

III CONGRESO INTERNACIONAL RED PILARES

La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano

Porto Alegre y São Leopoldo, Brasil
Agosto 26 al 29 de 2014

Fotografía: Ricardo André Frantz



GOBIERNO CORPORATIVO: ¿RESPUESTA AL RETO ADMINISTRATIVO DE LAS MIPYMES EN MÉXICO?

Tema 3. Administración de pequeñas y medianas empresas y de empresas familiares

José de Jesús López Loeza

Universidad de Guanajuato

jesuslpzloeza@gmail.com

tel: 473 560 9510

Ricardo A. Rodríguez Lara

Universidad de Guanajuato

rickalexrl@gmail.com

tel: 473 735 2900

Agosto, 2014

RESUMEN

En una realidad administrativa en la que la conducción de empresas es cambiante debido a que los gustos de los clientes se especializan cada vez más rápidamente, en el que el tamaño de la población mundial es factor importante para la creación y administración de empresas y en el que el acceso a financiamientos no es tan fácil para las empresas pequeñas se debe pensar en nuevos modelos administrativos a medida, que permitan administrar la empresa de manera eficiente. El presente trabajo de investigación tiene como objetivo describir, explicar y exponer los beneficios administrativos y económicos que genera el empleo de un gobierno corporativo eficiente para las micro, pequeñas y medianas empresas, separando trabajo y relaciones familiares, en un país como México, donde se reconoce que las relaciones familiares ocupan un importante lugar tanto dentro de la sociedad como en la organización. Se mencionan algunos antecedentes, los principios básicos de gobierno corporativo y algunas recomendaciones generales para el logro de un buen gobierno corporativo.

PALABRAS CLAVE: MIPyME, Administración, Gobierno Corporativo

INTRODUCCIÓN

Se puede decir que el ámbito empresarial no solo en México sino en el mundo se encuentra en constante cambio. Esto no solo aplica para las grandes compañías sino también para las micro, pequeñas y medianas que luchan día a día para continuar en el mercado y ofertar sus productos y servicios en el competido mercado globalizado.

Desde hace algunas décadas se comenzó a estudiar la importancia de las MIPyMEs en la economía de los diferentes países alrededor del mundo. Se comenzó a observar el peso que éstas tienen en cuanto a generación de empleo y otros temas relacionados.

Por ejemplo, en el estudio económico que realizó el INEGI¹ en 2009, los resultados arrojaron que el 99.8% de las empresas establecidas en México son micro, pequeñas o medianas, a la vez generan cerca del 80% de los empleos y representan cerca del 52% del PIB nacional.

De manera empírica se puede observar en el entorno que este tipo de empresas (las MIPyMEs) desaparecen día a día a la vez que aparecen otras. En algunas ocasiones con los mismos dueños pero en diferente giro, en ocasiones con otro giro y otros encargados.

Algunas de estas empresas están conformadas no solo por alguno de los integrantes de la familia sino que generalmente son varios integrantes de la familia los que administran y se encargan de los asuntos de la empresa y son ellos quienes tienen la responsabilidad no solo de mantener a la empresa a flote sino que también sería pertinente que se separen los asuntos de la empresa de los de la familia.

Diversas han sido las estrategias que siguen los administradores de empresas para continuar con la empresa. Sin embargo, esto no es tarea fácil pues existen diversos aspectos a considerar al momento de desarrollar y elegir las estrategias de la empresa. Algunos de estos aspectos serán abordados en este trabajo de investigación con la finalidad de clarificar el tema de gobierno corporativo. El primero de ellos será el tema de empresa familiar y el entorno de las MIPyMEs en México. Posteriormente se hablará de lo que conlleva para las empresas el tema del gobierno corporativo.

La empresa familiar: entorno general de las MIPyMEs

Durante varios años se ha tratado de dar una definición específica a la empresa familiar. En ocasiones por la propiedad o control de la empresa, por su

¹ El INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) es el organismo encargado de realizar estudios sociodemográficos y económicos en México.

operación (Belausteguigoitia, 2009), en algunas otras por su número de empleados o por la cantidad anual de ingresos que generan como hace el INEGI en México.

