta varios problemas. No hay una definición única de qué es sostenibilidad. Tampoco hay una metodología única para medirlo, como demuestra que mientras los rating tradicionales de distintas agencias coinciden al 90%, la coincidencia en las calificaciones ESG se reduce al 50% ó 60%. Y además, hay muchas maneras de presentar la información de las políticas ESG, demasiado ruido” (Salobral, N., 2022). *Cinco dias*.

Esto puede apreciarse claramente al momento de que aunque existen firmas especializadas en la valoración de los compromisos ESG de las compañías, sus valoraciones no son uniformes, lo que revela el distinto rasero, y el diferente rigor, con que se califica el cumplimiento de las prácticas de buen gobierno corporativo de una compañía.

Independientemente de éstos datos, nuestra tarea como agente o propietario, radica en ser parte de aquel porcentaje que en realidad se preocupa y ocupa de implementar un sistema de gobierno corporativo como una herramienta generadora de valor organizacional que como bien se indicó es como elaborar un traje a la medida en el que se toma las mejores prácticas que se adaptan a lo que posee la compañía para hacerle frente a la demanda de cada uno de los interesados.

Para esto es necesario prestar atención a las áreas que se encargan del manejo del riesgo, así como a la línea de ética y denuncias, quejas y cualquier canal de comunicación, recordemos que algunos escándalos organizacionales han iniciado con colaboradores que ocultan la verdadera situación por la que atraviesa la empresa. Incorporemos el Gobierno Corporativo como parte de un análisis cualitativo en la organización en la pertenezcamos y empecemos a sumar valor.

REFERENCIAS

- Aguilera, R. y Cuervo, A. (2009). Codes of Good Governance, Corporate Governance: An International Review, 17 (3).
- Amat, J. (2004). La continuidad de la empresa familiar. España: Gestión 2000.
- Disponible en:
https://books.google.com.mx/books?id=LDH3AGJq0c8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
- Argente, E. (2012). *El gobierno corporativo en empresas hispano marroquíes*. Tesis Doctoral. Universidad de Granada- Granada, España. Disponible en:
<https://digibug.ugr.es/handle/10481/21765>.
- Barroso, A., Sanguino, R., Bañegil, T. (2012). El enfoque basado en el conocimiento de las empresas familiares. *Investigación Administrativa*, p. 62-69. Disponible en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456045214005> .
- Belausteguigoitia, I. (2017). *Empresas Familiares, dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill. Disponible en:
https://www.researchgate.net/publication/327405814_Empresas_familiares_dinamica_equilibrio_y_consolidacion.
- Berle, A. y Means, G. (1991). *The Modern Corporation & Private Property*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Citibanamex y el Tec de Monterrey presentaron el libro Sucesión en la Empresa Familiar: Historias de éxito*. (2022). México: Tecnológico de Monterrey.
- Disponible en: <https://ifem.tec.mx/es/noticia/citibanamex-y-el-tec-de-monterrey-presentaron-el-libro-sucesion-en-la-empresa->

[familiar#:~:text=Empresas%20familiares%20contribuyen%20con%2085,estos%20negocios%20es%20la%20sucesi%C3%B3n.](#)

Claver, E., Rienda, L. & Pertusa, E. M. (2004, mayo-agosto). Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico, *Esic Market*, 229- 257.

Colley, J.L., Doyle, J.L., Logan, G.W. y Stettinius, W., 2005. *What Is Corporate Governance?* Nueva York: McGraw-Hill

Cruz, G. (2006). *La institucionalización de la empresa: casos de éxito de gobierno corporativo*. México, D.F: Universidad Anáhuac del Sur S.C. en coedición con Editorial Miguel Ángel Porrúa.

Chijrch, R. (1996). *The Family Firm in Industrial Capitalis: International Perspectives on Hypotheses and History*. En Aronoff, C. E., Astrachan, J.H. & Ward, J.L. (1996), *Famly business: sourcebook II*. Business Owner Resources Marietta, Georgia. Disponible en:

https://issuu.com/posgradofcjuca/docs/memoria_interactiva_vii_encuentro_u.

Davis, P. (1983, verano). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 47-56.

Donckels, R. y Fröhlich, E. (1991). Are Family Business Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, Vol. 4, N° 2, pp. 149-160.

Fahed-Sreih, J. & Djoundourian, S. (2006). Determinants of longevity and success in lebanese family business: an exploratory study. *Family Business Review*, 19, 225-234.

FEMSA página oficial. Disponible en: <https://www.femsa.com/es/acerca-de-femsa/cultura-organizacional/> y

<https://www.femsa.com/es/sostenibilidad/sostenibilidad/nuestra-vision/>.

