

Centro de Investigación y Desarrollo del IMMPC

Con la colaboración de Marisela Serrano, Israel Valenzuela,
Armando García y Óscar Castañeda

Empresas Familiares

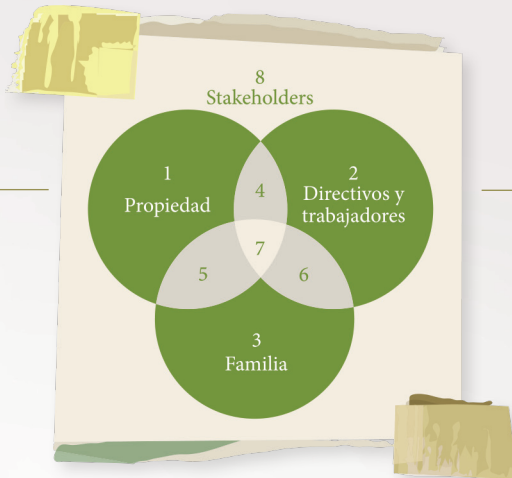
LA VIDA DESPUÉS DE LA PRIMERA GENERACIÓN

Los conflictos personales entre parientes, en un negocio familiar, pueden convertirse en una sentencia de muerte. ¿Cómo garantizar que la empresa sobreviva a la primera generación? He aquí algunas recomendaciones.

Una empresa familiar es aquella donde los miembros de una o varias familias participan como dueños, accionistas o miembros del consejo de administración y, por lo tanto, toman decisiones que definen el rumbo estratégico del negocio. Este esquema puede presentarse en todo tipo de empresas, así sean públicas o privadas, pequeñas o grandes corporativos transnacionales, pero todas deben ser atendidas de la misma forma en un proceso de institucionalización.

Para que este tipo de negocio logre trascendencia, es necesario que exista una sana interrelación entre empresa y familia, cosa que puede obtenerse estableciendo límites y fronteras claras entre las situaciones que se presentan en una y en otra. Esta división queda reflejada en el modelo de los tres círculos de los profesores John A. Davis y Renato Taguiri.





Modelo de los tres círculos, por John A. Davis y Renato Taguiri

- ✓ Familia: son los miembros de un mismo grupo familiar.
- ✓ Empresa: comprende a los individuos que laboran en la empresa y que perciben un sueldo o beneficio económico a cambio de su labor.
- ✓ Propiedad: determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa.

Como evidencian las secciones en las que los círculos se intersectan, una misma persona puede cumplir con varios roles y ubicarse en los subconjuntos azules o en el blanco (7). Así, existen 8 clasificaciones en las que pueden agruparse las personas relacionadas con el negocio:

- 1) Personas con participación accionaria en la empresa, pero que no laboran en ella ni forman parte de la familia.
- 2) Directivos y trabajadores.
- 3) Miembros de la familia que no laboran ni son propietarios de la empresa.
- 4) Directivos y trabajadores que son propietarios, pero no pertenecen a la familia.
- 5) Familiares que no trabajan en la empresa, pero sí son propietarios.
- 6) Familiares que no son propietarios, pero laboran en la empresa.
- 7) Familiares que laboran y tienen propiedad en la empresa.
- 8) Stakeholders, terceros interesados en la permanencia de la empresa (clientes, proveedores, bancos, gobierno, etc.).

Ahora bien, dado que un individuo puede fungir bajo diferentes roles, las fronteras antes mencionadas se logran, primordialmente, a través de cinco mecanismos:

- ✓ Protocolo familiar.
- ✓ Consejo familiar.
- ✓ Manejo de conflictos.
- ✓ Planeación de la sucesión.
- ✓ Institucionalización y profesionalización.

Protocolo familiar

Es el documento en el cual se plasman todas las normas necesarias para delimitar funciones y situaciones entre familia y empresa; éste debe estar regulado por los aspectos siguientes:



Identificación

Comprende las metas y objetivos del protocolo, las consideraciones sobre el fundador, el origen, la filosofía y los valores de la familia, las tradiciones (como el apellido) y el futuro.



El funcionamiento

Incluye a los órganos de carácter familiar (consejo familiar y comités de seguimiento al protocolo); las normas que regulan la incorporación y desincorporación de familiares, el sistema de selección, desarrollo, promoción y salida de los miembros de la familia; los flujos de la información; el manejo de comunicación entre familia y empresa; y el cómo solucionar conflictos y las sanciones.



La economía

Estipula el régimen jurídico de las acciones o participaciones sociales, las mayorías exigibles para la adopción de acuerdos, la separación de las economías familiares de la de la empresa, las políticas de retribución, de dividendos, de transmisión de acciones y de expansión en otros negocios, así como las reglas para el uso de los recursos de la empresa por los miembros de la familia.