Lo cierto es que la definición de empresa familiar no es tan fácil como la separación de las anteriores sino que, como toda empresa, tiene que ver con cada aspecto de la organización y en las decisiones de la misma. Dicho de otra manera la conducción de las empresas familiares puede conllevar la toma de decisiones tales como que no sea un miembro de la familia el administrador cuando se busca la gobernabilidad efectiva de la misma.

En México, donde las empresas son más bien pequeñas y medianas, de corte familiar en la mayoría de los casos, el tema del gobierno corporativo no se ha desarrollado de la misma forma que en los países de primer mundo como los europeos, asiáticos y Estados Unidos. De esta manera, las virtudes de las empresas familiares radican en los factores culturales que hacen posible que los actores que intervienen en las decisiones financieras se conduzcan por uno u otro camino y tomen riesgos o se abstengan de ello, de aquí se desprende el camino por el cual han de conducir dicha corporación.

Resulta importante comprender lo que es una empresa familiar y su diferencia con una empresa familiarista. Ambas son empresas cuya dirección, y en ocasiones su operación, es llevada a cabo por miembros de una familia en particular. Estas empresas pueden o no ser profesionales en el sentido de la gobernabilidad de la misma. Las segundas, las empresas familiaristas, son aquellas *“cuyo impacto familiar sobre la empresa es nocivo”* (De la Cerda, 1993).

Por lo anteriormente comentado es que es importante conocer más acerca de la manera de conducir las empresas familiares que en su mayoría son empresas familiares haciendo referencia al control, número de empleados y administración de la misma. Este último tema cobra especial importancia desde hace poco más de un lustro dada la crisis financiera de los Estados Unidos ocurrida a principios de 2009.

La administración de la MiPyME

Dentro del ámbito administrativo de las grandes, medianas y pequeñas empresas con proyección de crecer en el mediano o largo plazo, es conveniente desarrollar estrategias de crecimiento basadas en la innovación. Y por ello no se refiere solo al ámbito tecnológico sino también en el aspecto administrativo y en general de la manera de conducir la empresa.

En los últimos años se ha visto como las MiPyMEs han ido incrementando sus posibilidades de convertirse en grandes empresas al cambiar su modelo administrativo, es decir, por un lado siguen siendo empresas pequeñas en número de empleados (en algunos casos familiares) pero por otro, “los herederos”, tienen un perfil acorde al ramo en el que se desenvuelven dichas organizaciones.

En muchas ocasiones los altos puestos administrativos se heredan una vez adquirida la experiencia necesaria, que se logra mediante la participación de los familiares o herederos que serán tomados en cuenta para los altos mandos de la empresa en todos los aspectos de la misma, es decir, desde realizar las tareas más básicas hasta la intervención en las decisiones importantes de la empresa.

Las recientes crisis económicas mundiales; la japonesa, que se ha prolongado por poco más de dos décadas, la crisis de 1994 en México y recientemente la crisis Norteamericana, aunado a otros fenómenos financieros y administrativos anteriores, han contribuido al crecimiento de una especie de paranoia financiera por parte de los inversionistas alrededor del mundo. Esto ha llevado a las empresas de los países desarrollados y los países en vías de desarrollo, mejor conocidos como economías emergentes, a evidenciar su información financiera real para atraer a nuevos inversionistas y mantener a los que ya se tienen.

La transparencia financiera ofrece, no solamente un panorama de cómo se ha venido manejando la empresa de interés para los poseedores de capital, sino que también contribuye a tener un cierto grado de certeza de lo que se espera, en el futuro sea dicha entidad desde el punto de vista financiero.

El tema financiero al igual que la separación empresa-familia, la administración y creación de estrategias eficaces que ayuden a la empresa en cuestión a subsistir y continuar en el tiempo son algunos de los factores que el tema de gobierno corporativo tiene para ofrecer a las empresas hoy en día sean ya posicionadas o de reciente creación, pequeñas o grandes.

Pero la administración de empresas no solamente tiene que ver con lo financiero sino es una administración en general. Controlar la producción, llevar correctamente la logística necesaria para operar, para realizar las entregas, para hacer los pedidos, administrar el tiempo, las reuniones, expansión de la empresa hacia nuevos mercados, variedad de productos, etc. en general todo aquello que hará crecer la empresa o que permita que siga compitiendo en el mercado de productos y/o servicios.

