

**FACULTAD LIBRE DE DERECHO
DE MONTERREY**

LICENCIATURA EN DERECHO



MANUAL DE MEJORES PRÁCTICAS EN MATERIA DE GOBIERNO FAMILIAR

TESIS QUE EN OPCIÓN A TÍTULO DE
LICENCIADO EN DERECHO

PRESENTA:

RODOLFO JOSÉ FLORES TASSINARI

SANTA CATARINA, N.L.

MAYO, 2021

Santa Catarina, Nuevo León, a 14 de mayo de 2021

Para las tres Nora's.

ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN	Página 2
CAPÍTULOS	
I. ENTENDIENDO EL GOBIERNO CORPORATIVO	
A. Antecedentes	9
1. Contexto Histórico	9
2. En el Mundo	10
3. México	12
B. Concepto	14
1. Definiciones	15
2. Instrumentos Jurídicos	17
C. Beneficios	21
II. LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA	
A. Órganos de Gobierno	25
1. Asamblea y Consejo Familiar	27
2. Asamblea de Accionistas	29
3. Consejo de Administración	34
4. Comité de Auditoría	29
B. Consideraciones Adicionales	35
III. POLÍTICA DE REPARTO DE DIVIDENDOS	40
IV. LA VENTA DE ACCIONES	
A. Fideicomiso de Control Accionario	43
B. Pactos Parasociales o Convenios entre Accionistas	45
C. Estatutos Sociales	47
V. MECANISMOS PARA LA RESOLUCIÓN DE DESACUERDOS INSUPERABLES	49
CONCLUSIÓN	51
BIBLIOGRAFÍA	54

Resumen: Manual de mejores prácticas de gobierno corporativo aplicable específicamente para empresas de índole familiar. Se estudia el marco conceptual del gobierno corporativo para dar introducción a la materia. El manual hace recomendaciones sobre la implementación de los distintos órganos de gobierno en las empresas familiares, así como el uso de herramientas de gobierno corporativo que faciliten el desarrollo de una política eficiente de reparto de dividendos, la protección del patrimonio en cuanto a la venta de acciones y mecanismos para la resolución de desacuerdos insuperables entre los accionistas.

Palabras clave: gobierno corporativo, órganos de gobierno, estatutos sociales, pactos parasociales o convenios entre accionistas.

Abstract: A guide involving corporate governance practices specifically applicable to family-owned companies. The conceptual framework of corporate governance is studied to provide an introduction to the subject. The guide makes recommendations on the implementation of the different governing bodies in family businesses, as well as the use of corporate governance tools that facilitate the development of an efficient dividend distribution policy, the protection of equity in terms of the sale of shares and mechanisms for the resolution of insurmountable disagreements among shareholders.

Key words: corporate governance, governing bodies, bylaws, shareholders agreements.

INTRODUCCIÓN

En México, las empresas familiares juegan un rol principal en la economía del país. Un estudio realizado por la Universidad De Las Américas Puebla titulado *Radiografía de la Empresa Familiar en México*¹ arroja que el 83% de las empresas en México (excluyendo las microempresas) son familiares y generan el 67% del empleo del país. Por otro lado, KPMG en México publicó una investigación titulada *Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer*², en donde precisan que las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) suman un total del 99% de las unidades económicas del país y que estas básicamente corresponden al modelo familiar. Es difícil precisar con exactitud el verdadero porcentaje de las empresas familiares en México, pero resulta evidente que claramente la mayoría de ellas claramente sí lo son.

Antes de continuar, es importante contar con una idea clara de en qué consiste una empresa familiar. Existen muchas definiciones y teorías por parte de la doctrina sobre lo que implica ser una empresa de esta índole. Lo que es cierto es que la mayoría de estas definiciones giran alrededor de tres sistemas o elementos: la familia, la propiedad y la dirección. La definición que utilizaremos para efectos del trabajo es una publicada en la revista de *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* por el profesor Manuel Vallejos Martos, misma que establece lo siguiente:

“Una empresa familiar es aquella en la que los miembros de una misma familia tienen una participación suficiente en el capital para dominar las decisiones propias del órgano de representación de propietarios, tenga éste carácter formal o legal o por el contrario sea de

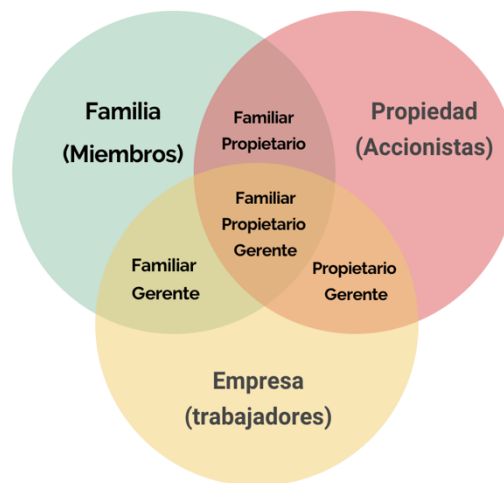
¹ San Martín Reyna, Juan Manuel y Durán Encalada, Jorge Alberto. **Radiografía de la empresa familiar en México**. México, Puebla, Fundación Universidad de las Américas, 2017, p.29. Disponible en línea: <<https://cig.udlap.mx/wp-content/uploads/2019/01/ESTUDIO-Radiograf%C3%ADa-de-la-Empresa-Familiar-en-M%C3%A9xico.pdf>> (Consulta: Noviembre 10, 2020)

² KPMG en México. **Empresas Familiares: El desafío de crecer, madurar y permanecer**. México. Disponible en Línea: KPMG <<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>> (Consulta: Noviembre 10, 2020)

*naturaleza informal, y en la que, además, existe el deseo o la voluntad de continuidad del negocio en manos de la siguiente generación familiar”*³

La definición anterior contiene las tres características generalmente atribuibles a una empresa familiar: la participación de la familia en la empresa, el sentido de continuidad y el control por parte de la familia.

Las empresas familiares pueden llegar a ser muy complejas debido a que cada miembro de la familia puede llegar a tener un rol diferente dentro de la empresa e incluso ocupar múltiples roles. Para ver cuáles son los diferentes tipos de papeles que pueden jugar los miembros de una familia en una empresa, incluimos el siguiente diagrama de Venn⁴.



Como podemos ver, dentro de las empresas familiares se pueden llegar a dar diferentes situaciones. Por lo general, al menos un miembro reúne las tres características de familiar, propietario y gerente al mismo tiempo. En la mayoría de los casos, este miembro es considerado como el patriarca y muchas veces tiene el control total sobre la toma de decisiones dentro de la empresa. Existen otros casos como el de un familiar que ocupa un puesto de gerencia, pero no es propietario; esta situación se llega a dar mucho cuando un descendiente del propietario trabaja en la empresa, pero aún no le han otorgado su

³ Vallejo Martos, Manuel. **Cuando definir es una necesidad, una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar.** Septiembre 1, 2005. Disponible en línea: **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.** No. 3, 2005, vol. 11 < <https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120410009.pdf>>

⁴ Soto Figueroa, Mario. **Familia Empresaria.** México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2018, p. 88. Disponible en línea: VLEX < <https://app.vlex.com/#WW/vid/763903945>> (Consulta: Noviembre 10, 2020)

participación en el negocio o también cuando la familia política trabaja en la empresa. De igual manera, tenemos al familiar que es propietario pero no es empleado de la empresa. Por lo general, estos pueden formar parte del consejo e influyen en la toma de decisiones ejercitando su derecho de voto por ser accionistas. Por último, tenemos a un propietario que ocupa un puesto gerencial dentro de la empresa pero no es parte de la familia.

En México, el 70% de los negocios no llegan al tercer año de vida⁵ y las empresas familiares no son ninguna excepción. En EE. UU. varios estudios indican que menos del 30% de las empresas familiares llegan a la segunda generación y sólo el 12% llega a la tercera⁶. Existen muchas razones por las cuales un negocio puede enfrentar dificultades, algunos están relacionados con factores externos, como la economía o la competencia, y otros se relacionan con factores internos como pudiera ser algún problema entre los socios. En las empresas familiares pueden llegar a darse, además, muchos conflictos internos; muchas veces esos problemas surgen ante una transición generacional. Entre más generaciones participen de alguna manera en la empresa, más conflictos pudieran llegar a existir. Para poder identificar este problema con más claridad mostraremos a continuación una tabla publicada por el autor Mario Soto Figueroa en su libro *Familia Empresaria*⁷:

Fundador/ propietario único	Hermanos propietarios	Varios parientes propietarios
Familia: cónyuge e hijos.	Más de una familia.	Varias familias.
Control único.	Control dividido.	Control societario desagregado.
Trabaja el fundador.	Empleo vitalicio para los hijos.	Muchos parientes no trabajan en la empresa.
Cultura del fundador.	Cultura influenciada y ampliada.	Cultura modificada o diferente.

⁵ KPMG en México. Ob. cit. p. 11

⁶ Loc. cit.

⁷ Soto Figueroa, Ob. Cit., p. 49

Los intereses son comunes.	Comienzan la diferenciación de intereses particulares y empresariales.	Intereses particulares entran en conflicto con los de la empresa.
Toma de decisiones rápida.	Toma de decisiones conjunta.	Discrepancias en las decisiones entre primos y resto de la familia.
Socio y director coinciden. La empresa se identifica con el dueño.	Un directos y varios socios. Conflicto entre identidad propia e independencia financiera	Conciencia de diferencias entre director y socios. Presiones en la toma de decisiones.
El dueño trabaja en el negocio. Patrimonio único.	Patrimonio dividido.	Patrimonio diluido.

No sólo el cambio generacional ocasiona problemas internos en las empresas familiares; el no tener una visión clara y políticas bien establecidas también pudieran llegar a ocasionar problemas. Por ejemplo, el tema de los repartos de dividendos, la venta de las acciones, los desacuerdos insuperables entre los accionistas y el tema de la administración, pudieran llegar a crear un conflicto dentro de una empresa familiar. Si nos vamos más a fondo, podemos encontrar otros temas que llegan a cuásar polémica dentro de las empresas familiares. Estos son temas como los relativos al uso de activos sociales, el derecho trabajar dentro de la empresa, así como la remuneración de los empleados que forman parte de la familia.

La solución más efectiva para los problemas mencionados anteriormente es, sin duda alguna, la implementación efectiva de un buen modelo de gobierno corporativo dentro de la empresa. El gobierno corporativo es algo que pudiera llegar establecer claramente las reglas del juego dentro de la empresa. Por ejemplo, con el uso efectivo de los órganos de gobierno, la implementación de unos estatutos sociales sólidos y el uso de convenios entre los accionistas, permiten que la sociedad deba de respetar y seguir ciertos pasos predeterminados al momento de tomar decisiones, resolver conflictos o de cómo se debe de operar la empresa

en general. El problema es que muchas empresas familiares pasan por desapercibida la idea de una implementación de un modelo de gobierno corporativo ya que muchos parten de la mentalidad de que son familia y no necesitan perder el tiempo desarrollar ese tema dentro de la empresa. De igual manera, existen muchas familias que nunca consideran la posibilidad de que puedan llegar a tener conflictos entre ellos que terminen afectando de manera directa el negocio. Otra razón por la cual esto pasa por desapercibido es debido a la falta del conocimiento jurídico por parte de los propietarios de las empresas. Al ser empresarios, muchos sólo piensan en cómo maximizar las utilidades o bajar los costos de producción y no se detienen a pensar en qué llegaría a pasar el día en el que exista un acuerdo insuperable entre los accionistas de la sociedad. Igualmente, el tema de gobierno corporativo puede llegar a ser un poco complicado o confuso para aquellos que no conocen del derecho y prefieren evitarlo. Aunque doctrinalmente si existen muchos artículos y libros sobre el gobierno corporativo, nadie te dice cómo se puede llegar a aplicar en la práctica. De mi experiencia personal, los autores que escriben sobre el tema se limitan a solamente hablar de la parte doctrinal, dejando atrás o ignorando la parte práctica del gobierno corporativo. Hace falta que las personas que escriban sobre el tema al mismo tiempo den propuestas y consejos de cómo se pudieran aplicar distintos conceptos de gobierno corporativo dentro de las empresas. Algunos ejemplos podrían ser propuestas de cláusulas que se pudieran implementar en los estatutos sociales, aconsejar sobre cómo debe de estructurarse algún órgano de gobierno o incluso dar ejemplos de posibles situaciones que pudieran poner en riesgo la sociedad y dar soluciones para ellas.

De lo anterior nace el propósito de mi trabajo, crear un manual de buenas prácticas en materia de gobierno corporativo dentro de las empresas, particularmente dentro de las empresas familiares. El objetivo de este manual consiste en que el público pueda leerlo sin tener conocimiento amplio del derecho y aun así poder incorporar el contenido a la práctica; en otras palabras, a su empresa. Sucede mucho en la práctica que familias desarrollen un Protocolo Familiar mismo que no traducen a documentos jurídicamente vinculantes, lo anterior causa que el contenido del Protocolo no tenga validez jurídica ante la sociedad. En el trabajo hablaremos sobre algunos temas que típicamente son incluidos en los Protocolos

Familiares y daremos algunas propuestas de cómo plasmar estos temas en documentos jurídicamente vinculantes.