La sucesión

Abarca la preparación de la sucesión, el perfil ideal del sucesor, su selección, el control de su evolución y, claro está, las políticas de jubilación del que vaya a ser sucedido.

Consejo familiar

Es la instancia, fuera de la compañía, encargada de definir las directrices y lineamientos, además de instruir a la familia acerca de los derechos y responsabilidades que acompañan a la propiedad y al gobierno de la empresa. Ayuda a clarificar los límites entre familia y empresa con relación a la participación y a la toma de decisiones, →



contribuye a profesionalizar a los miembros de la familia como accionistas y/o consejeros, refuerza la unidad y compromiso de sus integrantes, y provee una estructura que ayuda a la familia a crear una visión compartida y un acuerdo de entendimiento sobre los objetivos e intereses como propietarios del negocio. Es el órgano encargado de diseñar, implementar, dar seguimiento y actualizar el protocolo familiar. Además, es un filtro que permite a la familia acudir a la asamblea con una postura única y alineada a sus intereses.

Así como el consejo familiar atiende asuntos de la familia, el Consejo de Administración se encarga de cuestiones relativas a la empresa. La tabla que se presenta a continuación ayudará a aclarar las diferencias entre ambos:



Característica	Consejo de Familia	Consejo de Administración
Figura legal.	Fideicomiso.	Sociedad Mercantil.
Forma de constitución.	Protocolo familiar.	Acta constitutiva.
Emisión de las reglas de operación.	Protocolo Familiar.	Reglas de operación del gobierno corporativo.
Responsable de la selección de sus integrantes.	Cabezas de familia (fundadores de la empresa).	Accionistas.
Integrantes.	Familia y asesores (con el carácter de invitados)	Consejeros patrimoniales, independientes y relacionados.
Responsabilidades.	- Definir los valores y objetivos clave de la familia. - Establecer los intereses, expectativas y el papel de la familia dentro del negocio. - Establecer los mecanismos para la mediación y solución de los conflictos familiares. - Definir los mecanismos para la administración y protección del patrimonio de la familia. - Definir el rol de la familia en el consejo de familia y la empresa, así como las reglas de sucesión.	- Aprobar la gestión y vigilar la operación de la compañía. - Definir la visión estratégica. - Nombrar al director general y a los funcionarios de alto nivel, además de evaluar y aprobar su desempeño y promover un plan formal para su sucesión. - Cerciorarse del trato igualitario de los accionistas. - Asegurar el establecimiento de mecanismos de identificación, análisis, administración y control de riesgos.
Toma de decisión en el consejo de familia.	Se analizan, discuten y aprueban todos los puntos presentados.	No participa.
Toma de decisión en el consejo de administración.	Se define la postura de la familia y se alinea a los familiares que participan en el consejo de administración.	Se toman las decisiones con la participación y voto de los consejeros patrimoniales, independientes y relacionados.
Instrumento para la formalización de acuerdos.	Minuta de acuerdos.	Acta de consejo.

Manejo de conflictos

Los conflictos internos (entre socios) y externos (con terceros) generalmente se resuelven aplicando las normas legales, principalmente la Ley General de Sociedades Mercantiles, los estatutos y el Código de Comercio. Cabe señalar que la delimitación de los intereses familiares y del negocio facilitará este proceso.





Sucesión

Debido a la gran influencia que ejerce en la operación y continuidad de las empresas familiares, planear la sucesión debe realizarse con anticipación. Los puntos más destacados en este proceso son:

Pasos	Descripción
Surgimiento de la conciencia preventiva.	Normalmente, la necesidad de establecer un plan de sucesión no surge hasta que se presenta una circunstancia de “quiebre”. De ahí la importancia de que el empresario esté consciente de que una situación así puede poner en riesgo la estabilidad de la familia y empresa.
Diagnóstico de necesidades y perfil dinámico.	Cada familia y cada persona responden a una dinámica particular que requiere ser decodificada; por esto, cada modelo de sucesión responde a necesidades particulares que deben ser identificadas.
Levantamiento del modelo de los tres círculos.	Un sustento fundamental del plan de sucesión es el pleno entendimiento de los vínculos patrimoniales con los componentes familiares y la existencia de los negocio en operación.
Generación de alternativas.	Con la información precisa, podemos crear distintas rutas, debatir y seleccionar aquella que mejor nos lleve al cumplimiento de los objetivos.
Precisión de alcances personales, operativos y jurídicos.	Las alternativas planteadas deben considerar el bienestar de la familia, pues no siempre la mejor alternativa económica será idónea para la dinámica familiar.
Toma de la decisión.	Se debe elegir de manera definitiva una de las alternativas generadas para ser establecida como el modelo de sucesión dentro del plan.
Protocolo familiar, implementación del plan y soportes jurídicos.	El plan de sucesión formal debe ser incorporado al protocolo familiar, buscando que cuente con soportes jurídicos.
Seguimiento y gestión de resultados en el consejo familiar.	La implementación, actualizaciones y/o modificaciones del plan, son tarea del consejo familiar, ya que es dinámico y requiere seguimiento continuo.
Celebración.	La mejor forma para publicitar que los objetivos se cumplan es celebrándolos, es decir, integrar a los miembros del sistema familiar a manifestar su complacencia intelectual y emocional.