En este sentido la sucesión empresarial es un tema que cobra importancia en la administración de empresas y que además tiene sentido cuando se habla de gobierno corporativo pues es uno de los aspectos que comprende este tema en particular. La sucesión empresarial ha sido estudiada en México por (Quijano, 2009), (Niebla, 2012) y (Camacho, 2009) entre otros, haciendo referencia a la importancia de la sucesión por la generación y conservación de empleos al expandir la empresa y aumentar su participación económica en la región y en el país.

Estas y otras razones impulsan el estudio del gobierno corporativo no solo en México sino en otros países alrededor del mundo. La ejecución de un buen gobierno corporativo implica entonces mejores posibilidades de expansión y crecimiento a la vez que separa los poderes de la empresa y todos aquellos interesados en la misma de tal manera que se tenga una mayor certeza y confianza en la misma. A continuación se da un mejor panorama de lo que es gobierno corporativo.

El Gobierno Corporativo

El modelo de Gobierno Corporativo ha surgido, desde hace algunas décadas, como una respuesta al dilema de la administración y dirección de las empresas cuidando los intereses de los *stakeholders*². Este modelo de negocio hace referencia a las normas y principios que regulan el diseño de la compañía y sus estructuras de gestión y control asegurando transparencia financiera.

Los beneficios del Gobierno Corporativo como forma de estrategia sumados a los de las estrategias ya existentes como el empowerment, la reingeniería y el benchmarking, entre otros, pueden desarrollar empresas más fuertes y competitivas en el competitivo mercado mundial. Ante esta realidad mientras más instrumentos de ayuda tengan estas entidades, mayores serán sus posibilidades de sobrevivir, desarrollarse y probablemente convertirse en líderes de mercado. Al mismo tiempo podrán contribuir al logro de otros objetivos como conservación y aumento en la tasa de empleo.

El gobierno corporativo, puede contribuir a que crezcan las pequeñas y medianas empresas mexicanas. Un fenómeno observable en las MiPyMEs mexicanas en los últimos años es que al formar y dirigir la empresa, los padres de familia (en el caso de las empresas familiares) integran en los procesos administrativos de la misma al o los hijos para que al crecer ocupen puestos directivos en las mismas con el propósito de hacerlas crecer.

La finalidad en sí, del gobierno corporativo, es organizar la empresa para poder heredarla a la siguiente generación de la familia. Desde la planeación, quién o quienes tomarán las decisiones, descripción de puestos para evitar controversias, etc. (Centro de Estudios de Mercados de Capitales y Financiero, 2005).

² Todas aquellas personas involucradas en algún proyecto en específico o en la conducción de una empresa en general. Ellos pueden ser accionistas, dueños, administradores, trabajadores, habitantes del área donde opera la empresa o dónde se llevará a cabo el proyecto y las acciones que afectan al ambiente.

Gobierno Corporativo es definido por el Centro de Estudios de Mercados de Capitales y Financieros como *“el sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de su negocio o actividad económica”*.

Otra definición de gobierno corporativo nos dice que este *“consiste en el conjunto de relaciones que se establecen entre los diferentes participantes de la empresa con el fin de garantizar que cada uno reciba lo que es justo.”* (Lefort, 2003).

Ambas definiciones son complementarias puesto que se puede decir que el gobierno corporativo como modelo de administración de negocios comprende, como ya se ha mencionado líneas arriba, lo descrito por ambas definiciones. Por un lado se le debe formalizar a la empresa en todo sentido, desde lo meramente administrativo hasta lo financiero, mercadotecnia, producción, etc.

Por otro lado, como se puede entender en la definición de Lefort, gobierno corporativo también está relacionado con el tema de Empresa Socialmente Responsable (ESR) (Moguel, 2008) que desde ya hace tiempo algunas empresas alrededor del mundo han adoptado como una manera de retribuir a la sociedad y al medio ambiente. En el presente trabajo de investigación no se profundiza en el tema de Empresa Socialmente Responsable puesto que este tema es extenso y de importancia tal que merece una investigación a parte.