La falta de un documento de esta naturaleza es un verdadero problema que existe hoy en día; como había mencionado, doctrinalmente existe mucha información sobre el gobierno corporativo, pero son escasos los documentos que ayudan al lector poder llevarlo a la práctica. Crear un manual de esta naturaleza sería un beneficio hacia la sociedad en cuanto a ayudar de alguna manera a que puedan establecer algunas bases de gobierno corporativo dentro de sus empresas y brindarles cierta seguridad jurídica dentro de ellas. La implementación del gobierno corporativo busca evitar, entre muchas otras, el quebranto de un negocio. Como consecuencia, no solamente se estarían beneficiando sus dueños, sino también, todas aquellas personas que dependen de la empresa como empleados, proveedores, clientes y demás. Aunque el enfoque principal del trabajo sea brindarle apoyo a quienes pertenecen a una empresa familiar, los resultados también tienen efectos sobre la sociedad en general.

El gobierno corporativo es algo tan extenso que se pudieran escribir varios volúmenes sobre el tema. Es por eso que solamente me limitaré a escribir sobre cinco temas en particular, los cuales, en mi opinión, pueden ser muy útiles para tener una buena base de un gobierno corporativo efectivo dentro de una empresa familiar.

El manual estará compuesto por cinco capítulos, el primero siendo una introducción al gobierno corporativo y los cuatro restantes para los temas que mencioné anteriormente. Los temas que formarán parte de este manual son los siguientes; a) La designación de los órganos de gobierno y administración de la empresa. En este capítulo hablaremos sobre cuatro diferentes tipos de órganos de gobierno y sus facultades, así como aspectos relevantes y consideraciones para su creación e implementación. b) La política de reparto de dividendos. En este capítulo hablaremos sobre la importancia de la creación de una política de reparto de dividendos y los diferentes puntos de consideraciones que se deben de tomar en cuenta para su creación. c) La venta de acciones. En cuanto al tema de la venta de acciones hablaremos sobre la figura del fideicomiso de control accionario, el derecho del tanto, pactos parasociales, opciones de compra de acciones, así como algunas propuestas de cláusulas que

se pudieran implementar acerca de estos temas. d) Mecanismos para la resolución de desacuerdos insuperables. Finalmente, en este último capítulo hablaremos acerca de las situaciones que pudieran llegar a crear desacuerdos insuperables entre los accionistas y dar algunas soluciones para que el problema no llegue a afectar la operación del negocio.

Cada tema se estudiará a fondo y se dará una solución de cómo se pudiera implementar directamente a la empresa. Sin más que agregar, continuamos a nuestro primer capítulo del manual.

Capítulo I

ENTENDIENDO EL GOBIERNO CORPORATIVO

En el presente capítulo hablaremos sobre el gobierno corporativo y su importancia dentro de las empresas familiares. El capítulo iniciará hablando sobre los antecedentes del gobierno corporativo para después pasar a su concepto como tal. Finalmente escribiré sobre su importancia y los beneficios que este puede llegar a tener dentro de las empresas.

A. ANTECEDENTES

1. Contexto Histórico.

Para poder entender de donde viene el gobierno corporativo, es importante hacer un poco de contexto. Realmente no se sabe con exactitud cuándo nace el concepto de gobierno corporativo, sin embargo a principios del siglo XVII surge un de los primeros debates acerca del tema en los Países Bajos. La necesidad de este debate se da a través de la creación de la bolsa de valores de dicho país, misma que fue la primera en todo el mundo⁸. A pesar de ser un concepto con cientos de años de antigüedad, el gobierno corporativo empezó a ganar popularidad en el siglo XX. Los grandes escándalos corporativos y abusos por parte de los directivos a finales del siglo XX y principios del XXI crean la necesidad de implementar el gobierno corporativo en las empresas grandes como una medida de vigilancia y transparencia. Sin embargo, el uso del gobierno corporativo en las empresas fue agarrando

⁸ Yousif Alabdullah, Tariq Tawfeeq. "Corporate Governance Development: New or Old Concept?". 2014. Disponible en línea: **European Journal of Business Management**. Vol.6, No. 7, 2014, https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34228045/Corporate_Governance_Development.pdf?1405639701=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIISTE_international_journals_2014_editio.pdf&Expires=1619769265&Signature=Eu~GbQAPL20cAU3qRdDG~2veuTZZPdGdHG-7IY7b4oWFbAM4pUJihOk8z8G7TcVsx8LsQLmLR2Y8KF4r03tnOlfo4kRlagHP~kojefR2wXhn8E~XeC5WG~fsyDw~KMKIn89DN7WsnD4qqWTzelc9isw-GbMasFNz6a7JAPNcucQytr3qK49qFXBplcZoEB3pbzovKXp3KJzBVWoRot-wGzpoKQkZHa4YUgeWIRC9osLVe86T5f2B9Mb5LocnL9NBltIHj9ey7MDn43DpZhkvuYlxKAeneGQYybzcqwmEfQkjJeV6MtyUOD2-Kpwf1AOFZeeDdDY7qhTdlld2zLG7Yg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA (consulta: 2-05-2021)

popularidad y ahora se utiliza tanto por empresas que la ley requiere su implementación como aquellas que son particulares y buscan generar un valor agregado.

Un gran ejemplo de los abusos que sucedieron en esos tiempos son los de la empresa Enron de EE. UU. en el año 2001. En este caso, la empresa reportó durante muchos años de forma fraudulenta ganancias mucho mayores a las que en realidad tenían. El escándalo resultó en la pérdida de setenta y cuatro mil millones de dólares pertenecientes al público inversionista. Los directores de Enron sabían de lo que estaba sucediendo y que la empresa se dirigía a la ruina por lo que optaron por vender sus acciones en secreto, resultando en ganancias millonarias⁹. El caso de Enron es uno de los muchos casos que causaron mayor regulación sobre el tema por parte del gobierno de EE. UU.

2. En el mundo.

Si bien es cierto, los escándalos corporativos a finales del siglo XX y principios del XXI jugaron un papel importante en la regulación e implementación de un gobierno corporativo efectivo en las empresas norteamericanas pero este concepto no nace de estos eventos. Una gran parte del concepto de gobierno corporativo surge de la necesidad de la regulación de la “empresa pública” en los mercados de valores de EE. UU. y el Reino Unido¹⁰.

Como bien lo explican en el libro *Apuntes de Gobierno Corporativo*¹¹ escrito por Guillermo Larrea Martínez y Salomón Vargas García, la regulación del actuar de las empresas en EE. UU. era bastante escasa a principios del siglo XX. No fue hasta después de la gran depresión en el año 1929, causada por el colapso del sistema financiero debido al descuido y la falsedad de información, que el gobierno tomó la iniciativa de regular las actuaciones de las empresas con mayor rigurosidad. El entonces presidente, Franklin D. Roosevelt introdujo entre el 1933 y 1938 lo que se conoce como el *New Deal*. Este paquete

⁹ Segal, Troy. “Enron Scandal: The Fall of a Wall Street Darling”. Septiembre 22, 2020. Disponible en línea: [investopedia.com <https://www.investopedia.com/updates/enron-scandal-summary/#criminal-charges>](https://www.investopedia.com/updates/enron-scandal-summary/#criminal-charges) (Consulta: Noviembre 13, 2020)

¹⁰ Larrea Martínez, Guillermo E. y Vargas García, Salomón. **Apuntes de Gobierno Corporativo**. Ciudad de México, Porrúa, 2009, p.1.

¹¹ Idem. p. 2

buscaba regularizar y estabilizar nuevamente el sistema financiero a través de programas y leyes. Como dicen Larrea Martínez y Vargas García, “*algunas causas para la regularización del mercado de valores de Estados Unidos fueron; (i) las limitaciones del alcance del Common Law por tratarse de disposiciones de carácter estatal, (ii) irregularidad de la información disponible, (iii) el abuso de poderes, (iv) el abuso de “funcionarios con acceso a información privilegiada”, y (v) la caracterización de private clubs de los mercados financieros.*”¹² El *New Deal* fue un gran paso de los EE. UU. hacia la regulación de las empresas y dejó muchos ordenamientos que a la fecha continúan vigentes como el *Securities Act* de 1933 y el *Securities Exchange Act* de 1934.

A pesar del avance en la materia por parte de EE. UU. no fue hasta 1991 con la publicación del *Cadbury Report* en el Reino Unido que nace el término de gobierno corporativo. Dicho documento fue publicado por *The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, también conocidos como el *Cadbury Committee*¹³. La necesidad de regulación en las empresas públicas del Reino Unido nace a través de la falta de confianza del público inversionista hacia la honestidad y contabilidad de las empresas. Lo anterior se le atribuye al colapso de dos grandes empresas públicas que reportaban estados financieros en los que parecían estar económicamente estables. Al código se le dio reconocimiento legal y hasta la fecha, las empresas que cotizan en bolsa o quieren cotizar se les exige que cumplan con los requisitos del *Cadbury Report* o que expliquen su grado de adhesión al mismo. Lo anterior se le conoce en el Reino Unido como el principio de “*comply or explain*”.

Por último, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) creada en el año 1961 por 30 países miembros publicó en el año 1999 los Principios de Gobierno Corporativo¹⁴. De nuevo, el origen de estos principios nace a través de la desconfianza de los inversionistas hacia las empresas públicas. La creación de este documento marca la importancia del tema al nivel internacional y el esfuerzo de los países

¹² Loc. cit.

¹³ **The Cadbury Report.** Disponible en línea: University of Cambridge Judge Business School < <http://cadbury.cjbs.archios.info/report> > (Consulta: Noviembre 13, 2020)

¹⁴ OCDE (2016), **Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20**, Éditions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>

miembros para regular sobre el tema. En el año 2004 se volvieron a publicar los principios después de que fueran revisados y se incluyeron los siguientes puntos:

- Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo.
- Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de propiedad.
- Tratamiento equitativo de los accionistas.
- El papel de las partes interesadas en el gobierno corporativo.
- Revelación de datos y transparencia.
- Las responsabilidades del consejo.¹⁵

Hoy en día, los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE juegan un papel crucial en el desarrollo de legislaciones, programas o la mera aplicación del gobierno corporativo en las empresas a nivel mundial.

3. México.

Algunos aspectos de gobierno corporativo nacen en México con la regularización de la bolsa de mercados de valores a través de diferentes legislaciones. La Ley del Mercado de Valores publicada en el Diario Oficial de la Federación en 30 de diciembre de 2005 toma influencia en ciertos aspectos publicados en los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y el *Cadbury Report*¹⁶. Cabe destacar que México es país miembro de la OCDE desde el año 1994 por lo que también ha implementado estos principios a la práctica desde el año de su publicación.

En el año 1999, el mismo año en el que se publican los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, se constituye el Comité de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo como parte de una iniciativa del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) en México. Fue en ese mismo año que se publicó por primera vez el Código de Mejores Prácticas

¹⁵ Larrea Martínez, Guillermo E. y Vargas García, Salomón. Ob. Cit. (pp. 7)

¹⁶ Idem., p.11

Corporativas en donde se establecen recomendaciones (no obligatorias) para mejorar el gobierno corporativo de las sociedades en México¹⁷.

El Código de Mejores Prácticas Corporativas cuenta con tres versiones revisadas desde su primera publicación, la primera en el año 2006, la segunda en el 2010 y la última en el 2018. Cabe mencionar que en su última versión se le cambió el nombre a Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo. La CCE, en su página web, describe que: *“Los principios del Código van encaminados a establecer un marco de gobierno para las sociedades con las Mejores Prácticas Corporativas que contribuyan a mejorar la integración y el funcionamiento del Consejo de Administración y sus órganos intermedios de apoyo, las cuales son aplicables a todo tipo de sociedades civiles, mercantiles y de asistencia social, sean públicas o privadas, sin distinguir su tamaño, su actividad o su composición accionaria”*.¹⁸

Para dar una idea del contenido del Código de Principios y Mejores Prácticas Corporativas, me permito a citar los capítulos de la tercera versión revisada;

1. Introducción
2. Gobierno Corporativo
3. Asamblea de Accionistas
 - 3.1. Información y orden del día de la asamblea de accionistas
 - 3.2. Información y comunicación entre el consejo de administración y los accionistas
4. Consejo de Administración
 - 4.1. Funciones genéricas
 - 4.2. Integración
 - 4.3. Estructura
 - 4.4. Aspectos operativos
 - 4.5. Responsabilidades de los consejeros
5. Función de Auditoría
 - 5.1. Funciones genéricas
 - 5.2. Selección de auditores
 - 5.3. Información Financiera
 - 5.4. Control Interno
 - 5.5. Partes Relacionadas

¹⁷ **Comité de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo.** Disponible en línea: Consejo Coordinador Empresarial < <https://www.cce.org.mx/comite-de-mejores-practicas-de-gobierno-corporativo/>> (Consulta: Noviembre 15, 2020)

¹⁸ Loc. cit.

- 5.6. Revisión del cumplimiento de disposiciones
- 6. Función de Evaluación y Compensación
 - 6.1. Funciones genéricas
 - 6.2. Aspectos operativos
- 7. Función de Finanzas y Planeación
 - 7.1. Funciones genéricas
 - 7.2. Aspectos Operativos
- 8. Función de Riesgo y Cumplimiento
 - 8.1. Funciones genéricas
 - 8.2. Aspectos operativos¹⁹

A comparación de las versiones anteriores, la tercera versión incluye lo siguiente:

*“...el Principio de Conducción Honesta y Responsable de la sociedad; se contempla una Mejor Práctica para: i) la prevención y solución de controversias entre los accionistas y/o entre los consejeros; ii) recomendar la incorporación de la mujer en la integración del Consejo de Administración; iii) la selección, contratación, evaluación y compensación de los consejeros; iv) la elaboración de un Acuerdo Familiar para su representación en los órganos de gobierno”.*²⁰

La publicación de este Código por parte de la CCE marca una pauta importante en el desarrollo del gobierno corporativo en nuestro país. El hecho de que el Código sea aplicable para cualquier sociedad sin discriminar su denominación, función o tamaño es algo que merece reconocimiento puesto que en muchos otros países este tipo de códigos solo están diseñados para empresas que cotizan en la bolsa. En México, conforme a lo establecido por la disposición 4.033.01 del Reglamento Interior de la Bolsa Mexicana de Valores, las emisoras de acciones o certificados de participación sobre acciones tienen la obligación de revelar anualmente su adhesión a dicho Código.