Flores, C. (25 de septiembre, 2014). Las Empresas Familiares y sus estadísticas en México. *ClickBalance*. Disponible en: <https://clickbalance.com/blog/las-empresas-familiares-y-sus-estadisticas-en-mexico/>.

Gobierno Corporativo. Bolsa Mexicana de Valores. BMV. Disponible en:

<https://www.bmv.com.mx/es/mi-empresa-en-bolsa/gobierno-corporativo>

Gutiérrez, J. (18 de agosto, 2022). Empresas familiares participan con 85% del PIB: Citibanamex. *La Jornada*. Disponible en:

<https://www.jornada.com.mx/notas/2022/02/10/economia/empresas-familiares-participan-con-85-del-pib-citibanamex/>.

Holdings del Golfo. Página oficial (2022). Disponible en: <https://holdingdelgolfo.mx/>

INEGI (2022). Censos Económicos. Disponible en:

<https://www.inegi.org.mx/app/saic/default.html>.

Leyva, J. (10 de febrero, 2022). Empresas familiares representan el 90% de las unidades de negocio de México. *El Financiero*. Disponible en:

<https://www.elfinanciero.com.mx/economia/2022/02/10/empresas-familiares-representan-el-90-de-las-unidades-de-negocio-de-mexico/> .

Lou, R. (18 de marzo, 2022). El Modelo de los Tres Círculos y su Impacto en cómo entendemos la Empresa Familiar. *LinkedIn*. Disponible en:

<https://es.linkedin.com/pulse/el-modelo-de-los-tres-c%C3%ADrculos-y-su-impacto-en-c%C3%B3mo-entendemos-lou>.

- Luna, J. (noviembre, 2019). La importancia del gobierno corporativo en las empresas familiares. KPMG: Delineando estrategias. Disponible en:
<https://www.delineandoestrategias.com.mx/blog-de/la-importancia-del-gobierno-corporativo-en-las-empresas-familiares>.
- Martínez Echezárraga, J. (2010). *Empresas familiares: reto al destino*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Meza, E. (13 de noviembre, 2007). Sólo 73% de las empresas familiares cuentan con un plan de sucesión. *El Economista*. Disponible en:
<https://www.economista.com.mx/empresas/Solo-73-de-las-empresas-familiares-cuentan-con-un-plan-de-sucesion-20171113-0023.html>.
- Miarta, C. (2003). Corporate Governance in Latin America. Background paper for Whither Latin American Capital Markets?. Washington: World Bank, Office of the Chief Economist, Latin American and Caribbean Region.
- Neubauer, F. & Lank, A. (2003). *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Barcelona: Deusto.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2016). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. Paris: OCDE. Disponible en:
<https://books.google.com.mx/books?id=RJjbDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=caracteristicas+de+gobierno+corporativo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiewtTn0Nn5AhUyl2oFHV59ASEQ6AF6BAgGEAI#v=onepage&q&f=false>.
- Pedraza, F. (2016) *Empresas Familiares México*. Disponible en:
http://empresasfamiliaresmexico.mex.tl/114058_Modelo-de-los-Cinco-

[Circulos.html#:~:text=Joan%20Amat%20propone%20el%20Modelo,de%20sus%20productos%2C%20mercado%20y.](#)

Principales características y elementos del Gobierno Corporativo en una empresa.

(2020). México: Santiesteban y Asociados Consultores Empresariales. Disponible en: <https://www.santiestebanyasociados.mx/principales-caracteristicas-y-elementos-del-gobierno-corporativo-en-una-empresa/>

¿Qué es gobierno corporativo y cómo funciona?. (2021). México: Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. Disponible en: <https://cdmx.imef.org.mx/blog/gobierno-corporativo/que-es-gobierno-corporativo-y-como-funciona/>

Resendiz, J. (2019). Retos y beneficios del gobierno corporativo en las empresas familiares. KPMG: Delineando Estrategias. Disponible en: <https://www.delineandoestrategias.com.mx/blog-de/retos-y-beneficios-del-gobierno-corporativo-en-las-empresas-familiares>

Rosso, J. (2018). El gobierno corporativo: teoría y evidencia empírica. Tunja, Colombia: UPTC.

Salobral, N. (2022). Premios y castigos bursátiles al buen gobierno corporativo. Cinco Días. Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/04/22/mercados/1650638106_446496.html

Shleifer, A. y Vishny, R. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52 (2), pp. 737-783.

Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones*. Valladolid. Disponible en: https://books.google.com.mx/books?id=SFdTDAE5YWoC&pg=PP7&source=kp_read_button&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.

Trevinyo, R. (2010). *Empresas familiares: visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson Educación.

ANEXO A: Abreviaturas

PIB	Producto Interno Bruto
CIEF	Centro de Investigación de Empresas Familiares
BFF	Business Families Foundation
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
IMEF	Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas
ESG	Environmental, social and governance