Algunas firmas alrededor del mundo se han especializado en el tema de gobierno corporativo, ayudando a las empresas a organizarse de tal manera que puedan aumentar sus probabilidades de éxito en el mercado. Tal es el caso de la consultora financiera y de negocios KPMG³ que en su documento sobre gobierno corporativo (KPMG, 2012) indican que este es *“más que un tema regulatorio: abarca una serie de elementos estratégicos, de operación y de la gestión de la organización, a través de integrar y armonizar el funcionamiento de los diferentes actores de una organización...”*

³ Este nombre es un acrónimo de las siglas de los nombres de los fundadores de la firma, Piet Klynveld, Sir William Barclay Peat, James Marwick y Reinhard Goerdeler. Este nombre se ha mantenido desde sus inicios hasta la actualidad.

Se observa que al estar interconectados al interior de la organización por el lazo familiar (tema que ha sido tratado en este documento), se pueden evitar conductas oportunistas que beneficien solo a uno y aislan a los demás creando una misma conducta que es socialmente inaceptable; al conocer más las conductas de quienes intervienen, se otorgan o restringen ciertas facultades. Estas, entre otras son algunas ventajas que tiene el gobierno corporativo dentro de las empresas mexicanas, en específico.

Esto ya ha sido comentado por (Hernández, 2012) que comenta que en México, las grandes corporaciones se encuentran administradas por una pequeña cantidad de familias que son las dueñas y administradoras de las mismas. Esto significa que no solamente las pequeñas y medianas empresas son familiares sino que también grandes corporaciones no solo en México sino en el mundo son controladas de manera familiar.

En lo referente a la empresa mexicana, en la mayoría de los casos, se encuentra muy ligada con las entidades gubernamentales, no solo en cuanto al ámbito financiero sino también, en ocasiones, a la toma de decisiones directa e indirectamente (Castañeda, G. 1998). La legislación va más bien dirigida hacia una cultura paternalista en la que se trata de proteger a las empresas de capital nacional, lo cual no está equivocado en su totalidad, sin embargo, los resultados que arroja este tipo de barreras proteccionistas son empresas con poca visión de crecimiento y pocos mecanismos que ayuden a la ampliación del capital como señala Castañeda.

“En concreto, el concepto de Gobierno Corporativo nace como una forma de lograr ganar confianza para las grandes corporaciones que cotizan en la bolsa” (Serna, 2007), con el tiempo. Se ha ido ampliando el esquema y se ha concluido que el método puede ser muy eficiente si se aplica desde el nacimiento de las corporaciones para que en el futuro, llegue a su objetivo final.

En consecuencia, se han generado algunos estudios que clarifican el tema, tal es el caso del *Informe Cadbury* de 1992 que *“refuerza los valores éticos de*

confianza, integridad, franqueza en la información, responsabilidad, actitud dialógica, transparencia y claridad” (García Soto, 2003)

Tal ha sido la importancia que tiene el tema de gobierno corporativo en las empresas públicas y privadas que en 2004, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) emitió un documento sobre los principios de Gobierno corporativo cumpliendo así con el primero de sus objetivos: *“lograr el mayor crecimiento sostenible posible de la economía y del empleo, y a aumentar el nivel de vida en los países miembros, manteniendo la estabilidad financiera y contribuyendo así al desarrollo de la economía mundial;...” (OECD, 2004).*

Dichos principios tienen como finalidad

“ayudar a los gobiernos de los países miembros y no-miembros de la OCDE en la tarea de evaluar y perfeccionar los marcos legal, institucional y reglamentario aplicables al gobierno corporativo en sus respectivos países, y la de ofrecer orientación y sugerencias a las bolsas de valores, los inversores, las sociedades y demás partes que intervienen en el proceso de desarrollo de un modelo de buen gobierno corporativo. Los principios centran su atención sobre las sociedades con cotización oficial, tanto financieras como no financieras. No obstante, y en la medida en que resultasen aplicables, podrían constituir también un instrumento muy útil para mejorar el gobierno corporativo en sociedades sin cotización oficial, tales como las empresas de propiedad privada y las empresas propiedad del estado.” (OECD, 2004)

Esto quiere decir que no solo las empresas que cotizan en la bolsa Mexicana de valores o en la nacional que le corresponda pueden tener un gobierno corporativo

eficaz sino que cualquier empresa puede tener acceso a este modelo administrativo para fomentar su crecimiento.