B. CONCEPTO

Teniendo claro el contexto histórico y los antecedentes del gobierno corporativo tanto en el mundo, como en México, es hora de continuar con el concepto en sí. En el presente

¹⁹ **Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo.** Consejo Coordinador Empresarial(CCE), México, 2018. Disponible en línea: Consejo Coordinador Empresarial |<https://www.cce.org.mx/wp-content/uploads/2018/10/Codigo_Digital_v20_f.pdf>

²⁰ Loc. cit.

apartado estudiaremos algunas definiciones del gobierno corporativo, su uso y los instrumentos jurídicos que facilitan la aplicación del mismo dentro de las sociedades.

1. Definiciones.

Para entender el concepto de gobierno corporativo resulta importante analizar sus diferentes tipos de definiciones que existen tanto en la doctrina, como en distintos instrumentos. A continuación estudiaremos un par de definiciones generalmente aceptadas sobre el concepto.

Los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 es un instrumento que va encaminado a ayudar a legisladores evaluar y mejorar el marco legislativo, reglamentario e institucional del gobierno corporativo. En él se establece que:

*“El gobierno corporativo de una sociedad implica el establecimiento de un conjunto de relaciones entre la dirección de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otros actores interesados. El gobierno corporativo proporciona también la estructura a través de la cual se fijan los objetivos de la sociedad y se determina la forma de alcanzarlos y supervisar su consecución.”*²¹

Por otra parte, el Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo de la CCE hace una interpretación del significado de las palabras gobierno, corporativo y práctica. Dicha interpretación va de la siguiente manera:

- *GOBIERNO* proviene del latín “*GUBERNARE*”, que significa mandar con autoridad, guiar, dirigir, acción y efecto de gobernar.
- *CORPORATIVO* proviene del latín “*CORPUS*”, que significa cuerpo, perteneciente o relativo a una corporación o comunidad.
- *PRÁCTICA* proviene del latín “*PRACTICUS*”, que significa lo que se realiza o se lleva a cabo conforme a sus reglas o a la costumbre.²²

²¹ OCDE Ob. cit.

²² CCE Ob. Cit., p. 8

La CCE parte de esta base y señala como el concepto de gobierno corporativo aceptado internacionalmente: “El sistema bajo el cual las sociedades son dirigidas y controladas.”²³

En la doctrina existen muchas definiciones del concepto, nosotros sólo estudiaremos dos ya que no es necesario incluir más. En el artículo titulado *Gobierno corporativo. Principales prácticas que se deben observar para su implementación en las empresas* publicado por la revista *Práctica Fiscal*, el autor define el gobierno corporativo como:

“...la correcta asignación de poderes y responsabilidades entre la dirección, la administración y los propietarios de una empresa; además, no se trata de un conjunto de reglas externas, sino de una disciplina empresarial necesaria para mantener una relación estable y productiva entre los participantes de cualquier organización.”²⁴

La cita anterior me parece interesante pero a la vez incompleta. El autor se limita al decir que el gobierno corporativo es *la correcta asignación de poderes y responsabilidades* ya que el concepto es más grande que solamente eso. En mi opinión estaríamos hablando más sobre derechos y obligaciones entre la dirección, administración, propietarios y cualquier involucrado en la empresa y no solo de poderes y responsabilidades.

Los autores Larrea Martínez y Vargas García proponen una definición en su libro que atiende a las fuentes, los sujetos que intervienen, el objeto y el ámbito de aplicación del gobierno corporativo. Su definición es la siguiente:

“Gobierno Corporativo son principios, normas y leyes aplicables a las corporaciones, así como a los sujetos de su ejercicio, que se refieren a la propiedad o posesión corporativa, su conducción o administración, la estructura y facultades de los mismos, así como las medidas y prácticas tendientes a ejercer el objeto de las corporaciones y prolongar su desarrollo; entre ellas; la prevención y disminución de riesgos, la transparencia, la competitividad y, la sucesión y permanencia de sus miembros.”²⁵

²³ Ídem, p. 12

²⁴ “Gobierno corporativo. Principales prácticas que se deben observar para su implementación en las empresas” Agosto 2020. Disponible en línea: **Revista Práctica Fiscal**. No. 901, 2020 < <https://app.vlex.com/#WW/vid/584799470> > (Consulta: Noviembre 25, 2020)

²⁵ Larrea Martínez, Guillermo E. y Vargas García, Salomón. Ob. Cit. (pp. 22)

Tomando en cuenta todas las definiciones que hemos visto en este apartado, me gustaría terminar diciendo lo que para mí es una definición adecuada del gobierno corporativo. El gobierno corporativo es el sistema por el cual los negocios de las empresas son dirigidos y controlados, es en donde se establecen derechos y obligaciones entre las diferentes personas involucradas en la empresa, siendo estos: los propietarios, consejeros, accionistas y empleados, así como también las reglas y los procedimientos para la toma de decisiones sobre esos negocios.

2. Instrumentos Jurídicos.

Existen varios tipos de instrumentos jurídicos que pueden servir para plasmar los principios del gobierno corporativo en la práctica y darles un carácter vinculatorio dentro de las empresas familiares. Para efectos de este manual, vamos a enfocarnos en los tres instrumentos jurídicos principales, que vienen siendo; (i) los estatutos sociales, (ii) los fideicomisos y, (iii) los pactos parasociales o convenios entre accionistas.

Al momento constituir una sociedad, la escritura o póliza constitutiva y los estatutos sociales forman parte de un mismo instrumento de acuerdo con lo dispuesto por el artículo 6 de la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM).

“Artículo 6o. La escritura o póliza constitutiva de una sociedad deberá contener:

I.- Los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad;

II.- El objeto de la sociedad;

III.- Su razón social o denominación;

IV.- Su duración, misma que podrá ser indefinida;

V.- El importe del capital social;

VI.- La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valorización.

Cuando el capital sea variable, así se expresará indicándose el mínimo que se fije;

VII.- El domicilio de la sociedad;

VIII.- La manera conforme a la cual haya de administrarse la sociedad y las facultades de los administradores;

IX.- El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social;

X.- La manera de hacer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad;

XI.- El importe del fondo de reserva;

XII.- Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente, y

XIII.- Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no hayan sido designados anticipadamente.

Todos los requisitos a que se refiere este artículo y las demás reglas que se establezcan en la escritura sobre organización y funcionamiento de la sociedad constituirán los estatutos de la misma.”

En cuanto la escritura de constitución es única y no podrá ser modificada, los estatutos sociales en cambio sí podrán ser modificarse cuantas veces sean necesarias a través de reformas. En los estatutos sociales se plasman las reglas de organización y funcionamiento de la sociedad así como los derechos y obligaciones entre los socios. Los estatutos sociales son el instrumento jurídico más importante para poder implementar un sistema efectivo de gobierno corporativo. Es en los estatutos sociales en donde se pueden plasmar de forma vinculatoria la mayoría de los principios de gobierno corporativo y en ellos se va a especificar detalladamente como es que deberán de funcionar.

Larrea Martínez y Vargas García consideran importante hacer una diferencia entre los estatutos sociales de una sociedad y un contrato. Un diferenciador que consideran pertinente es que; *“En los estatutos sociales, a diferencia de los contratos, no existen intereses contra puestos, sino que hay un interés colectivo determinado por la voluntad corporativa democrática. La voluntad social se manifiesta por las mayorías requeridas para la toma de acuerdos.”*²⁶

El uso de los estatutos sociales como instrumento jurídico para implementar disposiciones de gobierno corporativo dentro de las empresas tiene muchas ventajas. La primera es una de la que ya se había mencionado, siendo esta la vinculación jurídica que le da a las disposiciones implementadas en los estatutos sociales. Otra ventaja del uso de los

²⁶ Idem. (pp. 135)

estatutos sociales es el grado de facilidad con el que se pueden implementar disposiciones de gobierno corporativo dentro de la empresa. No se requiere más que una redacción de la cláusula que se planea implementar y una reforma estatutaria para que quede válidamente inscrita en los estatutos. De igual manera, este instrumento jurídico es prácticamente gratis ya que cualquier empresa tiene la facultad de reformar sus estatutos cuantas veces quiera, únicamente se tendría que tomar en consideración los costos de la ratificación del acta ante un notario público. Por lo tanto, la única desventaja en la que puedo pensar sería convocar la asamblea y obtener el quórum necesario para celebrarla ya que hay veces en que no todos los accionistas puedan reunirse en determinado día.

Otro instrumento jurídico esencial para la implementación de un sistema efectivo de gobierno corporativo es el fideicomiso. La Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito (LGTOC) nos da una idea bastante clara de lo que es un fideicomiso. En su artículo 381 plantea lo siguiente:

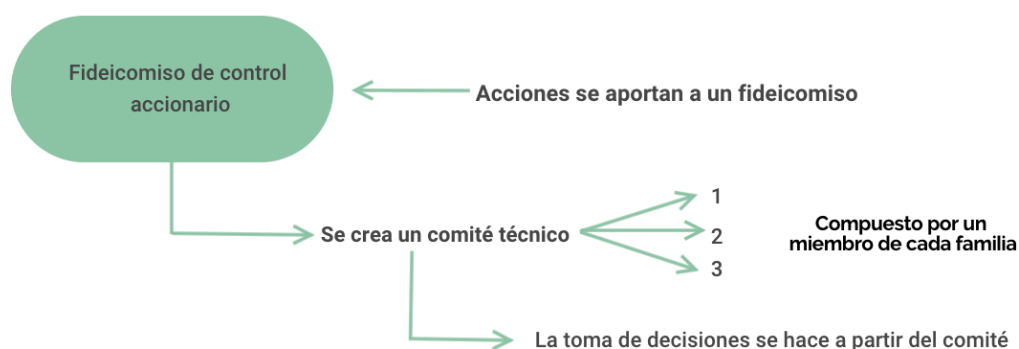
“En virtud del fideicomiso, el fideicomitente transmite a una institución fiduciaria la propiedad o la titularidad de uno o más bienes o derechos, según sea el caso, para ser destinados a fines lícitos y determinados, encomendando la realización de dichos fines a la propia institución fiduciaria.”

Es importante mencionar que solo podrán ser fiduciarios las instituciones de crédito autorizadas por la ley. El fideicomiso es un instrumento jurídico que puede ser utilizado para distintos fines, cada uno con sus propias reglas y su comité técnico que ordena al fiduciario actuar de cierta manera para garantizar el cumplimiento del fin del fideicomiso. En materia de gobierno corporativo, existen varios tipos de fideicomisos que pueden ser utilizados para objetivos como facilitar la sucesión de mando o el control accionario y la toma de decisiones dentro de la sociedad.

El fideicomiso podrá ser utilizado para cualquier fin que el fideicomitente quiera, siempre que cumpla con lo dispuesto por el artículo 382 de la LGTOC que indica que; *“El fideicomiso será válido aunque se constituya sin señalar fideicomisario, siempre que su fin sea lícito y determinado, y conste la aceptación del encargo por parte del fiduciario.”* De igual manera, de acuerdo con el artículo 386 de la LGTOC pueden formar parte del

patrimonio del fideicomiso cualquier clase de bienes y derechos, salvo los estrictamente personales. Cabe destacar que los fideicomisos tienen patrimonio propio, al momento de aportar un bien al fideicomiso también se está transmitiendo la propiedad de ese bien.

Un fideicomiso comúnmente utilizado es el de control accionario que de manera simplificada está estructurado de la siguiente manera:



Los fideicomisos tienen la ventaja de que se puedan estipular todo tipo de reglas sobre cómo se va a manejar. Los fideicomisos dan un mayor nivel de seguridad jurídica ya que la propiedad de los bienes pasa a las manos de la fiduciaria, misma que asegura el manejo conforme lo que se estableció en el contrato de fideicomiso y por mandato del comité técnico. De igual manera, la fiduciaria se debe cuidar de no actuar en contra de la ley por lo cual no haría algo que contravenga las disposiciones de la ley aunque se le ordene por parte del comité técnico. Sin embargo, los fideicomisos no son nada baratos ya que implica un pago de una cuota por manejo, más aparte, los honorarios de los abogados que te ayudan a crear el contrato.

Por último, tenemos los pactos parasociales o como le llaman los norteamericanos; *shareholders agreements*. Larrea Martínez y Vargas García los definen como; “*instrumentos de derecho privado que permiten regular, disponer, ejercer y pactar principios normas y medidas de gobierno corporativo tendientes a la protección de derechos propios o de*

terceros.”²⁷ Los pactos parasociales se pueden celebrar mediante un convenio entre los accionistas que participen o con la incorporación de alguna cláusula en los estatutos sociales con las características del pacto. Existen muchos tipos de pactos parasociales como los sindicatos de accionistas (buscan votar de un mismo sentido) o el famoso protocolo familiar. Algunos otros ejemplos son los de:

- Constitución: Se refieren al proyecto de constitución de una sociedad para fines específicos (el convenio puede servir como proyecto del contrato social y los estatutos sociales)
- Organización: Los que se refieren a la estructura de organización de la sociedad, las funciones y facultades de sus órganos de organización.
- No competencia: Los que se pactan con el fin de que los accionistas no puedan competir o dedicarse a operaciones y negocios que consistan en los mismos que realicen los que forman parte del convenio.²⁸

Sin embargo, resulta importante mencionar que los pactos parasociales son inoponibles frente a la sociedad. Esto significa que no mantienen un carácter vinculante por lo cual alguna de las partes pudiera incumplir con lo dispuesto por el instrumento sin tener consecuencia alguna. Es por eso que se recomienda implementar las disposiciones pactadas en los estatutos sociales para que tengan un carácter vinculatorio y así asegurar su cumplimiento.

