



## Retos de los consejeros independientes en las empresas familiares

### Introducción

Una vez valorado el rol, características y responsabilidades que los consejeros independientes poseen dentro del Consejo de Administración, es importante comprender que existen retos a los que se enfrentan dichos consejeros en las empresas familiares, pues se debe considerar que son personas totalmente ajenas a la operación del negocio que deben cumplir con el perfil profesional requerido y al mismo tiempo estar comprometidos con los accionistas para generar valor en las reuniones.

### Retos en la incorporación de consejeros independientes al Consejo de Administración

Una vez que la Asamblea General de Accionistas ha concluido el proceso de selección y nombramiento de los consejeros independientes, el primer reto al que se enfrentan dichos consejeros es:

#### Ser miembro activo del Consejo de Administración

Se debe considerar al Consejo de Administración como un equipo de trabajo donde los consejeros patrimoniales son miembros de la familia, por lo que el primer reto que afrontan los nuevos consejeros independientes que se integran al consejo es adaptarse a dicho equipo; mantener una relación cordial con todos los miembros para tomar decisiones conjuntas que beneficien a la empresa, sin perder la objetividad e independencia.

#### Conocer el negocio mediante un adecuado proceso de inducción

Los consejeros independientes son seleccionados por sus conocimientos y experiencia en temas que se consideran críticos para el negocio, pero se debe tener en cuenta que las empresas, especialmente las familiares, tienen una manera muy particular de operar, por lo que al integrarse al Consejo de Administración, los consejeros

independientes deben tener un conocimiento previo de la operación del negocio.

Para poder afrontar el reto mencionado, el Código de Mejores Prácticas Corporativas recomienda que se provea a los consejeros independientes con la información necesaria para que estén al tanto de los asuntos de la Sociedad y puedan cumplir con su responsabilidad<sup>1</sup>. De esta forma, la información que se sugiere proporcionar es la siguiente:

- Participación accionaria
- Integración de la(s) empresa(s), en caso de pertenecer a un grupo
- Organigrama de la empresa
- Modelo de gobierno corporativo
- Estados financieros del negocio

<sup>1</sup> Código de mejores prácticas corporativas, práctica 19

## Boletín de Gobierno Corporativo

El interés por conocer el negocio no debe limitarse únicamente al momento de tomar el cargo como consejero independiente, este aspecto debe ser trabajado durante todo el periodo del servicio de los consejeros.

### Cumplir con los principios de independencia

Cuando los consejeros independientes tienen mucho tiempo formando parte del Consejo de Administración, tienden a perder la independencia o están más expuestos a posibles conflictos de interés.

Para evitar lo anterior, se sugiere definir en las Reglas de Operación del Consejo de Administración un adecuado periodo de servicio de los consejeros independientes, a efecto de evaluar su contribución y necesidad de continuidad dentro de dicho órgano de gobierno.

Adicionalmente, el Código de Mejores Prácticas Corporativas señala que los consejeros independientes al momento de su nombramiento, deben entregar al Presidente de la Asamblea General de Accionistas una manifestación de cumplimiento de los requisitos de independencia que demuestre que están libres de conflictos de interés y que pueden ejercer su función en el mejor interés de la sociedad<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Código de mejores prácticas corporativas, práctica 11

### Retos de los consejeros independientes previo a las sesiones del Consejo de Administración

#### Dedicar el tiempo necesario al Consejo de Administración

Generalmente los consejeros independientes forman parte de dos o más Consejos de Administración y/o tienen actividades profesionales adicionales, por lo que es un gran reto el comprometerse con los Consejos de Administración de los cuales forman parte, así como dedicar el tiempo suficiente a analizar la información, investigar y preparar material (en caso de ser necesario) para las sesiones.

### Retos de los consejeros independientes durante las sesiones del Consejo de Administración

Una vez que el consejero independiente se integró al consejo y tiene conocimiento previo del negocio al iniciar la sesión correspondiente, se enfrenta a los siguientes retos

#### Aportar valor a las sesiones del Consejo

Los consejeros tienen el gran reto de aportar nuevos conocimientos y/o experiencias que generen valor a las iniciativas o proyectos de la organización, así como perspectivas y opiniones que reditúen en algún beneficio para la empresa, de tal forma que su participación sea valorada en su justa dimensión, adicional a una buena inversión para el negocio.

#### No participar en temas relacionados con la familia

Es muy común que en las sesiones del Consejo de Administración de empresas familiares surjan temas propios de la familia, el consejero

independiente debe evitar participar en estos temas y a la vez es su obligación regresar la atención de todos los miembros a la agenda de la reunión.

#### Ser imparcial

Los consejeros independientes deben de recordar siempre que su participación dentro del Consejo de Administración de empresas familiares va de la mano con la imparcialidad, transparencia y equidad, buscando siempre con sus decisiones, el beneficio de la empresa y del accionista o grupo de accionistas a los que representa.

#### Conclusión

Los consejeros independientes son una pieza fundamental en el proceso de institucionalización de las empresas familiares ya que al poseer una visión externa aportan ideas nuevas y renovadas que pueden contribuir a la solución de problemas, así como al crecimiento del negocio.

De igual forma, los consejeros independientes afrontan muchos retos, ante los cuales deben estar preparados y conscientes. A efecto de que su intervención sea la adecuada, ellos deben conocer cabalmente ellos deben conocer cabalmente cuáles son sus deberes y responsabilidades dentro del Consejo de Administración, así como sus limitaciones.

Es muy importante mencionar que al igual que los consejeros independientes, las empresas también tienen el reto de integrar consejeros independientes, patrimoniales y/o relacionados que cuenten con el perfil y conocimientos que éstas requieren.

## Boletín de Gobierno Corporativo

### Contacto:

**Daniel Aguiñaga**

Socio Líder de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

[daguinaga@deloittemx.com](mailto:daguinaga@deloittemx.com)

**Rodrigo Badiola**

Socio de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

[rbadiola@deloittemx.com](mailto:rbadiola@deloittemx.com)



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios.

Los más de 312,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos. Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende 3 Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.