



---

## CONCLUSIONES

Las empresas familiares son el tipo de empresas predominantes a nivel mundial, al igual que en México. En el estado de Puebla también predominan las empresas familiares. De acuerdo a los cuestionarios que se realizaron en la ciudad de Puebla, un poco más de las empresas pequeñas y medianas son empresas familiares, aproximadamente el 52%. Aunque debemos de tomar en cuenta que sólo se aplicaron cuestionarios a una muestra y no a toda la población, por lo que no se tiene un 100% de grado de certeza con respecto a los resultados de los cuestionarios. Por otro lado, tampoco se tiene un grado de certeza con respecto a las respuestas que dieron las empresas.

Es muy importante que se busque el desarrollo, tanto de las empresas familiares como de las pequeñas y medianas empresas, porque estas empresas son las que mayores empleos generan. Sobre todo porque normalmente estas empresas tienden a desaparecer por falta de crecimiento, y no sólo los dueños pierden su fuente de generación de ingresos, los empleados pierden el empleo y por lo tanto sus ingresos, los proveedores pierden también un cliente y el gobierno pierde un contribuyente. Así que, no sólo salen perjudicados los



---

dueños cuando una empresa desaparece, sino otros factores que se encuentran alrededor de la empresa también se ven afectados.

Por otra parte las empresas familiares pueden generar desempleo cuando desaparecen, pero por otro lado, también pueden ser una gran fuente generadora de empleos. Ya que, cuando una empresa familiar o una pequeña o mediana empresa comienzan a crecer, igual crece su necesidad de contratar más personas que laboren en ellas. Por lo que entre más empresas crezcan y se mantengan en el mercado, más empleos generan, que por supuesto, benefician la economía del país.

Las empresas familiares tienen ciertos aspectos que la diferencian de las demás empresas, así como ciertas ventajas y desventajas, antes mencionadas, frente a otras empresas. Las ventajas que llegan a tener las empresas familiares, si son bien aprovechadas, pueden hacer que la empresa prospere o bien que se logre una buena organización dentro de la empresa. Por otro lado, las empresas familiares, también llegan a tener ciertas desventajas frente a otras empresas que pueden ser solucionadas con una buena organización.

Esto no quiere decir que sólo las empresas familiares tienen desventajas frente a otras empresas, si no que cualquier empresa puede tener ciertas desventajas o también ventajas frente a otras empresas, esto depende en gran medida al tipo de empresa, al giro que maneja y el tamaño de la empresa y otros



---

factores. El punto está en tratar de aprovechar las ventajas que se tienen y tratar de solucionar o contrarrestar las desventajas.

Las prácticas corporativas en las empresas se vislumbran como soluciones para obtener información transparente en las empresas, pero sobre todo para que las empresas mejoren. Las prácticas corporativas podrían ayudar a las empresas familiares a solucionar las desventajas que algunas de ellas presentan.

Aunque en México el término de prácticas corporativas no tiene mucho tiempo de haberse introducido, existe un *Código de Mejores Prácticas Corporativas*. Y las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores están obligadas a adherirse a este código. Las recomendaciones que establece este código no sólo son para las empresas que cotizan en la Bolsa, sino para cualquier tipo de empresa, ya sea que cotice en la Bolsa o no.

Por desgracia, y de acuerdo a los cuestionarios que se realizaron, la gran mayoría de las empresas, más de la tercera parte a las que se realizaron los cuestionarios, no conocen el *Código de Mejores Prácticas Corporativas*, al menos en la ciudad de Puebla. En consecuencia, si no conocen el código, es muy probable que no lo utilicen. Sólo el 12% de las empresas que se encuestaron conocen el *Código de Mejores Prácticas Corporativas*, y de este porcentaje la gran mayoría a pesar de que lo conocen no lo utilizan.



---

Como ya se mencionó anteriormente, las empresas normalmente no utilizan el código, sin embargo si utilizan las funciones que el código establece, aunque no todas, pero sí algunas.

De acuerdo a los cuestionarios realizados, se observa que en la mayoría de las empresas se utilizan sólo las funciones de auditoría y finanzas. Estas dos funciones son las más usadas por las empresas y normalmente las empresas sólo utilizan estas dos funciones. Una mínima cantidad de empresas sólo utilizan la función de auditoría y ninguna otra.

Se pudo observar que de las pocas empresas que utilizan la función de compensación y evaluación, la gran mayoría es porque utilizan todas las funciones del código. Y son pocas las empresas que utilizan la función de compensación y evaluación con alguna otra función como auditoría y finanzas. También fueron pocas las empresas que utilizan la función de consejo de administración, pero esta función no es utilizada sola, como la de auditoría, sino acompañada de otra de las funciones.