Los instrumentos jurídicos vistos en este apartado nos van a servir como una base principal al momento de querer implementar el sistema de gobierno corporativo que se propone en este manual. Más adelante veremos cómo los podemos utilizar para aplicar los principios de gobierno corporativo mencionados al principio del manual directamente a la empresa.

C. BENEFICIOS

²⁷ Idem. (pp 146)

²⁸ Loc. cit.

Como si fuera poco todo lo que hemos visto hasta ahora, ustedes se podrán preguntar ¿Para que me sirve todo esto? Y bueno, la respuesta desde luego es: ¡Para todo! La implementación de un gobierno corporativo efectivo en una empresa familiar o cualquiera desde luego trae muchos beneficios. Cuando muchos intentan agregar valor a su empresa mejorando la calidad de su producto o servicio, generando un mayor margen de utilidad o teniendo un código de ética profesional, se les olvida que la implementación de un gobierno corporativo efectivo puede agregarle mucho valor a la empresa.

El gobierno corporativo en una empresa familiar tiene las siguientes ventajas:

- Alineamiento en la toma de decisiones, metas y objetivos.
- Facilita la sucesión de mando.
- Genera confianza a los inversionistas nacionales e internacionales.
- Facilita el acceso al financiamiento.
- Se establecen reglas claras para la resolución de conflictos.
- Delimita el poder.
- Permanencia en el tiempo.
- Institucionalidad.
- Competitividad.
- Se mantienen vínculos de información apropiadas (la transparencia es esencial).

Además de las ventajas enlistadas anteriormente, el Comité del Consejo Coordinador Empresarial considera que un buen sistema de gobierno corporativo debe de contener los siguientes principios básicos que igual se pudieran considerar como ventajas tenerlas dentro de una empresa:

- El trato igualitario y el respeto y protección de los intereses de todos los accionistas.
- La generación de valor económico y social, así como la consideración de los terceros interesados en el buen desempeño, la estabilidad y la permanencia en el tiempo de la sociedad.

- La emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.
- La conducción honesta y responsable de la sociedad.
- La prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.
- La emisión de un Código de Ética de la sociedad.
- La revelación de hechos indebidos y la protección de los informantes.
- El aseguramiento de que exista el rumbo estratégico de la sociedad, así como la vigilancia y el efectivo desempeño de la administración.
- El ejercicio de la responsabilidad fiduciaria del Consejo de Administración.
- La identificación, administración, control y revelación de los riesgos estratégicos a que está sujeta la sociedad.
- El cumplimiento de todas las disposiciones legales a que esté sujeta la sociedad.
- El dar certidumbre y confianza a los accionistas, inversionistas y terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.²⁹

Como podemos ver, la implementación de un sistema efectivo de gobierno corporativo puede beneficiar llegar a beneficiar a una empresa de distintas maneras. Ahora bien, como se ha reiterado a través del trabajo que la implementación no es de carácter obligatorio (excepto para las empresas que cotizan en el mercado de valores), se pueden llegar a implementar selectos principios para mejor satisfacer las necesidades de cada empresa en lo particular. E aquí la magia del gobierno corporativo, como un saco hecho a la medida, cada empresa puede crear su propio sistema implementando los principios que más le beneficien y dejando fuera los que consideren innecesarios. Es por eso que, el propósito de este manual facilitar la implementación de ciertos principios en específico para poder llegar a tener una base mínima de seguridad jurídica dentro de una empresa familiar.

²⁹ CCE. Ob. cit. (pp. 13)

Capítulo II

LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO Y LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA

La implementación de un buen gobierno para cualquier empresa empieza con la creación de los órganos de gobierno que se implementarán dentro de la estructura organizacional de la sociedad. Los órganos de gobierno son el primer paso para llegar a la institucionalización de la empresa, sirven como los pilares de la gobernanza de la empresa y juntos juegan un papel importante para llegar a cumplir con los objetivos que se buscan dentro de la sociedad.

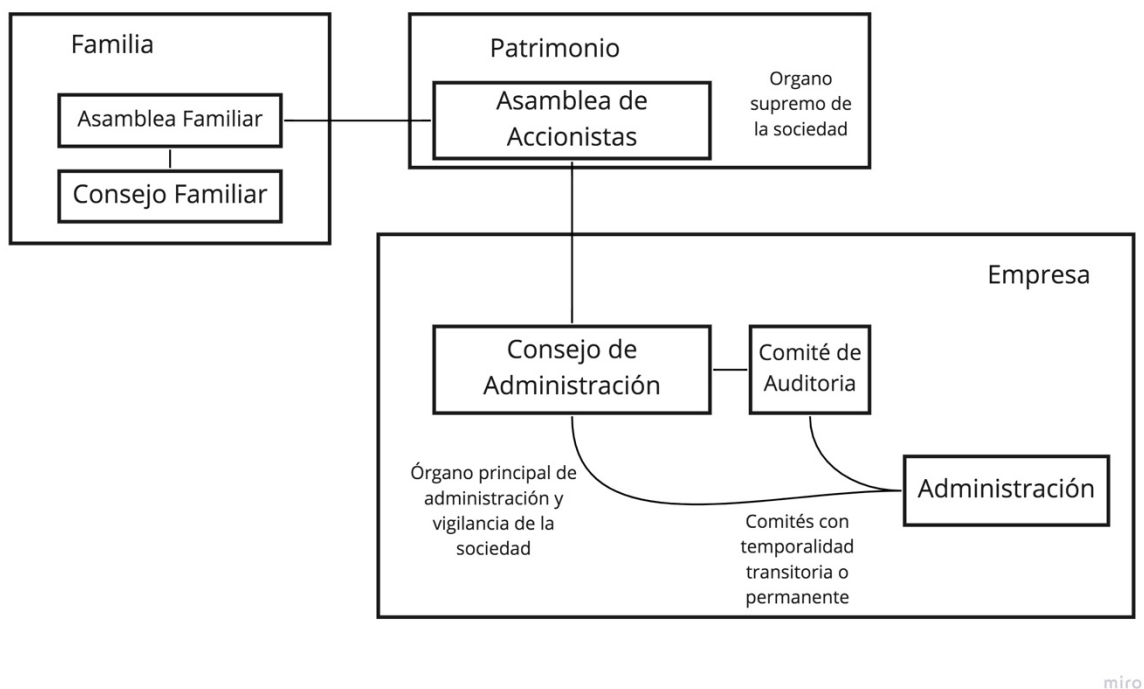
No existe un modelo de gobierno perfecto ya que cada uno debe ajustarse a las necesidades particulares de la empresa. Lo que se pretende hacer con este capítulo es darle a conocer al lector los órganos de gobierno que le pudieran ser útil en una empresa familiar y dejarle a su criterio cuales debería de tomar e implementar dentro de la estructura organizacional de su empresa.

Para que la implementación del modelo de gobierno sea vinculante, debe quedar plasmada en los estatutos sociales de la sociedad. En ellos se debe de crear cada órgano de gobierno y designar de manera clara y concisa las reglas de operación, sus funciones, facultades y las responsabilidades que conlleva cada uno.³⁰ Es importante destacar que cada órgano es autónomo y debe tener un propósito, así mismo, la coordinación entre los diferentes órganos va permitir que la sociedad pueda operar de una manera institucionalizada y consecuentemente facilitar a ésta cumplir con sus estrategias, metas y superar conflictos de una manera más eficaz.

Ahora bien, para efecto de las empresas familiares, los órganos de gobierno que propongo en este capítulo son los siguientes: a) asamblea familiar. b) consejo familiar. c) asamblea de accionistas. d) consejo de administración. e) comité de auditoría. Cada uno de los órganos propuestos sirven un propósito distinto dentro de la sociedad y tienen un impacto

³⁰ Aguiñaga Gallegos, Daniel. **Gobierno corporativo**. 1ª ed. México, Índice Editores, 2017, p.27

en tres diferentes áreas que se encuentran dentro de las empresas familiares, siendo estas las siguientes; familia, patrimonio y empresa. Para poder visualizar la estructura de gobierno que se propone, les comparto la siguiente figura readaptada del libro *Gobierno Corporativo* escrito por Daniel Aguiñaga Gallegos, Socio Líder de Gobernabilidad en Deloitte México.³¹



Ahora que tenemos una idea más clara de la estructura de gobierno propuesta, continuaremos a explicar cada una de ellas en cuanto a sus funciones y facultades. Posteriormente, explicaré paso por paso de cómo se pueden implementar estos órganos en los estatutos sociales de una empresa.

A. ÓRGANOS DE GOBIERNO

1. Asamblea y Consejo Familiar

³¹ Loc. Cit.

La asamblea y el consejo familiar son órganos de gobierno que comparten propósitos similares, pero independientemente de estos, ambos fungen como los órganos máximos de gobierno para la familia. Estos órganos tienen el propósito de mantener la relación de la familia y la dirección de la empresa así como mantener la relación de la familia entre sí cuando se trate de temas de la empresa. En ellos, la familia tiene un lugar en donde expresar sus opiniones, voluntades y ponerse de acuerdo para llegar a una visión común del camino que quieren que tome la empresa. Las decisiones que se toman en estos órganos tienen un impacto directo en la propiedad y patrimonio de la empresa.

La necesidad de estos órganos surge más y más conforme se vayan sumando las próximas generaciones de la familia en el negocio. La existencia de más generaciones de la familia en el negocio implica que las probabilidades de desacuerdos y pleitos entre ellos incrementen, muchas veces acabando con la vida de la empresa o simplemente dejando que unos pocos se queden con todo de manera injusta. Lo que se busca en estos órganos es tener un consenso familiar a la hora de la toma de decisiones que puedan afectar la propiedad o el patrimonio del negocio. Además, sirven para ventilar desacuerdos familiares y que estos no lleguen a los órganos societarios.

La Asamblea Familiar es un órgano en el cual participan todos los miembros propietarios, de esta manera, todos los propietarios familiares tienen un espacio para expresar su opinión y ejercer su voto. El Consejo Familiar debe de estar compuesto por un miembro de cada rama familiar que tenga el carácter de accionista, independientemente de su involucramiento dentro de la empresa. De esta manera, cada rama familiar tiene un espacio para participar en la toma de decisiones de la empresa y manifestar su voluntad aún y cuando no participe de manera directa dentro de la empresa.

Para tener una mejor idea sobre el tema veamos lo que Daniel Aguiñaga Gallegos escribe acerca del mismo:

“Por lo general, esta Asamblea y/o Consejo Familiar trabaja en conjunto con el Consejo de Administración de la compañía. Se encarga de resguardar los intereses de la familia en el negocio. Los órganos familiares deben designar a los representantes de la familia que en la

Asamblea de Accionistas serán nombrados miembros del Consejo de Administración, para expresar las decisiones tomadas en los órganos de familiares.”³²

Para terminar con el tema, veamos cuales son las funciones principales de cada órgano y con esto poder diferenciar el uno con el otro:

Asamblea Familiar³³

- Le compete la revisión de lo siguiente: estatutos sociales de la sociedad, contrataciones, prestaciones a familiares y los sueldos. Al revisar y tomar una decisión acerca de los temas mencionados, la Asamblea Familiar expresará su opinión al Consejo de Administración.
- Mantener al resto de la familia informada de lo que sucede dentro del negocio y presentar resultados del mismo.
- Manifestar y reforzar los valores familiares.
- Detectar posibles contingencias familiares que puedan afectar al negocio de una manera directa.

Consejo Familiar³⁴

- Abrir dialogo y llegar a un acuerdo entre conflictos familiares que surjan entre familia y empresa.
- La elaboración y revisión del Protocolo Familiar y de igual manera asegurar su cumplimiento.
- Designar el plan de carrera de los empleados familiares y sus compensaciones.
- Administrar el fondo familiar en caso de que exista uno.

2. Asamblea de Accionistas

³² Ídem, p. 33.

³³ Ídem, p. 28.

³⁴ Loc. Cit.

La Asamblea de Accionistas es el órgano supremo por excelencia de la sociedad. El primer párrafo del artículo 178 de la LGSM lo designa como tal y describe sus funciones de la siguiente manera:

“Artículo 178.- La Asamblea General de Accionistas es el Órgano Supremo de la Sociedad; podrá acordar y ratificar todos los actos y operaciones de ésta y sus resoluciones serán cumplidas por la persona que ella misma designe, o a falta de designación, por el Administrador o por el Consejo de Administración.”

La Asamblea de Accionistas es un órgano que debe de existir en la sociedad por mandato de ley, no existe una sociedad anónima sin una Asamblea de Accionistas. Esta se conforma por todos los accionistas de la sociedad, independientemente de su estatus como miembro de la familia o no. Sobre la Asamblea de Accionistas me parece adecuado, para efectos del trabajo, diferenciar entre la Asamblea General Ordinaria y la Asamblea General Extraordinaria.