Estos principios son: 1) Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo; 2) Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad; 3) Un trato equitativo hacia los accionistas; 4) el papel de las partes interesadas; 5) Revelación de datos y transparencia y; 6) Las responsabilidades del consejo.

A continuación se presenta un resumen de cada uno de estos principios con la finalidad de que este tema quede más claro y se pueda aplicar a cualquier empresa cotice o no en la bolsa de valores.

1.- Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo. El gobierno corporativo inicia promoviendo la transparencia y buen funcionamiento de los mercados actuando coherentemente de acuerdo a las leyes e imponiendo responsabilidades a las distintas autoridades. Esto quiere decir que desde los inicios de la empresa o al formalizar operaciones es pertinente contar con estatutos y reglamentos que normalicen el funcionamiento de la organización. De esta manera cada parte conoce sus responsabilidades, alcances y sanciones. Entonces se podrán tomar todo tipo de decisiones por parte de todos los interesados: Directivos, administradores, dueños y *stakeholders*.

2.- Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad. Deberá proteger y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas. En caso que se cuente con accionistas se debe planear la actividad de los mismos y tener control sobre sus acciones en el sentido de toma de decisiones y participación en la administración de la empresa, de ser el caso.

Derivado o incluido en los estatutos de la organización y atendiendo a las leyes y derechos de los accionistas se debe incluir el tema de trato de accionistas de acuerdo al tipo de acciones que tengan de tal manera que atienda a los requerimientos del accionista y facilite la administración y capitalización de la

organización en general. Este supuesto se da cuando la empresa cotiza en la bolsa de valores.

3.- Tratamiento Equitativo de los Accionistas. Los accionistas deberán tratarse con igualdad de derechos y obligaciones sean nacionales o extranjeros así como contar con la oportunidad de utilizar algún recurso en caso de violación de sus derechos.

Como ya se comentó en el punto anterior, los accionistas que posean mismo tipo de acciones deberán ser tratados con igualdad de derechos y obligaciones no importando su nacionalidad. Además las decisiones de los administradores deberán atender al principio de buenas prácticas financieras en el entendido de que éstas deberán beneficiar a todos en general y que no beneficien solo a alguno o a un pequeño grupo de ellos.

4.- El papel de las partes interesadas en el Ámbito de Gobierno Corporativo. Garantizar que se cumplan los pactos conforme a la ley o mediante acuerdos que hayan establecido mutuamente y que estos se hagan respetar para asegurar la creación de riqueza y empleo así como facilitar la sostenibilidad de la organización de la que se trate.

Las partes que conformen la organización en cualquiera de sus formas deberán actuar de acuerdo a los principios de confianza y buena fe de tal suerte que la suma de los esfuerzos de cada una de las partes permita crecer a la organización, desarrollarse y fortalecerse internamente para ser competitiva en el mercado global actual.

5.- Divulgación de Datos y Transparencia. Revelar de forma oportuna y precisa la información financiera y estratégica relevante.

Este es sin duda uno de los más importantes puesto que la figura del gobierno corporativo tiene como una de sus finalidades la de hacer transparente todo tipo de información que pueda afectar positiva o negativamente a la organización y a las partes interesadas. Con ello se pretende que estas se encuentren mejor preparadas

ante un caso de crisis económica o cualquier otro efecto de la economía que pueda permear el funcionamiento de la organización.

Entre los beneficios que se tienen al lograr transparencia financiera se encuentran:

- a) Generar mejores expectativas financieras y de funcionamiento en el largo plazo lo que puede dar mayores facilidades para obtención de créditos públicos o privados para expansión.
- b) Reduce riesgos al contar con información real de mercado que puede propiciar tener un plan de acción en caso de cualquier contingencia. Aunque no es infalible si otorga mejores oportunidades de vencer las adversidades que se presenten. (KPMG, 2012).