Las combinaciones de las funciones que normalmente se dieron son: sólo auditoría; auditoría y finanzas; auditoría, finanzas y compensación; auditoría, finanzas y consejo de administración y todas las funciones. Estas combinaciones de las funciones fueron las que normalmente utilizaban las empresas que contestaron los cuestionarios. Como se pudo observar la combinación de las



---

funciones de auditoría y finanzas es la más utilizada, y de acuerdo a las gráficas de los resultados de los cuestionarios, esas dos funciones son de las más utilizadas.

Aunque las empresas normalmente no conocían el *Código de Mejores Prácticas Corporativas*, al menos usaban una de las funciones del Código. Ya que del total de empresas que contestaron el cuestionario sólo el 2% no utilizaba ninguna de las funciones establecidas en el código, sino otras funciones diferentes, y la razón por la que no usaban las funciones del código es porque la empresa no se adapta a dichas funciones y tienen que usar otras diferentes. Así que, se puede decir que todas las empresas que podían utilizar el código, al menos usaban una de sus funciones.

A través de los cuestionarios que se realizaron a las empresas, se llegó a la conclusión, que el problema de que las empresas no utilicen prácticas corporativas, es por que normalmente no las conocen. Ya que las funciones que más se utilizan y que son las más conocidas son las funciones de auditoría y finanzas. Así que se puede decir, que las empresas no tienen una cultura con respecto a las prácticas corporativas por falta de información. En las gráficas se demostró que el 74% de las empresas encuestadas no utilizan el *Código de Mejores Prácticas Corporativas*, el 8% considera que no las utiliza por no tener recursos económicos suficientes para implementarlo, otro 8% considera que no lo implementa por las dos razones anteriores. Y el 10% restante consideran que



---

no lo implementan, unos por falta de organización, otros por falta de interés y otros por ser una empresa nueva.

De todas las empresas, el 92% de ellas se consideran aptas para implementar prácticas corporativas, a pesar de que no las implementan. Y sólo el 8% no consideran que la empresa sea apta para implementar prácticas corporativas. Aunque no sabemos las causas por las que no serían aptas para implementarlas.

Como se mencionó en uno de los capítulos anteriores, las prácticas corporativas están tomando un gran auge, y pueden ser de gran ayuda para las empresas, tanto familiares como pequeñas y medianas empresas. Principalmente las empresas familiares, que suelen presentar ciertos problemas por los vínculos familiares que existen dentro de la empresa y necesitan de una adecuada organización para evitarlos.

La mayoría de las empresas, como se observó en los cuestionarios, normalmente sólo utiliza funciones de auditoría o finanzas o ambas. Y una empresa necesita funciones adecuadas que la ayuden a crecer. Estas funciones se encuentran en el código, ya que el código ayuda a tener información transparente. Y estas funciones dan una gran ayuda de como llevar una empresa.



---

Y aunque las empresas normalmente utilizan al menos una función de prácticas corporativas, no es suficiente porque no se llega a una buena y completa organización. Sobre todo, porque si las funciones se utilizan individualmente y sólo algunas de ellas, no tiene sentido, porque las prácticas corporativas función mejor si son usadas todas. Porque de esta forma se regula toda la organización.

El principal problema que se encontró de que las empresas no implementan el *Código de Mejores Prácticas Corporativas* es que no es muy conocido. Y aunque la mayoría de las empresas utilizan al menos una de las funciones, no es tan importante como conocer e implementar el código completo. Ya que podría ser de gran ayuda para las empresas familiares, para permanecer en el mercado y mantener un crecimiento sostenido. Que como ya se mencionó antes, ocasionaría la creación de más empleos.

Así que sería de gran ayuda para las empresas que se difunda y se dé a Conocer el *Código de Mejores Prácticas Corporativas*, por lo que sería bueno que se dieran conferencias en las universidades, a los organismos que estén relacionados con las pequeñas y medianas empresas y si es posible directamente a las pequeñas y medianas empresas.

Algunas de las pequeñas y medianas empresas, no podrían implementar un código tan completo como el *Código de Mejores Prácticas Corporativas*,



---

aunque si es muy necesario que utilicen prácticas corporativas o al menos las funciones del código. Por lo que es necesario que exista un código que lo puedan implementar las pequeñas y medianas empresas.

La finalidad de esta investigación no es crear un nuevo código. Pero aunque no fueron muchas las empresas que consideran que no podrían implementar el código, existe la necesidad de que las empresas utilicen prácticas corporativas, principalmente aquellas que se consideran demasiado pequeñas. Por lo que se procederá a establecer una serie de recomendaciones, para que las empresas puedan implementar el código, aunque tal vez no en su totalidad, pero si en cierta medida, y que preferentemente utilicen todas las funciones.