La Asamblea General Ordinaria por mandato de ley (art. 181 LGSM) debe celebrarse por lo menos una vez al año dentro de los cuatro meses que sigan a la clausura del ejercicio social y se consideraran legalmente instaladas cuando se reúna, por lo menos, la mitad del capital social (art. 189 LGSM). En esta asamblea se discuten y aprueban los siguientes temas: la revisión de los estados financieros anuales, la determinación del reparto de utilidades, la discusión, aprobación o modificación del informe de los administradores, el nombramiento del Administrador o del Consejo de Administradores y determinar la cantidad que le corresponden a los Administradores y Comisarios en caso de no estar previstos en los estatutos sociales. Para que las resoluciones sean consideradas válidas, se deberán de aprobar por la mayoría de los votos presentes (art. 189 LGSM).

Las Asambleas Generales Extraordinarias son todas aquellas que se traten de los asuntos dispuesto por el artículo 182 de la LGSM.

“Artículo 182.- Son asambleas extraordinarias, las que se reúnan para tratar cualquiera de los siguientes asuntos:

I.- Prórroga de la duración de la sociedad;

- II.- Disolución anticipada de la sociedad;*
- III.- Aumento o reducción del capital social;*
- IV.- Cambio de objeto de la sociedad;*
- V.- Cambio de nacionalidad de la sociedad;*
- VI.- Transformación de la sociedad;*
- VII.- Fusión con otra sociedad;*
- VIII.- Emisión de acciones privilegiadas;*
- IX.- Amortización por la sociedad de sus propias acciones y emisión de acciones de goce;*
- X.- Emisión de bonos;*
- XI.- Cualquiera otra modificación del contrato social, y*
- XII.- Los demás asuntos para los que la Ley o el contrato social exija un quórum especial.*
Estas asambleas podrán reunirse en cualquier tiempo.”

Para considerarse legalmente instaladas, las Asambleas Generales Extraordinarias deberán de tener un quorum de representación de por lo menos tres cuartas partes del capital social (art. 190 LGSM). Para las decisiones que se toman dentro de estas asambleas se tendrán que aprobar con el voto favorable de las acciones que representen, por lo menos, la mitad del capital social (art. 191 LGSM).

Para finalizar con el tema de la Asamblea de Accionistas, es de suma importancia tomar en cuenta que en todas las asambleas celebradas se debe levantar un acta que se asentará, en su el libro respectivo, las resoluciones adoptadas por la asamblea. Dichas actas deben de estar firmadas por el Presidente y Secretario de la Asamblea, si hubiese Comisarios presentes, estos también deberían de firmar el acta. En las Asambleas Generales Extraordinarias, las actas deberán protocolizarse ante fedatario público e inscribirse en el Registro Público de Comercio (art. 194 LGSM).

3. Consejo de Administración

El establecimiento de un buen Consejo de Administración en cualquier empresa, familiar o no, es necesario para la institucionalización de la misma. El Consejo de

Administración es aquel que va estar a cargo de la administración y el control de la empresa, quien ejecuta sus decisiones sería el director general y su equipo. En empresas familiares es muy común que exista un administrador único o que la administración caiga en las manos de muy pocos individuos, generalmente miembros de la familia. Establecer un Consejo de Administración a base de principios de gobierno corporativo no es una tarea fácil, pues sería un giro de 180 grados en cuanto a la forma en la que se administra el negocio. Sin embargo, la transición de tomar las decisiones de manera concentrada a tener un consejo en el cual la toma de decisiones se realiza por mayoría de votos, abriendo un espacio para el dialogo e intercambio de ideas y opiniones, asegura que las decisiones tomadas sean consolidadas. Lo anterior permite que la empresa tenga un mayor sentido de dirección, permanencia en el tiempo y permite alcanzar los objetivos de una manera más eficiente.

El Consejo de Administración es el órgano supremo de autoridad de la empresa, para su creación se deben de tomar en cuenta las disposiciones de la ley aplicables (LGSM y de manera supletoria la Ley del Mercado de Valores (LMV)) y las necesidades de la empresa. De tal manera, cada sociedad tiene la tarea de crear su Consejo de Administración como si fuera un traje hecho a la medida, con el objetivo de mejor satisfacer sus necesidades. Aunque todos los consejos no son iguales, si existen algunos aspectos que se deben de tomar en consideración al momento de diseñar un Consejo de Administración.

El primer aspecto a considerar es el tipo de consejeros que pueden llegar a existir. En el libro “*Gobierno Corporativo*” el autor Daniel Aguiñaga los resume de la siguiente manera:

- *Consejeros Patrimoniales: Accionistas que ocupan un cargo como miembros del Consejo de Administración y/o de los Comités de Apoyo al propio consejo. Son personas que tienen una vinculación directa con la empresa por su tenencia accionaria o propiedad.*
- *Consejeros Relacionados: Aquellos que ocupan un puesto o tienen alguna relación o intereses en la empresa y son invitados a ocupar un asiento en el Consejo de Administración y/o en sus órganos de apoyo. Normalmente cuentan con un perfil técnico relacionado con su labor de dirección (financiero, comercial, industrial, técnico, etc.)*

- *Consejeros Independientes: No están vinculados con la compañía ni con sus accionistas. Se trata de consejeros profesionales que aportan una visión objetiva, independiente, libre de conflictos de intereses, ya que sin estar sujetos a intereses personales, patrimoniales o económicos. Son invitados a formar parte del Consejo de Administración y/o de los Comités de apoyo por su experiencia, capacidad y prestigio profesional, con el objetivo de generar valor para los accionistas.*³⁵

Para tener una mejor idea de la integración del Consejo de Administración veamos lo establecido en los primeros tres párrafos del artículo 24 de la LMV:

“Artículo 24.- El consejo de administración de las sociedades anónimas bursátiles estará integrado por un máximo de veintiún consejeros, de los cuales, cuando menos, el veinticinco por ciento deberán ser independientes. Por cada consejero propietario podrá designarse a su respectivo suplente, en el entendido de que los consejeros suplentes de los consejeros independientes, deberán tener este mismo carácter.

En ningún caso podrán ser consejeros de las sociedades anónimas bursátiles, las personas que hubieren desempeñado el cargo de auditor externo de la sociedad o de alguna de las personas morales que integran el grupo empresarial o consorcio al que ésta pertenezca, durante los doce meses inmediatos anteriores a la fecha del nombramiento.

Asimismo, el consejo de administración designará a un secretario que no formará parte de dicho órgano social, quien quedará sujeto a las obligaciones y responsabilidades que este ordenamiento legal establece.”

El primer párrafo establece que la integración máxima del consejo será de veintiún consejeros, de los cuales por lo menos un veinticinco por ciento deben ser independientes. El Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo (más adelante como: Código de Mejores Prácticas) en su recomendación número diez sugiere que el Consejo de Administración esté integrado por un mínimo de tres consejeros y un máximo de quince. De igual manera, su recomendación número trece coincide con el artículo citado al decir que se recomienda que por lo menos el veinticinco por ciento de los consejeros sean independientes.

³⁵ Ídem, p. 44.

El Código de Mejores Prácticas también establece como recomendación (número doce) que los consejeros independientes entreguen una manifestación al Presidente de la Asamblea General en la que establezca que cumple con los “*requisitos de independencia, de estar libre de conflictos de interés, no tener su lealtad comprometida y poder ejercer su función en el mejor interés de la sociedad.*” Los requisitos de independencia de los que se hablan son aquellos establecidos por el artículo 26 de la LMV que a continuación se cita:

“Art. 26 ...

...Sin perjuicio de lo anterior, en ningún caso podrán designarse ni fungir como consejeros independientes las personas siguientes:

I. Los directivos relevantes o empleados de la sociedad o de las personas morales que integren el grupo empresarial o consorcio al que aquélla pertenezca, así como los comisarios de estas últimas. La referida limitación será aplicable a aquellas personas físicas que hubieren ocupado dichos cargos durante los doce meses inmediatos anteriores a la fecha de designación.

II. Las personas físicas que tengan influencia significativa o poder de mando en la sociedad o en alguna de las personas morales que integran el grupo empresarial o consorcio al que dicha sociedad pertenezca.

III. Los accionistas que sean parte del grupo de personas que mantenga el control de la sociedad.

IV. Los clientes, prestadores de servicios, proveedores, deudores, acreedores, socios, consejeros o empleados de una empresa que sea cliente, prestador de servicios, proveedor, deudor o acreedor importante. Se considera que un cliente, prestador de servicios o proveedor es importante, cuando las ventas de la sociedad representen más del diez por ciento de las ventas totales del cliente, del prestador de servicios o del proveedor, durante los doce meses anteriores a la fecha del nombramiento. Asimismo, se considera que un deudor o acreedor es importante, cuando el importe del crédito es mayor al quince por ciento de los activos de la propia sociedad o de su contraparte.

V. Las que tengan parentesco por consanguinidad, afinidad o civil hasta el cuarto grado, así como los cónyuges, la concubina y el concubinario, de cualquiera de las personas físicas referidas en las fracciones I a IV de este artículo.”

En cuanto al tema de suplentes, el Código de Mejores Prácticas en su recomendación número once sugiere que no existan consejeros suplentes y *“si los hubiere que cada consejero propietario sugiera quién sea su suplente y se establezca un proceso de comunicación que les permita una participación efectiva.”* La razón detrás de esta recomendación es que los suplentes no coinciden con la misma forma de pensar que el consejero, por lo tanto al momento de una toma de decisión puede cambiar la voluntad de lo que el consejero realmente hubiera querido decidir.

El último párrafo citado del artículo 24 de la LMV habla sobre la designación de un secretario. Dicho secretario no formará parte del consejo en sí pero tiene la obligación y responsabilidad de convocar las sesiones y verificar el quorum de las mismas, levantar las actas correspondientes de cada sesión y dar seguimiento a los acuerdos.

Por último, para tener una idea clara de las facultades y los temas que se deben de abordar en el Consejo de Administración es importante que revisen el artículo 28 de la LMV en donde se enumeran todos los asuntos. En los estatutos sociales de la sociedad también se podrán establecer ciertos actos cuya celebración requieran un voto favorable del consejo de administración. Un ejemplo de este tipo de actos pudiera ser la autorización de la transmisión de acciones. Por otra parte, el Código de Mejores Prácticas en su recomendación número 8 hace un listado de funciones adicionales a las previstas por la ley de las que se deberían de incorporar al Consejo de Administración. Las recomendaciones son las siguientes:

“1 Cerciorarse que todos los accionistas reciban un trato igualitario, se respeten sus derechos, se protejan sus intereses y se les dé acceso a la información de la sociedad.

2 Asegurar la generación de valor económico y social para los accionistas y la permanencia en el tiempo de la sociedad.

3 Promover que la sociedad considere a los terceros interesados en la toma de sus decisiones

4 Asegurar la conducción honesta y responsable de la sociedad.

5 Asegurar que la sociedad emita su Código de Ética.

6 Promover la revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes.

7 Vigilar la prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.

8 Definir el rumbo estratégico.

9 Vigilar la operación.

10 Aprobar la gestión.

11 Incorporar la Innovación a la cultura y forma de pensar de la sociedad.

12 Nombrar al Director General y a los funcionarios de alto nivel de la sociedad, así como evaluar y aprobar su desempeño.

13 Asegurar la emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.

14 Asegurar el establecimiento de mecanismos de control interno y de calidad de la información.

15 Establecer las políticas necesarias y aprobar las operaciones con partes relacionadas, así como decidir sobre la contratación de terceros expertos que emitan su opinión al respecto.”

4. Comité de Auditoría

El Comité de Auditoría es un comité de apoyo o auxiliar del Consejo de Administradores, tiene un papel fundamental en cuanto a la transparencia de la empresa y su vigilancia. La creación de un Comité de Auditoría crea confianza para los inversionistas y los socios comerciales de la empresa. La LMV regula que el comité tenga como mínimo tres miembros y un máximo de cinco. Se recomienda que los miembros del comité sean de carácter independiente y cuenten con un perfil amplio en temas financieros. En la segunda fracción del artículo 42 de la LMV se regulan las actividades y facultades que tendrá dicho comité. Adrián Alfonso Paredes Santana, catedrático de la Universidad Panamericana y del Centro de Estudios del Derecho de la Empresa, las resume de la siguiente manera:

- *“Dar la opinión al consejo de administración sobre el desempeño de la organización, y en su caso, tomar en cuenta el dictamen del auditor externo;*
- *Supervisar la integridad de la información aportada en los estados financieros;*
- *Constatar y probar la efectividad del sistema de control interno contable;*
- *Coordinar las labores del auditor interno, auditor externo y el comisario;*

- *Participar en la políticas operacionales con partes relacionadas;*
- *Decidir sobre la contratación de terceros para llevar a cabo los estudios de las operaciones con partes relacionadas, para un adecuado cumplimiento;*
- *Evaluar los sistemas para identificar, evaluar y dar seguimiento a los riesgos financieros y de negocios. Un pequeño paréntesis, se asume por parte del comité, en tanto no exista un comité de riesgo y cumplimiento;*
- *Proponer y aprobar la designación del auditor externo, considerando que su remuneración sea justa para que tenga total independencia, objetividad y eficacia;*
- *Recibir observaciones de integrantes de la organización o de terceros relacionados, sobre asuntos de incumplimientos;”³⁶*

B CONSIDERACIONES ADICIONALES

Ahora que tenemos las bases del funcionamiento de cada uno de los órganos de gobierno mencionados en el apartado anterior, consideramos necesario entrar un poco más en la materia y hacer unas consideraciones adicionales de algunos de estos. El objetivo de este apartado es brindarle al lector un poco más de información relevante sobre la implementación de algunos de estos órganos, así como algunas propuestas y temas adicionales.