6.- Las Responsabilidades del Consejo. Garantizar la orientación estratégica de la empresa, controlar a la dirección ejecutiva y su propia responsabilidad ante la empresa y los accionistas.

El consejo tiene entre sus responsabilidades la de actuar como árbitro al interior de la organización y garantizar el buen funcionamiento administrativo, ejecutivo y financiero de la misma garantizando los derechos de todos los involucrados y cuidando los intereses de aquellos que no tienen voz por sí mismos en las decisiones de la empresa. Desde esta posición puede ser fácil olvidarse de los intereses de sus representados por lo que es importante que no pierdan de vista el objetivo principal.

En México, el Consejo Coordinador Empresarial emitió en 2006 sus principios sobre gobierno corporativo con los que las empresas constituidas en territorio mexicano debían cumplir para tener acceso a mejores oportunidades de crecimiento y fortalecer los lazos entre empresarios e inversionistas en nuestro país. De esta manera se aseguraría un mejor funcionamiento administrativo al tener como principales ejes la equidad y la información.

Cada uno de estos principios aportan algo en lo individual al modelo de gobierno corporativo pero en su conjunto otorgan un panorama completo de lo que son las funciones de una empresa u organización con ánimo de crecer y permanecer en el tiempo ya que éstos ponen en perspectiva lo que se debe hacer de lo que se hace en la realidad.

Principales ejes del modelo de Gobierno Corporativo

Dada la información que se ha presentado en el presente documento se puede decir que los ejes principales del modelo de Gobierno Corporativo para las empresas familiares mexicanas son: 1) Separación de las actividades y poderes familiares y empresariales; 2) atención a los diferentes grupos de interés y; 3) Fortalecimiento financiero.

- 1) **Separación de actividades y poderes familiares y empresariales.** Sin duda una de las más importantes decisiones al momento de constituir o reestructurar una empresa u organización es la de nombrar a alguien director o administrador de la misma. Desde el momento de formar la empresa se debe tener bien claro que las decisiones que se tomen dentro de la empresa deberán favorecer a la misma y no a los intereses de una persona que tome las decisiones fuera de la empresa. Por ejemplo en las decisiones familiares manda la madre pero en las decisiones empresariales manda la hija. Las jerarquías se deben respetar conforme el lugar y momento en que se encuentren. Las discusiones familiares no tendrían cabida en las decisiones empresariales. Sin duda uno de los principales retos a vencer.
- 2) **Atención a los diferentes grupos de interés.** En los textos sobre gobierno corporativo se habla de accionistas, esto en el caso de las empresas que cotizan en la bolsa de valores que según datos de la página de la Bolsa Mexicana de Valores son menos de 150 las que cotizan en dicha bolsa. Pero el resto de las empresas también deben entregar información clara, veraz y oportuna a aquellos que tengan intereses sobre la misma comenzando con

el consejo administrativo, instituciones financieras y crediticias y a las entidades gubernamentales calificadas para tal efecto, entre otras.

- 3) **Fortalecimiento financiero.** Otro de los ejes de la implementación de un buen gobierno corporativo es el de facilitar el fortalecimiento financiero de la empresa u organización que lo implemente. Finalmente este último eje es consecuencia del manejo de los dos ejes anteriores puesto que esto no se logra de la noche a la mañana. Lograr transmitir confianza en otras entidades no es una tarea fácil ni de unos pocos, es la suma de los esfuerzos de los interesados y de realizar las tareas propias y conjuntamente lo que al final logrará posicionar como referente a la empresa en cuestión.

Otro de los aspectos importantes en cuanto a fortalecimiento financiero se refiere es el tema de la separación de las finanzas. Es decir, las finanzas de la empresa son de la empresa y las de la familia serán las de la familia. Lograr la independencia financiera unos de otros será importante para lograr que la empresa permanezca en el tiempo.

Algunas recomendaciones para el logro de un buen Gobierno Corporativo

En el entendido de que cada empresa es diferente en su concepción y funcionamiento debido a sus recursos financieros, materiales y humanos además del área o sector al que pertenezcan se ofrecen las siguientes recomendaciones de manera general para fortalecer la figura del gobierno corporativo dentro de la propia empresa.

