

# Trascendencia del Gobierno Corporativo en la empresa familiar

**CHRISTIAN ALEXIS CERVANTES VALDÉS**  
Estudiante de la licenciatura en Contaduría en la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Becario de Auditoría externa en KPMG México  
cervald@gmail.com

**MARIJOSE NÚÑEZ VELOZ**  
Estudiante de la licenciatura en Contaduría en la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
marijonunez99@gmail.com

## Síntesis

El Gobierno Corporativo y las mejores prácticas se han convertido en un vehículo de la sostenibilidad y el crecimiento empresarial en las últimas décadas, contribuyendo a la creación de valor y desarrollo económico y social para las principales empresas en México y el mundo. Al ser aplicado de forma correcta y oportuna en las empresas familiares, el Gobierno Corporativo y sus mejores prácticas pueden generar beneficios en la gestión y cumplimiento de los objetivos particulares de las organizaciones siendo un pilar para el crecimiento y la permanencia de estas en el mercado actual.

La empresa familiar tiene un papel importante en la economía de las naciones alrededor del mundo, y en el caso de México no es la excepción. Es por ello por lo que resulta necesario que estas empresas cuenten con una buena estructura de Gobierno Corporativo que les permita crecer y permanecer a lo largo del tiempo en el mercado.

Una empresa familiar, en términos generales, debe entenderse como la entidad u organización que en principio es fundada, dirigida y controlada por los miembros de una familia. El capital, la gestión y el Gobierno Corporativo son elementos que deben estar bajo la influencia significativa de los miembros de la familia y, en su conjunto, tener la visión estratégica de lograr la permanencia del negocio en el mercado y dar continuidad para las generaciones sucesivas.

Como se mencionó al inicio del presente, la empresa familiar en México desempeña un papel muy importante dentro de la economía de la nación. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el porcentaje de empresas familiares en nuestro país es de 90%, es decir, nueve de cada 10 empresas mexicanas son creadas y controladas por grupos familiares y sus miembros.



Sin embargo, es importante señalar que la mayor parte de estas empresas familiares en México se agrupan en la clasificación de micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales, según datos del INEGI, un número importante no logran sobrevivir en promedio a los primeros cinco años de operación.

Por otro lado, según datos de la Small Business Administration y el Bureau of Labor Statistics, 42% de las empresas familiares en EE.UU. que son consideradas como "startups" no logran sobrevivir más allá de la primera generación familiar y 43% no pasan de la segunda generación. Únicamente 6% de estas empresas logra el extraordinario caso de superar más allá de la cuarta generación y lograr una permanencia en el mercado a largo plazo y es precisamente en este pequeño grupo donde podemos ubicar aquellas grandes empresas como supermercados, cadenas de cine y cadenas hoteleras, así como empresas del sector alimenticio que logran sobrevivir por más de 25 o 30 años.

Es sabido que el principal objetivo de un ente económico es el crear valor para sus accionistas y para sí misma, pero, de forma particular y según la Encuesta de empresas familiares 2021 elaborada por la firma PwC, las empresas familiares tienen como prioridad, para los próximos 24 meses, los siguientes objetivos:

- Expansión y diversificación.
- Innovación digital y tecnológica.
- Evolución y nuevo pensamiento.
- Sustentabilidad y apoyo a la comunidad.

Para el logro de dichos objetivos y el cumplimiento de estas prioridades, la empresa familiar debe hacer frente a diversos retos: no solo aquellos de índole operativa y administrativa propios de cualquier organización, sino retos particulares en atención a la naturaleza "familiar" de la empresa.

Algunos de estos retos son los siguientes:

- Deficiencia en la comunicación entre los miembros de la familia.
- El conflicto e intereses personales.
- Carencia de estructura formal.
- Falta de visión.
- Estilo de liderazgo no adecuado.
- No profesionalización ni institucionalización.
- Supervivencia, sostenibilidad y continuidad.
- Diversificación e innovación.