1. En Relación al Consejo de Administración

Sin duda alguna, uno de los cambios más importantes y difíciles para las empresas familiares es pasar de tener un modelo de Administrador Único a un Consejo de Administración. El primer paso, que es verdaderamente crucial para la implementación de un consejo de administración es empezar por revisar los estatutos sociales de la empresa. Al momento de revisar los estatutos se tiene que buscar si estos prevén la posibilidad de que la empresa sea administrada por un Consejo de Administración. Sucede en varias ocasiones que esta figura no este prevista en los estatutos ya que generalmente adoptan por un modelo de Administrador Único. En caso de que si este prevista la figura del Consejo de Administración

³⁶ Paredes Santana, Adrián Alfonso. “Conoce las funciones del Comité de Auditoría”. 27, agosto, 2020. Disponible en línea: **Consejero Empresarial / Business Advisor Magazine**. <https://coem.mx/conoce-las-funciones-del-comite-de-auditoria-en-el-gobierno-corporativo/> (consulta: 20-03-2021).

entonces el primer paso ya estaría completado. De no ser así, se tendría que convocar una asamblea extraordinaria para reformar los estatutos y permitir en ellos que la sociedad pueda ser administrada por ambos tipos de administración (Administrador Único y Consejo de Administración). Ahora sí, teniendo la figura del Consejo de Administración dentro de los estatutos sociales, se podrá celebrar una Asamblea General Ordinaria en la que se proponga el cambio de Administrador Único a un Consejo de Administración y a un Director General.

Dentro de los estatutos sociales se recomienda que un capítulo entero sea dedicado a la administración de la empresa. Dentro de este capítulo es donde se establece el Consejo de Administración y cómo será conformado, los requisitos de los consejeros, nombramiento y facultades del Presidente y Secretario del Consejo de administración, la manera en las que se deben hacer las convocatorias, el quórum necesario y las resoluciones tomadas por el Consejo de Administración, facultades y obligaciones del Consejo de Administración, el establecimiento de comités, y por último las funciones y facultades del Director General.

2. En Relación al Consejo y/o Asamblea Familiar

Es importante mencionar que el Consejo y la Asamblea Familiar no forman parte de los órganos societarios, sino estos nacen a través de un acuerdo entre la familia. Estos órganos nacen de un acuerdo entre la familia y típicamente se reflejan en un documento como es el Protocolo Familiar o algún otro tipo de convenio entre los accionistas. El Protocolo Familiar es un documento muy popular en el cual las familias, apoyadas por un asesor, establecen la visión de la empresa desde el punto de vista familiar al igual que los órganos de familia y políticas aplicables para los familiares. Estas últimas pueden variar de naturaleza pero típicamente incluyen temas como los relativos al uso de activos sociales, el derecho a trabajar dentro de la empresa, así como la remuneración de los empleados que forman parte de la familia. Sin embargo, sucede mucho en la práctica que una familia desarrolla su Protocolo Familiar y piensa que el documento ya es jurídicamente oponible ante la sociedad. Esto es un grave error, ya que como habíamos mencionado anteriormente en el trabajo, los Protocolos Familiares son inoponibles frente a la sociedad y por lo tanto se deben de plasmar ciertas disposiciones en los estatutos de la sociedad para hacerlos jurídicamente vinculantes.

Otra forma de hacer esto es plasmarlo en el contrato de fideicomiso, únicamente si las acciones están en propiedad de un fideicomiso.

Ahora bien, no debemos de complicarnos y solamente se deben incluir en los estatutos los temas de mayor relevancia excluyendo a los órganos familiares. No hay necesidad de incluir los órganos familiares en los estatutos sociales ya que son órganos que sirven para el consenso familiar y ventilar desacuerdos entre los familiares, las decisiones dentro de la sociedad siempre son tomadas por la Asamblea de Accionistas o el Consejo de Administración. Basta con delimitar su organización y funcionamiento en el Protocolo Familiar o algún otro convenio entre los accionistas. Sin embargo, las políticas como las de uso de activos sociales de la empresa, el derecho de los familiares a trabajar en la empresa y la remuneración de familiares que trabajan en la empresa sí valen la pena traducirlos a un documento jurídicamente vinculante como los estatutos sociales o en su caso el contrato de fideicomiso correspondiente.

Supongamos que una empresa familiar es muy exitosa y cuenta con su propio avión privado. Al ser distintos miembros de la familia accionistas, todos tienen una participación sobre ese avión. De esta situación pudieran surgir diferencias entre los familiares ya sea por abusos sobre el uso del activo, el derecho de usar el activo conforme a la participación que tiene cada uno en el capital social, el uso del activo por miembros que no trabajan en la empresa vs aquellos que sí, etc. Para solucionar este tipo de problemas, la creación de una política de usos de activos sociales de la empresa sería ideal. En ella se pueden establecer todo tipo de cláusulas acerca del uso de los distintos activos de la sociedad entre los miembros de la familia. Un ejemplo de una cláusula utilizando la situación mencionada en este párrafo sería la siguiente:

CAPÍTULO #

POLÍTICA DE USOS DE ACTIVOS SOCIALES

(# de cláusula) Uso del avión empresarial.- Cada miembro familiar accionista tendrá el derecho de utilizar el avión propiedad de (nombre de empresa) para vuelos personales por un máximo de (#) horas de vuelo al año. Para agendar un vuelo, se deberá de dar aviso al

Presidente del Consejo Familiar por lo menos (#) días antes del vuelo que se desea programar. El aviso deberá incluir el destino, la hora de salida y la fecha de regreso. En ningún momento se podrá priorizar un vuelo personal sobre un vuelo con fines de negocio. Si dos socios accionistas programan un vuelo en el mismo día, se le dará prioridad a aquel que tenga una mayor participación en el capital social de la empresa. En caso de que ambos cuenten con el mismo porcentaje de capital social, se le dará prioridad a aquel quien dio aviso primero al Presidente del Consejo Familiar.

Lo mismo pudiera ser aplicable en los otros dos temas que mencionamos, el derecho de los familiares a trabajar en la empresa y la remuneración de familiares que trabajan en la empresa. Adelante veremos algunas propuestas de cláusulas que se pudieran plasmar en el Protocolo Familiar como en los estatutos sociales relacionadas con estos temas:

CAPÍTULO #

DERECHOS DE LOS FAMILIARES A TRABAJAR EN LA EMPRESA

(# de cláusula) El derecho al trabajo.- Los accionistas familiares, sus descendientes, (establecer un límite: familia política, parientes), tendrán derecho a trabajar dentro de la empresa siempre y cuando se cumplan con los requisitos del presente capítulo.

(# de cláusula) Estudios.- Los miembros familiares que tienen derecho a trabajar en la empresa deberán contar con un grado de estudios de nivel universitario para algún puesto que no sea gerencial o directivo. Para ocupar un puesto gerencial o directivo, el miembro familiar deberá contar con un estudio de pos-grado, sujetándose a los requisitos de la siguiente cláusula.

(# de cláusula) Estudios de pos-grado.- Para satisfacer el requisito de contar con un estudio de pos-grado, el familiar que desea ocupar un puesto gerencial o directivo deberá de cumplir con sus estudios en una de las mejores (#) universidades a nivel nacional o (#) a nivel internacional según su materia. De igual manera, los estudios de pos-grado solamente serán válidos para efectos de este capítulo si son acerca de cualquiera de las siguientes materias; (ej. Finanzas, contaduría, administración, derecho, etc.) Si el familiar que pretende cumplir con los requisitos de la presente cláusula decide escoger una materia o universidad distinta

a las permitidas, tendrá que entregar una propuesta al Consejo Familiar para su autorización.

(# de cláusula) Experiencia.- Además de los requisitos ya establecidos, el familiar que desea trabajar en la empresa deberá contar con al menos (#) de años de experiencia laboral en algún otra empresa que tenga el mismo giro o uno parecido al de la empresa familiar.

CAPÍTULO #

REMUNERACIÓN DE FAMILIARES QUE TRABAJAN EN LA EMPRESA

(# de cláusula) Puesto no gerencial o directivo.- Cualquier familiar que ocupe un puesto no gerencial o directivo tendrá un sueldo igual al que cualquier otro empleado de la empresa que ocupe el mismo puesto. Los incrementos en el sueldo quedarán a disposición de la Asamblea Familiar al finalizar el ejercicio fiscal de cada año.

(# de cláusula) Puesto gerencial.- Cualquier familiar que ocupe un puesto gerencial tendrá un sueldo no menor a (#) pesos mxn y no mayor a (#) pesos mxn. El monto exacto de su sueldo será determinado por la Asamblea Familiar al momento de que se le es ofrecido el puesto, para determinar el monto se deberán tomar en cuenta las responsabilidades que conlleva el puesto en específico. Los incrementos en el sueldo quedarán a disposición de la Asamblea Familiar al finalizar el ejercicio fiscal de cada año.

(# de cláusula) Puesto directivo.- Cualquier familiar que ocupe un puesto directivo tendrá un sueldo no menor a (#) pesos mxn y no mayor a (#) pesos mxn. El monto exacto de su sueldo será determinado por la Asamblea Familiar al momento de que se le es ofrecido el puesto, para determinar el monto se deberán tomar en cuenta las responsabilidades que conlleva el puesto en específico. Los incrementos en el sueldo quedarán a disposición de la Asamblea Familiar al finalizar el ejercicio fiscal de cada año.

Capítulo III

POLÍTICA DE REPARTO DE DIVIDENDOS

Los repartos de dividendos en las sociedades dependen directamente de las utilidades que obtuvieron en el año. Sin embargo, para evitar conflictos entre los accionistas o algún problema que pueda surgir derivado del reparto excesivo de dividendos, es importante contar con una buena política de reparto de dividendos. Conflictos de esta naturaleza surgen de distintas maneras, por ejemplo, tomemos la situación en la que un hijo del dueño trabaja en la empresa y recibe un salario vs el hijo que no trabaja en la empresa y depende de los dividendos para pagar sus gastos. La política de reparto de dividendos representa las medidas adoptadas por la empresa en relación a la forma en la que se deben de pagar los dividendos a los accionistas. La creación de una política de reparto de dividendos busca la armonización y equilibrio entre la satisfacción de los accionistas y el nivel adecuado de capitalización de la empresa³⁷.

Como pasa también en la creación de los órganos de gobierno, no existe un modelo perfecto de una política de reparto de dividendos, sino, se debe de tomar en consideración la situación financiera de la empresa y los puntos de vista de los accionistas para desarrollar una política que realmente funcione y satisfaga las necesidades de los accionistas como los de la empresa. Cada caso en específico requiere de diferentes necesidades, algunos podrán repartir más y otros menos. Lo importante, como ya lo había mencionado, es buscar un sano equilibrio entre la capitalización de la empresa y la satisfacción de sus accionistas.

Para el desarrollo de una política de reparto de dividendos en una empresa familiar es muy importante la comunicación entre los accionistas. Cada accionista podrá tener un punto de vista diferente, por ejemplo, un accionista que no está involucrado en la operación y administración de la empresa podrá optar por una política en la que se reparta la mayor

³⁷ Moya, Soledad. "La política de dividendos: estudio del caso La Familia". 15, febrero, 2011. Disponible en línea: **Revista de Contabilidad y Dirección**. Vol. 12, 2011.
https://accid.org/wpcontent/uploads/2018/10/La_politica_de_dividendos_estudio_del_caso_La_Familia.pdf (consulta: 20-03-2021)

cantidad posible de dividendos mientras un accionista involucrado en las operaciones de la empresa pudiera optar por una política más conservadora en la que reserve una mayor cantidad de las utilidades para el financiamiento de la empresa. Lo mismo llega a suceder si existen accionistas minoritarios y mayoritarios. Por estas razones, se recomienda desarrollar la política de reparto de dividendos mediante el Consejo Familiar ya que el dialogo entre las partes involucradas es esencial. Esta política podrá ser incluida en el protocolo familiar o mediante otro pacto parasocial dedicado a este tema. Sin embargo también se recomienda que se plasme en los estatutos sociales de la sociedad para darle un carácter aún más formal y vinculante.

Para el desarrollo de la política de reparto de dividendos se deberán de tomar en consideración, además de los que surjan en cada caso en específico, los siguientes aspectos:

- El reparto de dividendos le compete a la Asamblea General Ordinaria, sin embargo se pueden repartir en la asamblea anual o en una asamblea optativa. La asamblea optativa se puede celebrar en cualquier momento mientras la anual se da en los primeros cuatro meses después del cierre del ejercicio del año.
- Tomar en cuenta la reserva legal del cinco por ciento anual hasta llegar a un veinte por ciento.
- Tomar en cuenta la situación financiera de la empresa. ¿Autofinanciamiento o financiamiento externo (bancos, inversionistas, etc.)? Analizar los riesgos, el nivel de apalancamiento de la empresa y costos de oportunidad de inversiones.
- ¿El dividendo se va pagar total o parcialmente? Si se paga parcialmente se deben de emitir acciones pagaderas para garantizar el pago en el futuro.
- ¿Existen acciones preferentes? En dado caso, ¿cuál es el dividendo fijo a pagar por acción? Y asegurar de cumplir con la obligación de pagar primero el dividendo de estas acciones que de las acciones ordinarias.
- Dividendo superior. Se puede pactar que las acciones con voto limitado tengan un pago de dividendo superior a aquellas que si tienen voto completo.