Institucionalización y profesionalización

Este proceso es un gesto de responsabilidad, puesto que conlleva tratar a la empresa como si no fuera un negocio familiar; y profesionalizar procesos, en lugar de que éstos sean determinados por los fundadores. Lo anterior implica clarificar las fronteras entre los intereses de la familia y los de la empresa; equilibrar los intereses de los individuos, los propietarios, los familiares y los miembros de la empresa; diferenciar entre ser dueño de la empresa y conducirla; así como prevenir o resolver los conflictos entre la familia y la empresa de una manera cordial y productiva, privilegiando los intereses colectivos a largo plazo por encima de los intereses particulares, con el fin de promover la continuidad.

Para finalizar, sólo queda recordar que la confusión entre situaciones familiares y del negocio (y los conflictos que ello trae) es una de las principales causas de muerte de las empresas familiares; por ello, la mejor práctica que puedes aplicar como dirigente consiste en contar con reglas y roles claros en tu empresa, apoyándote en los esquemas, organismos y prácticas disponibles.

Es bueno saber que:

De acuerdo con la encuesta de Empresas Familiares 2012, realizada por PricewaterhouseCoopers México:

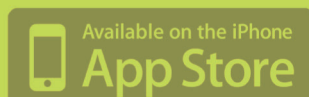
- El 68 % de las empresas familiares en México incrementó sus ventas en el último año. El 22 % no presentó cambios, y sólo un 10 % registró reducción. →



Todo mi mundo fiscal en mi mano,
literalmente todo.



Correlaciona con Leybox tus leyes,
envía mails, haz notas, subraya
y todo en un touch



www.proappsmx.com

- La mayoría de las familias empresarias considera que el protocolo familiar y la institucionalización de la empresa son los mecanismos más adecuados para asegurar la continuidad de su negocio.
- El 70 % de las empresas familiares mexicanas no tiene más de 50 años operando; en el 72 % coexisten la primera y la segunda generación —padres e hijos—, y ambas están a cargo de la administración de los negocios.
- Sólo el 24 % de las empresas encuestadas en México pertenece a la tercera generación, y un 4 % señaló pertenecer a la cuarta.

Lecciones que deja la sucesión

El Grupo Gruma, empresa líder en la producción de harina de maíz, y que actualmente oferta sus acciones en la Bolsa Mexicana de Valores, cuenta con presencia en 100 países y más de 20 mil empleados. Esta empresa, que cuenta con un porcentaje de participación del Grupo Financiero Banorte, tuvo que pasar por momentos de incertidumbre y diversos procesos para adaptarse ante la pérdida de su fundador, Roberto González Barrera.

Ello se debió a que, a diferencia de Banorte, cuya dirección y administración estaba en manos de individuos externos a la familia, y que implementó las medidas de gobierno corporativo, conforme a lo establecido por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, el Grupo Gruma estaba dirigido por su fundador. Ante su ausencia, el mando directivo cambió de manos en un par de ocasiones; finalmente, Juan Antonio González Moreno (primer hijo de Roberto González Barrera) fue designado como presidente del consejo de administración, y Carlos Hank González (segundo nieto de Roberto) como vicepresidente del consejo. Carlos ingresó al Grupo luego de adquirir una parte de las acciones que pertenecían a Archer Daniels Midland (poseedor del 23.22 %), mientras que el resto de las acciones fueron adquiridas por la familia González Barrera para evitar el ingreso de personas externas a la sociedad.

Posteriormente, y para evitar una situación similar en el futuro, dentro de Gruma se crearon comités de gobierno que buscan fortalecer la estructura de gobierno corporativo de la empresa, con la inclusión de consejeros independientes y de familia. ■

Fuente: Comunicados Grupo GRUMA y Grupo Financiero Banorte.

Para saber más



Consulta las siguientes fuentes para documentarte más sobre el tema: **Nuevos horizontes para la empresa familiar. Un paso más allá de la cumbre del éxito.** México: Quanta.

Belausteguigoitia Rius, I. (2004) **Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación.** México: Mc Graw Hill.

Davis, J. et Tagiuri, R. (1996) Bivalent attributes of the family firm En **Family Business Review.** Boston, MA: FBR Publishing