

**Deloitte.**



Ventajas del Gobierno Corporativo  
en las empresas familiares



## La implementación de un modelo de gobierno corporativo en cualquier tipo de empresa, incluyendo las empresas familiares, tiene diversos beneficios para que las organizaciones se fortalezcan y perduren en el tiempo

**Por Gilberto Gómez,  
Socio de Impuestos Corporativos de Deloitte México  
y Rodrigo Badiola,  
Socio de Gobierno Corporativo de Deloitte México**

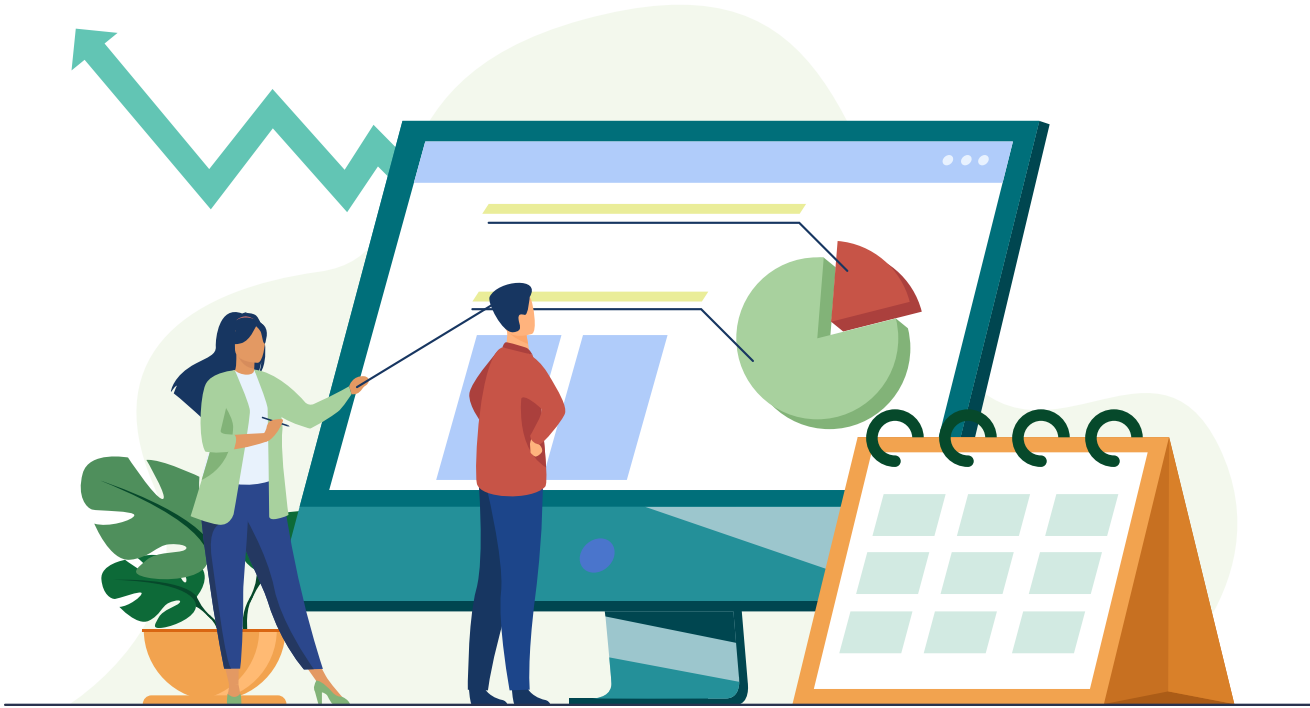
Actualmente, a pesar de que cuentan con un gran tamaño y volumen de ventas, todavía es común que las empresas familiares operen bajo un esquema de patriarcado o matriarcado, en el que la última decisión es tomada por el jefe o la jefa de familia y donde las ideas de las nuevas generaciones (de los hijos o de los directivos) no son tomadas en cuenta, persistiendo, en algunos casos, retrasos en los ámbitos de negocio y/o de tecnología. Además, en estas empresas familiares, frecuentemente la dirección de las mismas recae en una persona, a la cual, debido a los hábitos establecidos, se vuelve difícil relevar en el cargo. Esta situación puede ocasionar que, en caso de que la cabeza familiar faltase, las organizaciones pierdan el liderazgo y se vean envueltas en dificultades, porque consideraron la sucesión como un asunto exclusivo de las grandes empresas.