- Decidir cuándo se van a pagar los dividendos, ya sea después del cierre del ejercicio fiscal del año o por dividendo a cuenta/anticipado.
- En el pago de dividendos a cuenta/anticipado se debe de hacer mediante una Asamblea General Ordinaria optativa en la cual se aprueban los estados financieros a cualquier mes antes del cierre y se reparten los dividendos sobre las utilidades en curso.

Capítulo IV

LA VENTA DE ACCIONES

En el presente capítulo hablaremos sobre el tema de la venta de acciones, el capítulo está orientado más en proporcionar soluciones ante ciertas situaciones que pudieran llevar a que un accionista de la empresa familiar quiera vender sus acciones. Por lo tanto, no nos meteremos a fondo en el tema de cómo se venden las acciones.

Ahora bien, no es ninguna novedad que debido a temas relacionados con el negocio, las familias pueden llegar a tener diferencias. Muchas veces estas diferencias resultan en pleitos familiares y llegan a extremos que pudieran poner en riesgo el negocio mismo o la participación de los miembros de una familia en la empresa. Es por eso que en el presente capítulo veremos algunos mecanismos de gobierno corporativo que sirven como medidas precautorias para diferentes situaciones relacionadas con la venta de acciones. Estos mecanismos se pueden adaptar a la necesidad de cada empresa y pueden optar a ignorarlos por completo si no sienten la necesidad de incorporarlos al esquema de su empresa. Sin embargo, debemos de recordar la naturaleza del gobierno corporativo y es que este sirve para la institucionalización de las empresas y evitar conflictos dentro de la misma.

A continuación veremos más a detalle la figura del fideicomiso de control accionario y pactos parasociales o convenios entre accionistas que sirven para prevenir ciertas situaciones que también se mencionarán en los siguientes apartados.

A. FIDEICOMISO DE CONTROL ACCIONARIO

La figura del fideicomiso es algo de lo que ya hablamos anteriormente, para refrescar un poco la memoria me permito a volver a citar el artículo 381 de la LGTOC que dice:

“En virtud del fideicomiso, el fideicomitente transmite a una institución fiduciaria la propiedad o la titularidad de uno o más bienes o derechos, según sea el caso, para ser destinados a fines lícitos y determinados, encomendando la realización de dichos fines a la propia institución fiduciaria.”

Recordemos que a los fideicomisos se le puede dar cualquier uso que determine el fideicomitente siempre que sea lícito y determinado. El Banco Inmobiliario de México define al fideicomiso de control accionario como *“aquellos fideicomisos en los que algunos accionistas (personas físicas o morales) afectan las acciones de cierta empresa con la finalidad de que el fiduciario ejerza los derechos derivados de dichas acciones en conjunto de la manera en que pacten las partes”*³⁸. Los fideicomisos de control accionario tienen muchos beneficios como el control del ejercicio del voto, unificación de voto de las minorías, transparencia y muchos otros. Para efectos de este apartado, el beneficio que realmente nos interesa es que en el contrato del fideicomiso se pueden estipular todo tipo de reglas del manejo del fideicomiso. En estas se puede incluir que para la venta de las acciones se tenga que aprobar por el Comité Técnico del fideicomiso, de esta manera el patrimonio de la familia en la empresa queda protegido ante ciertas situaciones.

Ahora sí, hablaremos sobre algunos escenarios en los que convendría optar por un fideicomiso de control accionario. Imaginemos que la empresa familiar se encuentra en su tercera generación, por lo que estaría en una situación en donde los accionistas son dos o más ramas familiares, dentro de cada rama los accionistas son hermanos y entre las diferentes ramas son primos. Supongamos que en la Rama Familiar 1 los accionistas son tres hermanos y en la Rama Familiar 2 solo hay un accionista que es primo de los tres hermanos. Por alguna razón, uno de los tres hermanos no tiene interés alguno en la empresa por lo que su primo le ofrece comprar sus acciones con el objetivo de ganar control sobre la empresa. Si el hermano de la Rama Familiar 1 vende sus acciones, sus dos hermanos quedarían como accionistas minoritarios y el control de la sociedad lo tendría su primo de la Rama Familiar 2. Con el fideicomiso de control accionario se puede solucionar este problema ya que ocuparía aprobación del Comité Técnico (muy probablemente formado por los tres hermanos). Al ser una acción que pone en perjuicio la participación familiar, los otros dos hermanos votarían en contra de esa venta de acciones.

Lo que es cierto es que en esta situación, si hay un hermano con interés negativo en la empresa entonces nunca hubiera accedido a aportar sus acciones a un fideicomiso de

³⁸ Banco Inmobiliario Mexicano. <https://www.bim.mx/inicio/fideicomisos/fideicomisos-de-administracion/control-accionario/>

control accionario. Sin embargo, esto se puede prever desde una generación atrás, siendo el padre de los hermanos quien aporta sus acciones al fideicomiso y nombre a sus tres hijos como fideicomisarios.

B. PACTOS PARASOCIALES O CONVENIOS ENTRE ACCIONISTAS

Larrea Martínez y Vargas García definen de la siguiente manera los pactos parasociales o convenios entre accionistas:

“Los convenios de accionistas o shareholders agreements, son instrumentos de derecho privado que permiten regular, disponer, ejercer y pactar principios normas y medidas de gobierno corporativo tendientes a la protección de derechos propios terceros³⁹.”

El artículo 198 de la LGSM en su primer fracción establece lo siguiente:

“Artículo 198. Sin perjuicio de lo que dispongan las leyes especiales, los accionistas de las sociedades anónimas podrán convenir entre ellos:

I. Derechos y obligaciones que establezcan opciones de compra o venta de las acciones representativas del capital social de la sociedad, tales como:

- a) Que uno o varios accionistas solamente puedan enajenar la totalidad o parte de su tenencia accionaria, cuando el adquirente se obligue también a adquirir una proporción o la totalidad de las acciones de otro u otros accionistas, en iguales condiciones;*
- b) Que uno o varios accionistas puedan exigir a otro socio la enajenación de la totalidad o parte de su tenencia accionaria, cuando aquéllos acepten una oferta de adquisición, en iguales condiciones;*
- c) Que uno o varios accionistas tengan derecho a enajenar o adquirir de otro accionista, quien deberá estar obligado a enajenar o adquirir, según corresponda, la totalidad o parte de la tenencia accionaria objeto de la operación, a un precio determinado o determinable;*

³⁹ Larrea Martínez, Guillermo E. y Vargas García, Salomón. Ob. Cit. p. 146

d) Que uno o varios accionistas queden obligados a suscribir y pagar cierto número de acciones representativas del capital social de la sociedad, a un precio determinado o determinable, y

e) Otros derechos y obligaciones de naturaleza análoga;”

Estos convenios entre accionistas se pueden celebrar mediante la suscripción de un convenio o se pueden incluir disposiciones en los estatutos sociales que sirven como un tipo de convenio. Para efectos de este apartado vamos a ver las figuras del *drag along* y *tag along* que sirven al momento de que se llegue a dar una venta de acciones. Se recomienda que estas figuras se incorporen como cláusulas en los estatutos sociales para que realmente sean vinculantes entre los accionistas.

El *drag along* es “*el derecho de un accionista mayoritario para forzar a un accionista minoritario a llevarlo en una venta de acciones, bajo los mismos términos y condiciones, incluyendo el precio de la venta.*”⁴⁰ La razón detrás de incluir esta figura es para los casos en los accionistas mayoritarios quieran vender la sociedad a un comprador que busca adquirir la totalidad de las acciones. Pueden existir los casos en los que los accionistas minoritarios se reusen a vender sus acciones o que las quieran vender a un mayor precio de lo pactado por los mayoritarios. Es por eso que se da en igualdad de condiciones, para evitar cualquier tipo de injusticia entre los socios.

El *tag along* es “*un derecho de los accionistas minoritarios para incorporarse a una venta de acciones en los mismos términos y condiciones a la que asusta el o los accionistas mayoritarios.*”⁴¹ El *tag along* es lo contrario al *drag along*, si bien permite a los accionistas minoritarios incorporarse a una venta de acciones por parte de los mayoritarios. Sucede en algunos casos que el accionista mayoritario quiere vender sus acciones dejando atrás a la minoría en la incertidumbre sobre quien será el nuevo accionista mayoritario y cuáles son sus intenciones con la empresa. Derivado de lo anterior nace la importancia de incluir esta figura como una manera de proteger a la minoría en la empresa.

⁴⁰ Ídem, p. 147.

⁴¹ Ídem, p. 148.

C ESTATUTOS SOCIALES

A diferencia de lo que hemos visto a lo largo de este capítulo, existen algunas disposiciones que se podrán incluir en los estatutos sociales sin necesidad que se pacten previamente en fideicomisos o pactos parasociales. Estas disposiciones vienen siendo el derecho del tanto, las limitantes a la libre transmisión de acciones y los mecanismos para la valuación de acciones.

En el segundo capítulo del trabajo, vimos que en los estatutos sociales se puede establecer que la transmisión de acciones requiera el voto favorable o autorización del Consejo de Administración. Consideramos que para efectos de proteger a los accionistas, es recomendable incluir una cláusula de este tipo en los estatutos sociales. Con este tipo de cláusula se puede evitar que un socio venda sus acciones a un comprador que no forma parte de la familia o simplemente evitar una venta que no sea deseada por los demás miembros del Consejo de Administración. Por otra parte, el derecho del tanto es esencial para que los demás socios tengan una oportunidad de comprar las acciones que se pretenden vender por parte de otro socio. De igual importancia es el mecanismo que se va a utilizar para valorar las acciones, puesto que con esto, los socios tendrán un precio justo al momento de hacer valer su derecho del tanto. Tomando todo lo anterior en cuenta, se proponen las siguientes cláusulas que se podrán plasmar en los estatutos sociales:

(# de cláusula). Derecho del tanto.- *Los accionistas gozarán de un derecho del tanto sobre las acciones. Cuando uno o más accionistas pretendan vender total o parcialmente sus acciones, se deberá de dar aviso previo por escrito a los demás socios antes de ofrecer las acciones al público. Los accionistas que reciben el aviso por escrito tendrán treinta (30) días para ejercer su derecho del tanto y comprar las acciones que se pretenden enajenar. El precio a pagar por acción será conforme a lo establecido por el método de valuación de acciones del presente capítulo.*

(# de cláusula). Restricciones a la libre transmisión de acciones.- *Los accionistas podrán transmitir libremente sus acciones a otros accionistas, a sus descendientes, ascendientes o a un fideicomiso de control accionario siempre y cuando sus beneficiarios sean cualquiera de*

las personas mencionadas anteriormente. Cualquier otra transmisión de acciones quedará sujeta a la previa autorización del Consejo de Administración y se sujetará a lo siguiente:

- 1. El socio que quiera transmitir sus acciones y requiera autorización del Consejo de Administración deberá, dentro de un plazo máximo de quince (15) días desde el conocimiento de la oferta de venta de sus acciones, notificar por escrito al Consejo de Administración su intención de transmitir total o parcialmente sus acciones. La notificación deberá contener; (a) el número de acciones que se pretenden transmitir (b) el precio de venta de las acciones (c) la identidad del potencial adquiriente.*
- 2. Una vez recibida la notificación mencionada en el inciso anterior, el Consejo de Administración lo comunicará con los otros accionistas dentro de un plazo no mayor a treinta (30) días y de manera escrita.*
- 3. Los accionistas pueden ejercer su derecho del tanto y optar por la compra de las acciones dentro de los siguientes treinta (30) días siguientes de recibir la notificación. Si son varios los accionistas que desean adquirir, lo harán en proporción a sus porcentajes en el capital social.*
- 4. Si los accionistas guardan silencio o niegan la compra, el Consejo de Administración procederá a negar o autorizar la transmisión misma que se le comunicará al transmitente. Solo podrá negarse la autorización si se designa a un comprador que las adquiera por el precio corriente del mercado. El Consejo de Administración deberá informar sobre su respuesta al transmitente dentro de los quince (15) días siguientes del plazo de contestación o negación de compra por parte de los demás accionistas.*

No se reconocerá transmisión alguna que no respete lo establecido por la presente cláusula.

Capítulo V

MECANISMOS PARA LA RESOLUCIÓN DE DESACUERDOS INSUPERABLES

El desacuerdo insuperable se da cuando dentro de los mismos órganos de control de la sociedad no se pueda llegar a un acuerdo en los asuntos que se deban de tratar en el orden del día. Es importante destacar que estos desacuerdos se pueden tomar lugar en la asamblea de accionistas o en el consejo de administración. De igual manera, son temas en los cuales ya se hayan incluidos varias veces en el orden del día de las asambleas o juntas y no se ha podido llegar a un acuerdo entre las partes. Estos desacuerdos generalmente ponen en riesgo la operación de la sociedad y es por esa razón que surge la necesidad de hacer un convenio entre los accionistas para el caso en el que llegue a surgir un desacuerdo insuperable. Este convenio se debe de incluir como una cláusula en los estatutos sociales y sirve como una alternativa y finalmente un ultimátum entre los accionistas que están en desacuerdo.