Estas recomendaciones pueden llegar a complementar o lograr que las empresas se adapten de cierta forma al código, o que en algunas ocasiones puedan sustituir algunas de las recomendaciones del código. Las recomendaciones son las siguientes:

#### *CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN*

- En el código se recomienda que el consejo de administración este integrado por entre 5 y 15 personas. Dado que 15 es una cifra significativa y más si las





---

empresas son pequeñas, es más aconsejable que conformen un consejo de administración con al menos entre 5 y 7 personas.

- En caso de empresas familiares, es muy importante que no todos los miembros del consejo de administración formen parte de la familia, ya que es necesario que una persona externa a la familia aporte ideas diferentes y ayude a solucionar conflictos familiares sobre puntos de vista diferentes en la familia.
  
- El código recomienda órganos intermedios, pero si la empresa es muy pequeña, para las evaluaciones de las demás funciones (auditoría, finanzas y compensación), podrían encargarse uno de los miembros del consejo y una persona externa al consejo, para que halla cierta regulación, y por supuesto estas personas deben reportar al consejo directamente.
  
- Aunque la empresa sea pequeña, se recomienda que existan más de cuatro reuniones al año, para que se evalúe el progreso de la empresa y poder crear nuevas estrategias cuando sea necesario y sobre todo para que el consejo esté al pendiente de la situación de la empresa.
  
- Uno de los aspectos más importantes que se recomienda que utilice el consejo de administración en el caso de empresas familiares, es la elaboración de un convenio entre familiares donde se establezcan las reglas del juego para participar en la empresa, como empleados, como accionistas



---

y como dirigentes; conocido como "Carta Magna" o "Protocolo Familiar", del cual no se requiere un documento oficial, sino un acuerdo entre familiares.<sup>1</sup>

"El protocolo familiar pretende ser el instrumento en el que se plasmen no solo el marco de las relaciones entre los distintos miembros de la familia (o de las ramas de la misma) respecto a su participación en la empresa y de las expectativas que tienen de ésta, sino también las reglas que afectarán a la empresa en el desarrollo futuro en aspectos como la gestión o la generación de recursos propios.

El protocolo suele redactarse a modo de contrato para ser suscrito por la totalidad de los socios o accionistas de una empresa, con la finalidad de que sus efectos trasciendan a los propios firmantes y vinculen a la siguiente generación o a los familiares próximos".<sup>2</sup>

### *FUNCIÓN DE EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN*

- En caso de las empresas familiares, que las personas encargadas de recursos humanos y también la persona encargada de establecer los pagos al personal, no sean personas que formen parte de la familia, para que no sólo contraten a personas familiares, sino a otras personas externas a la

---

<sup>1</sup> [www.gda.itesm.mx/cefam/](http://www.gda.itesm.mx/cefam/)

<sup>2</sup> <http://www.laempresafamiliar.com>



---

familia y que los pagos sean de acuerdo al desempeño y no sólo por ser familiares sean bien pagados.

- Para que se establezca una función de compensación no es necesario que este formado por muchas personas o que sea demasiado estructurado para pequeñas empresa, pero si es muy importante que las personas o hasta la persona que se encargue de esta función, también sea una persona ajena a la familia.
- En general, en esta función debe tratarse que no sea realizada por familiares de la empresa, para evitar malos entendidos. Y hasta de ser necesario, tener establecidos los salarios que se pagan a cada puesto.

#### *FUNCIÓN DE AUDITORÍA*

- Si las empresas son demasiado pequeñas, no es necesario que exista auditoría interna, pero si es necesario que se contrate auditoría externa.
- Los auditores deben reportar directamente con el consejo de administración y no con los funcionarios o empleados de la empresa.
- Se recomienda que la contratación de los auditores externos no se realice por vínculos de amistad o familiares.



---

## *FUNCIÓN DE FINANZAS Y PLANEACIÓN*

- No se considera necesario establecer un mecanismo para apoyar al consejo en la función de finanzas y planeación, el mismo consejo puede elaborar al menos ciertas restricciones para pedir préstamos o realizar nuevas inversiones.
- Se recomienda que al menos una o dos personas se encarguen del área de finanzas. Que se encarguen de estudiar la viabilidad de las inversiones o el grado de riesgo de los préstamos.

Es importante mencionar, que las recomendaciones anteriores son un complemento del *Código de Mejores Prácticas Corporativas*, ya que es más recomendable utilizar el código como establecido, para un mejor funcionamiento de las empresas. Sin embargo, para empresas demasiado pequeñas, las recomendaciones podrían ser como un sustituto de algunas de las recomendaciones del código, pero no del todo el código.