Las deficiencias y carencias en materia de mejores prácticas corporativas también son un reto de gran importancia para las empresas familiares, pues se ubican entre las principales razones que propician la mortandad a dichas organizaciones. Algunas de estas mejores prácticas no ejecutadas son:

- Carencia de plan estratégico para la entidad.
- Falta de un plan de sucesión.
- No contar con protocolo familiar.
- No contar con un plan de desarrollo familiar.
- La empresa carece de consejo de administración.

Contar con una buena estructura de Gobierno Corporativo permitirá a las empresas familiares por medio de distintas prácticas y medidas que se abordarán más adelante, una correcta toma de decisiones orientada al crecimiento y consolidación del negocio, además de una correcta administración y ejecución de la actividad con base en mejores prácticas de

gobierno, lo cual permitirá la subsistencia de la entidad superando el tiempo promedio de vida de las empresas en nuestro país.

El Gobierno Corporativo es la instancia tomadora de decisiones que se basa en la estrategia, con el adecuado establecimiento de normas y políticas encaminadas a dirigir de forma adecuada el comportamiento de una empresa.

## El Gobierno Corporativo es la garantía que tienen las empresas familiares de que su operación va en buena dirección y de que operarán por mucho tiempo

Las dos características principales de una estructura de Gobierno Corporativo ideal son la transparencia y la rendición de cuentas. La primera es fundamental, ya que es una cualidad que se refiere a mostrar la información completa de la que dispone la empresa, y la segunda se centra en justificar la toma de decisiones que se dio en la empresa.

El Gobierno Corporativo en una empresa familiar se conforma por tres órganos importantes:

- Asamblea Familiar.
- Consejo Familiar.
- Alta Dirección.

Las empresas familiares, si bien cuentan con las tres partes antes mencionadas, pierden de vista las acciones que deben llevar a cabo para permanecer en funcionamiento. Esto sucede por el conflicto de

intereses en la interacción de estos componentes, y por los problemas que se dan en el ámbito familiar, pues muchas veces intervienen en el aspecto laboral. Este conflicto de intereses trae consigo diversos problemas tales como la asimetría de información y mala calidad en la comunicación e información dentro de la empresa.

En este sentido, el Gobierno Corporativo representa una herramienta que posibilita a las empresas familiares establecer límites y parámetros en la adecuada dirección de la empresa. Una estructura de Gobierno Corporativo adecuada para la empresa familiar les permitirá a todos los integrantes ser conscientes del papel que desempeñan y de las responsabilidades que poseen, para que tengan en claro que, a pesar de ser empresa "familiar", es un negocio que debe ser tratado con todo el compromiso y responsabilidad para que pueda permanecer durante mucho tiempo en funcionamiento.

Algunas de las mejores prácticas en Gobierno Corporativo que se pueden implementar en la empresa familiar para mejorar la organización son las siguientes:

- A nivel familiar, establecer y ejecutar de forma correcta y oportuna un protocolo familiar que permita regular las relaciones y la conducta de la familia en concordancia con los objetivos de la empresa.
- Instaurar una Asamblea Familiar y/o Consejo Familiar con el objetivo de establecer los órganos máximos de Gobierno Corporativo que busquen discutir, analizar y tomar decisiones sobre asuntos de interés común para el logro de la estrategia empresarial.
- Establecer un fondo familiar-empresarial con el objetivo de salvaguardar recursos financieros para la mitigación de posibles riesgos futuros.
- Diseñar y aplicar un plan de capacitación familiar con el objetivo de dotar de herramientas y estrategias a los miembros de la familia para abordar las distintas situaciones surgidas en la actividad diaria de la empresa.
- Elaborar un plan de sucesión familiar que establezca las acciones a realizar por parte de la familia de forma posterior al retiro o ausencia de algún miembro de la familia.
- Elaboración de planes y políticas en materia de beneficencia y filantropía, así como la realización de un plan patrimonial para establecer el futuro económico de la entidad.

