



## Gobierno Familiar y Gobierno Corporativo

## La importancia de la profesionalización e institucionalización de la familia y la empresa. Una radiografía de las empresas en México.

En los últimos años hablar y escribir de empresas familiares se ha puesto de moda, lo que las ha convertido en un nicho de mercado muy interesante para profesionales y expertos de diferentes áreas.

Las empresas familiares son tantas que, de acuerdo al INEGI<sup>(1)</sup>, estas representan en México aproximadamente el 90% del universo; este simple hecho nos deja entender que estamos ante una gran oportunidad de negocio y crecimiento para todos.

Por eso, no es de extrañarnos que, de unos 10 años para acá, han surgido una gran cantidad de firmas de consultoría y de profesionales que se han especializado e interesado en ofrecer servicios de gobierno familiar y corporativo a las familias empresarias.

Este crecimiento ha permitido que actualmente los dueños de empresas y sus familias tengan mucha más exposición a estos temas y que, por ende, cada vez encontremos en ellos un mayor interés en profundizarlos; basta que veamos la enorme oferta a la que recibimos, a través de las redes sociales, para entender a lo que me refiero.

Este efecto se repite en el sector educativo, mismo que ha encontrado en este “boom de la empresa familiar” una posibilidad de crear servicios especializados para atender este sector empresarial.

Como resultado de esta dinámica de oferta y demanda, hemos podido observar que actualmente hay una mucho mayor tasa de supervivencia y trascendencia en aquellas empresas que decidieron profesionalizarse e institucionalizarse que de aquellas que no lo hicieron, dicho de otra manera, las empresas que optaron por implementar prácticas de gobierno familiar y corporativo en su familia y negocio han incrementado notablemente su tasa de sobrevivencia en los años recientes.

No es mi idea polemizar en la cantidad y calidad de la oferta, sino más bien invitarlos a que abramos los ojos para entender la importancia que, para nuestras empresas y familias, tiene el ponernos a trabajar de inmediato en nuestro presente y futuro.

Así que aprovecho esta oportunidad para compartir algunos datos duros que, espero, nos permita visualizar que más allá de la importancia de tener conocimiento e interés en el gobierno familiar y corporativo, comprendamos que justamente enfrente de nosotros está la oportunidad de profesionalizar e institucionalizar nuestro negocio y, claro, nuestra familia.

Echemos un vistazo a estos datos:

En México, las empresas familiares representan aproximadamente el 95% de las empresas PYME y contribuyen con al menos el 50% del PIB, aunque, desafortunadamente, el 63% de estas empresas van a desaparecer antes de cumplir sus primeros 10 años de vida (otros estudios llegan a decir que el 70%) y que tan solo el 8.3% logran cumplir los 30 años de existencia.

De acuerdo con un estudio difundido en 2022 por el Centro de Investigación para Familias Empresarias BBVA de IPADE Business School<sup>(2)</sup> (con datos recabados durante el año 2021), encontramos que:

- a. Tan solo el 33% de las empresas en México sobreviven el paso a la 2da. generación y que apenas el 15% de estas opera hasta la 3ra. generación.
- b. Solamente el 4% de las organizaciones familiares tienen un nivel adecuado de desarrollo en su gobierno corporativo.
- c. El 48% de las empresas familiares que participaron en este estudio están en riesgo de no subsistir, esto debido a la acumulación de malas prácticas que pueden llegar hasta la desintegración familiar y el fracaso del negocio.
- d. Que respecto a la unidad y armonía familiar, el 34% de la muestra no manifestó cambio alguno y que el 25% de las empresas incluso manifestó un deterioro.
- e. Que el 97% de los líderes son miembros de la familia; el 23% de los liderazgos lo ejercen mujeres, y que el 26% de las direcciones generales son ocupadas por ellas.