Estas recomendaciones no son ley y por ende no se deben tomar como una verdad absoluta sino como una guía o una idea de aquello que los diferentes actores empresariales, consejeros y asesores deberían tomar en cuenta para realizar un análisis del futuro de la empresa u organización en cuestión.

Realizar la planeación correspondiente. Desde que surge la idea de negocio hasta que este se concreta diversos son los temas y situaciones que hay que

considerar. En primer lugar si será una empresa familiar o será uno solo de los integrantes de la familia quien desarrollará y estará al frente del proyecto.

En caso de ser una empresa familiar importante será decidir quiénes intervendrán en ella y cuáles serán las responsabilidades de cada uno de los miembros. Esto quiere decir que se debe realizar un organigrama por escrito.

Aunque algunos piensen que no tiene caso hacerlo, el plan de negocios es un documento importante puesto que en él se plasma la idea del negocio, el desarrollo del mismo, las proyecciones financieras, plan de mercadotecnia, etc. Este documento es el que finalmente hablará para que se tome la decisión de hacer o no hacer la empresa.

Es indispensable que el desarrollo del plan de negocios y la toma de decisiones se realicen lo más objetivamente posible puesto que en ocasiones es mejor que no surja una empresa que desde sus proyecciones tiene sus finanzas en números rojos. Es de entender que aun con las proyecciones en contra y por la presión familiar y social se decida hacer la empresa lo cual sería una decisión equivocada además de que se podría perder más que dinero.

Conformar un Consejo Administrativo y de supervisión. Para una micro o pequeña empresa parecería no ser importante conformar un consejo administrativo o de supervisión. Esto dependerá del tipo de negocio y de los objetivos y perspectivas que se tengan para la empresa. Si se piensa hacer crecer la empresa, expandirla y contar con más personas que laboren en ella esa supervisión será indispensable.

Es importante que cuando se trate de una empresa familiar el consejo administrativo o de supervisión lo constituyan personas ajenas a la familia e incluso se puede subcontratar el servicio de asesores especializados. Esto para que la administración sea efectiva y se eviten malos entendidos dentro de la familia.

Realizar los estatutos, acuerdos y división de tareas conforme a la ley. Ya que se haya decidido hacer la empresa y comenzar operaciones y se hayan elegido a

los administradores, etc. se deben realizar los estatutos y todos aquellos acuerdos que regirán a la empresa, sea cualquiera de las diferentes figuras que hayan elegido para operar.

Aun cuando sean familiares quienes sean los administradores y quienes operen la empresa tener acuerdos firmados por escrito podría ahorrar problemas a futuro y se podrá operar de manera eficiente. Hay quienes dicen que con la familia no se deben realizar negocios, sin embargo, en la práctica se puede observar cómo pequeñas empresas familiares se han convertido en grandes compañías que tienen gran número de empleados no solo en México sino en el mundo entero.

Contar con planes de contingencia. Es importante que los administradores, el consejo o ambos se tomen el tiempo necesario para crear planes de contingencia que pueden ir desde cambios en la economía local, regional, nacional o global pues como se sabe las decisiones que pueda tomar una pequeña empresa o un gobierno en otro país puede afectar las operaciones de una empresa o un sector en otra parte del mundo.

Estos planes de contingencia también pueden ser en cuestiones de recursos humanos y de recursos financieros si alguno de los miembros decide separarse de la empresa o si el capital social va en detrimento o si se requiere más de este o se requiere capitalizar a la empresa.

Contar con planes de contingencia no es 100% infalible pues habrá cuestiones que pueden no tomarse en cuenta a la hora de realizar las simulaciones o planeaciones, sin embargo, esto podrá darles más herramientas para enfrentar de mejor manera cualquier adversidad que se les presente como empresa y como familia.

Resolver cada uno de los conflictos a los que se enfrente la familia. Los integrantes de la familia así como los administradores deben tener una excelente capacidad de comunicación y resolución de conflictos.

Es importante que los problemas familiares se resuelvan como familia y los problemas de la empresa se resuelvan conforme la realidad de la empresa y no mezclar unos con otros pues con ello estarían cayendo en el error.