Larrea Martínez y Vargas García sugieren que la cláusula para que los accionistas resuelvan su desacuerdo insuperable se base en los siguientes escenarios:

- a) *Que los accionistas hagan su mejor esfuerzo para resolver su desacuerdo a través de la negociación, mediación y/o conciliación entre los representantes que cada uno de los accionistas designe para esos efectos.*
- b) *En caso de que no logren acuerdo, se plantea que alguno de los accionistas realice una compra por la totalidad de las acciones de los accionistas de conflicto, proponiéndose que en caso de que no sea pagado el precio de compra de las acciones dentro de los plazos que para ello se establezca, la parte compradora deberá de pagar a la parte vendedora una pena convencional.⁴²*

Creando una cláusula tomando en cuenta esos aspectos e incorporándola a los estatutos sociales de la sociedad le daría una solución al tema de los desacuerdos insuperables. Es importante tomar en cuenta las necesidades y opiniones de todos los accionistas al momento

⁴² Ídem (pp. 151.)

de incluir este tipo de cláusula en los estatutos sociales. Por nuestra parte, se proponen las siguientes cláusulas que podrán ser incorporadas a los estatutos sociales:

(# de cláusula). Resolución de conflictos.- *Los accionistas de la Sociedad manifiestan que es de su voluntad renunciar expresamente al fuero judicial y someter a arbitraje cualquier controversia que pudiese surgir frente a la Sociedad en relación con estos estatutos. Dicho arbitraje será resuelto por un Tribunal Arbitral compuesto por tres (3) árbitros. Los accionistas que formen parte del conflicto tendrán derecho de nombrar un árbitro de cada lado y en conjunto nombrarán al tercer árbitro. El arbitraje estará regulado conforme a los artículos relativos al Arbitraje Comercial del Código de Comercio. La resolución de los árbitros será definitiva y no se podrá impugnar.*

(# de cláusula). Desacuerdos Insuperables.- *En caso de cualquier controversia o desacuerdo insuperable que suceda dentro de los órganos de gobierno de la Sociedad, las partes involucradas deberán de hacer todo lo posible para llegar a un acuerdo mediante la negociación y/o mediación por parte de un mediador certificado por el Instituto de Mecanismos Alternativos del Poder Judicial del Estado de Nuevo León. En caso de no lograr un acuerdo, el accionista con mayor porcentaje del capital social podrá comprar las acciones del accionista con menor participación. Las acciones se deberán de pagar dentro de un plazo de (#) meses a partir de que entre en vigor esta sección de la cláusula. De no cumplir con el plazo establecido, se tendrá que pagar adicionalmente una pena convencional de (#9) pesos mxn.*

CONCLUSIÓN

La implementación de un modelo de gobierno corporativo en las empresas familiares puede ser una tarea complicada ya que implica un cambio radical en la manera que opera y se administra la empresa. Sin embargo, los beneficios que trae consigo un buen modelo de gobierno corporativo simplemente no pueden ser ignorados. Cuando una empresa familiar busca su institucionalización y su permanencia en el tiempo, su primer paso debe de ser la implementación de un modelo de gobierno corporativo, que a su vez, satisfaga las necesidades específicas de la empresa y la impulsen a lograr dichos objetivos. Como hemos visto a lo largo del trabajo, no existe un modelo de gobierno corporativo que se pudiera implementar universalmente debido a que cada empresa tiene necesidades diferentes y se encuentra en etapas de desarrollo distintas. Sin embargo, este trabajo se enfoca en conceptos que cualquier empresa familiar pudiera implementar para reforzar su seguridad jurídica, fortalecer sus tomas de decisiones y aportar un valor agregado.

A lo largo del trabajo estudiamos los instrumentos jurídicos esenciales para la implementación de un modelo de gobierno corporativo, estos siendo los estatutos sociales, los fideicomisos y los pactos parasociales o convenios entre accionistas. El tener una idea clara de que son y cómo funcionan estos instrumentos, ayuda a que los lectores puedan aplicar los diferentes conceptos de gobierno corporativo vistos en el trabajo dentro de sus empresas. Los temas abordados en los distintos capítulos fueron elegidos tomando en cuenta su relevancia y aportación que le pudieran llegar a dar a una empresa familiar. En el segundo capítulo hablamos sobre los órganos de gobierno corporativo como la asamblea y el consejo familiar, la asamblea de accionistas, el consejo de administración y el comité de auditoría. Cada uno de estos órganos juegan un papel importante en el rol de la familia y la empresa. La asamblea y el consejo familiar se constituyen para que la familia tenga un espacio fuera de la empresa en el cual puedan hacer valer sus opiniones, visiones, acordar de temas relevantes que involucren a la empresa y la familia así como resolver diferencias o desacuerdos entre los miembros familiares sin la necesidad de involucrar directamente a los órganos societarios. Por otra parte, la asamblea de accionistas funciona como el órgano supremo de la sociedad y es importante destacar las facultades que tiene mediante la

celebración de asambleas generales ordinarias y extraordinarias. Uno de los temas más importantes de este capítulo es el consejo de administración ya que toda las tomas de decisiones administrativas y operativas se toman mediante este órgano. La implementación de un consejo de administración genera confianza para los accionistas, solidifica la toma de decisiones y asegura que una sola persona no tenga el control total sobre la sociedad. Por último, el comité de auditoría sirve como auxiliar del consejo de administración y juega un papel sumamente importante en la transparencia y vigilancia de la empresa.

En relación al tercer capítulo, hablamos sobre la importancia de establecer una política eficiente de reparto de dividendos. La tarea principal para la elaboración de dicha política es mantener un balance entre la satisfacción de los accionistas y el financiamiento de la empresa, tomando en cuenta las necesidades de los que reciben los dividendos y la situación financiera de la empresa. En el siguiente capítulo se hace hincapié en la importancia de la regulación de la venta de acciones de la sociedad para evitar conflictos entre los accionistas. En este capítulo se hace mención a los instrumentos jurídicos que facilitan la regulación de este tema como son los fideicomisos, pactos parasociales o los estatutos sociales de la empresa. Finalmente, en el último capítulo abordamos el tema de los desacuerdos insuperables que pueden llegar a surgir entre los accionistas y proponemos algunos mecanismos para la resolución de los mismos.

Desde un inicio, mi intención siempre fue poder brindarle al lector un documento en el cual encuentre la información necesaria para entender tanto los conceptos como la importancia de las mejores prácticas de gobierno corporativo que se pueden implementar en las empresas de índole familiar. Mi propósito no solo consiste en que el lector pueda aprender sobre estos conceptos, sino que también los pueda implementar en la práctica mediante las propuestas y consideraciones que se dan en el trabajo. Ante la insuficiencia doctrinal sobre el tema, me parece correcto decir que este trabajo aporta de manera positiva en el ámbito del estudio y la implementación del gobierno corporativo dentro de las empresas. De igual manera, este trabajo ayuda a prevenir conflictos que pudieran llegar a destruir una empresa familiar y al mismo tiempo ofrece las herramientas necesarias para darle un valor agregado a dichas empresas mediante la institucionalización y la permanencia en el tiempo.

A lo largo del trabajo aprendí que el derecho corporativo va mucho más allá de lo que dispone la ley. Es un concepto que permite a los usuarios jugar con la creatividad y usarlo a su favor para satisfacer las necesidades particulares de su empresa. Antes de empezar el trabajo pensaba que el gobierno corporativo era algo relativamente fácil de implementar en las empresas, pensaba que con seguir disposiciones de la ley y el código del CCE se pudiera hacer, sin embargo, la realidad es que nadie te dice como se debe de implementar en la práctica. Lo anterior resultó ser una limitante al estudio del tema al igual que la falta de doctrina que hable sobre el tema.

Al ser un trabajo que habla sobre cuestiones un poco más generales y aplicables para cualquier empresa familiar, me parece interesante que para próximas investigaciones se realicen trabajos enfocados en las necesidades de las empresas en relación con su tamaño. Lo anterior podría aportar aún más valor para los lectores ya que se estaría enfocando solamente en las necesidades que correspondan con el tamaño de la empresa (chica, mediana o grande). La diferencia entre los tamaños de las empresas llevan consigo más o menos responsabilidades y necesidades, haciendo esta investigación pudiera resultar más eficaz para la implementación de mejores prácticas de gobierno corporativo en empresas, ya sean familiares o no.

Como una última reflexión, me gustaría hablar sobre la importancia del tema en el ámbito de las empresas familiares. A lo largo del trabajo hago mención a la posibilidad de que surjan problemas familiares que pudieran llegar a interferir o hasta acabar con la operación de una empresa. Lo que digo no es de ninguna manera exagerada, hasta las mejores familias tienen problemas. La implementación de un modelo de gobierno corporativo siempre busca el bienestar y la seguridad jurídica de la empresa. La posibilidad de poner en riesgo a una empresa derivado de una pelea entre los familiares es muy real y no es un tema que se debería pasar por desapercibido. Mi último consejo para los lectores sería; protejan su patrimonio, implementen un modelo de gobierno corporativo.

BIBLIOGRAFÍA

A DOCTRINA.

San Martín Reyna, Juan Manuel y Durán Encalada, Jorge Alberto. **Radiografía de la empresa familiar en México.** México, Puebla, Fundación Universidad de las Américas, 2017, p.29. Disponible en línea: <<https://cig.udlap.mx/wp-content/uploads/2019/01/ESTUDIO-Radiograf%C3%ADa-de-la-Empresa-Familiar-en-M%C3%A9xico.pdf>> (Consulta: Noviembre 10, 2020)

KPMG en México. **Empresas Familiares: El desafío de crecer, madurar y permanecer.** México. Disponible en Línea: KPMG <<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>> (Consulta: Noviembre 10, 2020)

Vallejo Martos, Manuel. **Cuando definir es una necesidad, una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar.** Septiembre 1, 2005. Disponible en línea: **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.** No. 3, 2005, vol. 11 <<https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120410009.pdf>> (Consulta: Noviembre 10, 2020)

Soto Figueroa, Mario. **Familia Empresaria.** México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2018, p. 88. Disponible en línea: VLEX <<https://app.vlex.com/#WW/vid/763903945>> (Consulta: Noviembre 10, 2020)

Yousif Alabdullah, Tariq Tawfeeq. "Corporate Governance Development: New or Old Concept?". 2014. Disponible en línea: **European Journal of Business Management.** Vol.6, No. 7, 2014, https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34228045/Corporate_Governance_Development.pdf?1405639701=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIISTE_international_journals_2014_editio.pdf&Expires=1619769265&Signature=Eu~GbQAPL20cAU3qRdDG~2veuTZZPdGdHG-7IY7b4oWFbAM4pUJihOk8z8G7TcVsx8LsQLmLR2Y8KF4r03tnOlfo4kRIagHP~kojefR2wXhn8E~XeC5WG~fsyDw~KMKIn89DN7WsnD4qqWTzelc9isw-GbMasFNz6a7JAPNcucQytr3qK49qFXBplcZoEB3pbzozvKXp3KJzBVWoRot-wGzpoKQkZHa4YUgeWIRC9osLVe86T5f2B9Mb5LocnL9NBLtIHj9ey7MDn43DpZhkvuYIxKAe neGQYybzcwmEfQkjJeV6MtyUOD2-Kpwf1AOFZeeDdDY7qhTld2zLG7Yg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA (consulta: 2-05-2021)

Segal, Troy. “Enron Scandal: The Fall of a Wall Street Darling”. Septiembre 22, 2020. Disponible en línea: **investopedia.com** < <https://www.investopedia.com/updates/enron-scandal-summary/#criminal-charges> > (Consulta: Noviembre 13, 2020)

Larrea Martínez, Guillermo E. y Vargas García, Salomón. **Apuntes de Gobierno Corporativo**. Ciudad de México, Porrúa, 2009.

The Cadbury Report. Disponible en línea: University of Cambridge Judge Business School < <http://cadbury.cjbs.archivos.info/report> > (Consulta: Noviembre 13, 2020)

OCDE (2016), **Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20**, Éditions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>

Comité de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo. Disponible en línea: Consejo Coordinador Empresarial < <https://www.cce.org.mx/comite-de-mejores-practicas-de-gobierno-corporativo/> > (Consulta: Noviembre 20, 2020)

“Gobierno corporativo. Principales prácticas que se deben observar para su implementación en las empresas” Agosto 2020. Disponible en línea: **Revista Práctica Fiscal**. No. 901, 2020 < <https://app.vlex.com/#WW/vid/584799470> > (Consulta: Noviembre 25, 2020)

Aguiñaga Gallegos, Daniel. **Gobierno corporativo**. 1ª ed. México, Índice Editores, 2017, p.27

Paredes Santana, Adrián Alfonso. “Conoce las funciones del Comité de Auditoría”. 27, agosto, 2020. Disponible en línea: **Consejero Empresarial / Business Advisor Magazine**. <https://coem.mx/conoce-las-funciones-del-comite-de-auditoria-en-el-gobierno-corporativo/> (consulta: 20-03-2021).

Moya, Soledad. “La política de dividendos: estudio del caso La Familia”. 15, febrero, 2011. Disponible en línea: **Revista de Contabilidad y Dirección**. Vol. 12, 2011. https://accid.org/wpcontent/uploads/2018/10/La_politica_de_dividendos_estudio_del_caso_La_Familia.pdf (consulta: 20-03-2021)

Banco Inmobiliario Mexicano. <https://www.bim.mx/inicio/fideicomisos/fideicomisos-de-administracion/control-accionario/>

B. LEGISLACIÓN.

Ley General de Sociedades Mercantiles. (P.O. Agosto 4, 1934/ Junio 14, 2018).

Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito. (Promulgada Agosto 27, 1932/Junio 6,2018).

Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo. Consejo Coordinador Empresarial, México, 2018. Disponible en línea: Consejo Coordinador Empresarial
l<https://www.cce.org.mx/wp-content/uploads/2018/10/Codigo_Digital_v20_f.pdf>