No todo son malas noticias, ya que en este mismo estudio también se nos compartieron datos positivos como son:

- a. Que el 72% de las empresas familiares reportan progreso y crecimiento en sus ventas a pesar de las circunstancias de pandemia.
- b. Un 66% muestran un aumento en su patrimonio en los últimos tres años.
- c. Que el 40% de las familias empresarias de esta muestra percibe una mejora en su unidad y armonía.

Desde el inicio de esta publicación pusimos especial énfasis en las empresas PYMES y esto se debe a que potencialmente, en su mayoría, se trata de empresas familiares. El INEGI en su estudio EDN 2020<sup>(3)</sup> compartió que en 2019 había 4.9 millones de establecimientos entre micro, pequeños y medianos y que de estos, para el 2020, solamente sobrevivieron 3.9 millones, es decir, únicamente el 79.2% del universo.

En ese mismo estudio, afortunadamente, citan que en el mismo periodo nacieron más de 600 mil nuevos establecimientos para compensar. A título personal, datos como estos muestran la gran resiliencia de nuestros emprendedores mexicanos que hay que aplaudir.

Por su parte, un estudio elaborado por KPMG<sup>(4)</sup> nos reporta que más del 90% de las firmas que cotizan en la BMV<sup>(5)</sup> tienen una clara representación familiar tanto en la integración de su capital como en su control.

De esta muestra obtuvieron los siguientes datos que, a mi parecer, realmente señala la urgencia e importancia de profesionalizar e institucionalizar nuestra empresa familiar, ya que se refiere a la proporción de accionistas y familiares que participan en la operación de la empresa familiar, estos son:

- A. Que en el 18% de las empresas encuestadas hay un accionista y/o familiar trabajando en el negocio.
- B. Que en el 56% de las empresas familiares encontramos entre 1 y 4 accionistas y/o familiares participando.
- C. Que en el 21% de estas empresas hay entre 5 y 10 accionistas y/o familiares dentro del negocio.
- D. Que en el 5% de la muestra cuanta con más de 10 accionistas y/o familiares participando en la gestión de la empresa.

Es lógico pensar que estos datos se pueden interpretar de varias maneras, pero en esta ocasión señalaré que:

1. Del inciso A al B. Aquí encontramos aquellas empresas que están integrando a la 2da generación (hijas e hijos) a la operación de la empresa y/o a la propiedad de la misma; esto resulta importante porque es justamente en esta etapa donde debemos poner especial atención y dedicación en la profesionalización de la empresa y de la familia, es donde es más recomendable dar inicio a su institucionalización (gobierno familiar y corporativo) ya que es, generalmente, donde las empresas familiares enfrentan fuertes crisis que pueden llegar hasta su extinción, tanto como familia y como empresa, o bien, puede llegar a representar la gran oportunidad para su consolidación como empresa familiar y familia empresaria.
2. Del inciso B al C y de ahí en adelante. Encontramos empresas ya consolidadas donde, seguramente, la 2da generación está totalmente integrada y es quien seguramente administra el negocio. Son empresas a las que se está incorporando la 3ra generación a la empresa y a la propiedad en algo conocido como “consorcio de primos”. En esta etapa la empresa ya debe estar totalmente institucionalizada, con órganos de gobierno corporativo y de gobierno familiar maduros.
3. Inciso D. Es probable que nos encontremos con empresas donde la familia ya no este participando en la dirección de la empresa y más bien está se encuentre concentrada en la propiedad de la misma o participando en el gobierno de la sociedad. Generalmente estas empresas ya son dirigidas por personas externas a la familia.

Espero que, con todos estos datos, haya podido comunicar la importancia de trabajar con nuestra empresa y con nuestra familia y que la institucionalización es la herramienta para lograrlo donde tanto el Gobierno Familiar, el Gobierno Corporativo y sus respectivos órganos de gobierno son complementarios.

En siguientes artículos continuaremos abordando, con más detalle, los órganos que integran el Gobierno Familiar y el Gobierno Corporativo.