# Las dos características principales de una estructura de Gobierno Corporativo ideal son la transparencia y la rendición de cuentas

A nivel organización, el establecimiento de un Consejo de Administración, comités, consejeros independientes, planeación estratégica, sistemas de control, control de facultades administrativas, administración de riesgos, seguimiento de un código de ética y el establecimiento de indicadores de desempeño y de riesgos, conforman algunas de las mejores prácticas que encaminan a la empresa familiar a una correcta gestión organizacional y brindan todos los beneficios necesarios, incluyendo la creación de valor, que permiten la permanencia en el mercado de la entidad.

El papel del Consejo de Administración es muy importante en el Gobierno Corporativo dentro de la empresa familiar, ya que es el Consejo el que tiene la responsabilidad de proporcionar seguridad de que la rendición de cuentas y la transparencia se llevarán a cabo de forma adecuada dentro de toda la operación de la empresa; además, es el encargado de la toma de decisiones y de la aprobación de estrategias. Es por eso por lo que el Consejo de Administración tiene grandes responsabilidades y un papel fundamental dentro de la gobernanza de la empresa familiar.

El Gobierno Corporativo es un elemento fundamental en la vida de las empresas, sin importar que sean familiares o no. Su importancia radica en que, como se explicó a lo largo del artículo, es la instancia que se encargará de proporcionarle a la empresa la seguridad de que va por buen camino.

Las empresas familiares deben conocer la importancia del Gobierno Corporativo en su día a día y, una vez que sean conscientes de la relevancia que tiene, deben dar prioridad a que se implemente de forma

adecuada, es decir, que sea de acuerdo con el tamaño y tipo de empresa.

El Gobierno Corporativo es la garantía con la que pueden contar las empresas familiares de que su operación tiene buena dirección y de que podrán continuar operando durante mucho tiempo. ☞

## Fuentes consultadas

Aguiñaga, D. y Badiola, R. (2020). Estructurando el crecimiento de la empresa familiar. Deloitte México. Disponible en: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/2021/Estructurando-el-crecimiento-de-la-empresa-familiar.pdf>>. Consultado el 25 de marzo de 2022.

Aguiñaga, D. y Badiola, R. (2020). Modelo institucional en la empresa familiar. Deloitte México. Disponible en: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/2021/Modelo-Institucional-en-la-Empresa-Familiar.pdf>>. Consultado el 26 de marzo de 2022.

González, J. (2013). Empresas familiares en México, el desafío de crecer madurar y permanecer. KPMG México. Disponible en: <<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/mx/pdf/2016/12/Empresas%20Familiares%20en%20M%C3%A9xico%20el%20desaf%C3%ADo%20de%20crecer%20madurar%20y%20permanecer.pdf>>. Consultado el 27 de marzo de 2022.

Leyva, J. (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/?outputType=amp>>. Consultado el 25 de marzo de 2022.

Rizo, M. (2018). Empresas familiares: cada cosa en su lugar. *Forbes México*. Disponible en: <<https://www.forbes.com.mx/empresas-familiares-cada-cosa-en-su-lugar/amp/>>. Consultado el 25 de marzo de 2022.

Simón, J. (2021). Encuesta de Empresas Familiares 2021. PwC México. Disponible en: <[https://www.anuarioseguros.lat/admin/storage/files/PWC\\_4.pdf](https://www.anuarioseguros.lat/admin/storage/files/PWC_4.pdf)>. Consultado el 27 de marzo de 2022.

Shane, S. (2020). Start Up Failure Rates: The Definitive Numbers. *Small Business Trends*. Disponible en: <<https://smallbiztrends.com/2012/12/start-up-failure-rates-the-definitive-numbers.html>>. Consultado el 27 de marzo de 2022.

Villafranco, G. (2015). Los retos para la supervivencia de las empresas familiares. *Forbes México*. Disponible en: <<https://www.forbes.com.mx/los-retos-para-la-supervivencia-de-las-empresas-familiares/amp/>>. Consultado el 25 de marzo de 2022.