Un problema pequeño que comience en la familia fácilmente podrá crecer y traspasar las fronteras haciendo incomodo el trabajo en la empresa y la relación familiar es por ello que externar las incomodidades, aconsejar de manera práctica y no como regaño o reclamo y pedir opiniones son factores clave para evitar o resolver conflictos.

Estas son solo algunas de las principales recomendaciones que se pueden realizar en la formación y operación de empresas familiares. Sin embargo existen otras más que no se desarrollan en este trabajo por cuestiones de espacio y relevancia para el tema principal que es gobierno corporativo. Estas pueden ser plan de desarrollo de recursos humanos incluyendo descripción de puestos, reclutamiento efectivo de personal, acceso a financiamientos, búsqueda de proveedores y clientes, entre otros.

Conclusiones

Conducir una empresa efectivamente en cuanto a su administración se refiere no es fácil. En el competitivo mercado globalizado actual continuar operando y crecer se ha vuelto un tanto más complicado. Los administradores de empresas deben contemplar nuevas y mejores estrategias que les ayuden a conducir a la empresa hacia el éxito o por lo menos favorecer un mejor panorama.

Las empresas no solo en México sino alrededor del mundo son en su mayoría empresas familiares no importando su tamaño. La separación de poderes entre empresa y familia es un tema complicado no solo por las implicaciones al interior de la familia sino por aquello que afecta a la empresa pudiendo hacer que no solo se pierda la empresa sino también el lazo familiar.

El gobierno corporativo es un modelo administrativo que funciona no solo para grandes corporativos sino también para aquellas empresas micro, pequeñas o medianas con intención de crecer en el mediano o largo plazo pues ofrece las directrices que apoyarían los ejes principales para lograr este objetivo.

En este sentido, tomar en cuenta la transparencia financiera, los diferentes *stakeholders* y la separación de poderes entre familia y empresa así como realizar cualquier movimiento dentro de la legalidad serán los ejes que permitirán el buen desarrollo de la empresa y de su gobierno corporativo.

BIBLIOGRAFIA

- Belausteguigoitia, I. (2009). El campo de las empresas familiares en México: nuevas perspectivas. En U. A. Hidalgo, *La Investigación Académica en la MIPYME: realidades, oportunidades y retos* (págs. 259-272). México, D.F: Consorcio de Universidades Mexicanas & Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat Et PME.
- Camacho, J. (2009). *Sucesión de Empresas Familiares*. Villahermosa, Tabasco: VII Congreso Internacional de Análisis Organizacional " Organización y Crisis: Consecuencias y Desafíos".
- Centro de Estudios de Mercados de Capitales y Financiero. (2005). *Gobierno Corporativo: lo que todo empresario debe saber*. Corporación Andina de Fomento.
- De la Cerda, J. N. (1993). *La Administración en Desarrollo: Problemas y Avances de la administración en México*. México: Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales.
- García Soto, M. (2003). *Gobierno Corporativo*. México.
- Hernández, M. (24, 25 de Mayo de 2012). La Gobernanza Corporativa y el Entorno Institucional en México. Guanajuato, Guanajuato, México.
- KPMG. (2012). *Gobierno Corporativo*. México, D.F: KPMG Cárdenas Dosal, S.C.
- Lefort, F. (2003). Gobierno Corporativo: ¿Qué es? y ¿Cómo andamos por casa? *Cuadernos de economía*, 207-237.
- Moguel, M. (12, 13 de Junio de 2008). El gobierno corporativo: un acercamiento a su estudio como dimensión de análisis de la RSE. Azcapotzalco, México, México.
- Niebla, J. Z. (2012). *Quién es quién en el estudio de la sucesión de Empresa Familiar*. Guanajuato, México: Universidad de Guanajuato.
- OECD. (2004). *Principles of Corporate Governance*. París: Ministerio de Economía y Hacienda.
- Quijano, R. &. (2009). *Administración estratégica y la trascendencia generacional en constructoras familiares en Campeche, México*. Villahermosa, Tabasco: VII Congreso Internacional de Análisis Organizacional "Organización y Crisis: Consecuencias y Desafíos".
- Serna, H. (2007). *Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el Sector Financiero Latinoamericano*. Colombia: FELABAN.