Se debe tener claro que la cesión del control de una compañía es un proceso

que ocurre de forma natural y que no amerita preocupaciones antes de tiempo; sin embargo, todas las empresas, sin importar su tamaño, necesitan velar por su futuro y continuidad, por medio de un plan que establezca reglas claras sobre el manejo en el largo plazo de la organización.

Los fundadores y fundadoras de una compañía suelen pensar que nadie podría tomar mejores decisiones que ellos, porque son quienes se han esforzado más por crear, impulsar y consolidar su negocio; pero, si bien es cierto que existen pocas personas que puedan conocer una organización como aquellos que la han llevado de la mano durante todo el tiempo de operación de la misma, contar con opiniones diversas y tomar decisiones en conjunto ha demostrado ser una forma más segura de garantizar el futuro exitoso de una compañía, creando mayor confianza con los proveedores, clientes y accionistas del mercado y permitiendo que haya continuidad intergeneracional en el negocio.





¿Cómo pueden las organizaciones alcanzar este objetivo? Un buen camino es implementando un modelo de gobierno corporativo, es decir, un modelo institucional de toma de decisiones y vigilancia que no dependa de una persona en específico, sino más bien de un sistema que controle y dirija el negocio, siguiendo criterios de los accionistas, del Consejo de Administración, incluyendo consejeros independientes y del equipo directivo, para que, en conjunto, generen confiabilidad en la toma de decisiones.

Asimismo, establecer un gobierno corporativo puede ofrecer otros grandes beneficios para las organizaciones, como el seguimiento de la visión estratégica de la compañía, la administración de riesgos, la prevención de operaciones ilícitas y el cumplimiento de regulaciones.

Desafortunadamente, muchas empresas, debido a que ignoran todas estas ventajas, piensan que el gobierno corporativo representa un gasto innecesario, y esto propicia que, en el largo plazo, experimenten grandes desafíos para garantizar su operatividad. De acuerdo con el libro *La sucesión en la empresa*

familiar mexicana, únicamente 13% de las empresas familiares sobrevive a la tercera generación y, en muchos casos, esto ocurre por falta de planificación de la sucesión, por la carencia de una estructura administrativa o de institucionalización, y por mezclar los asuntos familiares con aquellos pertenecientes al negocio.

El gobierno corporativo, como solución a esas situaciones, incluye el “Protocolo Familiar”, un documento que contiene todas las reglas que una familia propietaria de un negocio debe seguir para prevenir los conflictos más comunes; evaluar y compensar familiares; tomar decisiones; evitar conflictos de interés; y establecer políticas de dividendos y utilidades. Asimismo, establece los lineamientos de contratación de familiares y accionistas, estipula el manejo de operaciones con partes relacionadas e indica diversos mecanismos de comunicación interna y de orden.

Un Consejo de Administración debe contemplar la participación de consejeros patrimoniales (accionistas) y consejeros independientes que se caracterizan por tener una voz crítica e imparcial. Pudiera

también incluir consejeros relacionados, que son personas con las que la empresa mantiene alguna relación y los accionistas consideran que su participación en el Consejo puede agregar valor.

Lamentablemente, por falta de estos protocolos, grandes empresas se ven envueltas en escándalos familiares cuando fallece un integrante clave en la toma de decisiones, ya que experimentan conflictos y rivalidades en su sucesión y en su distribución del patrimonio, los cuales dañan su imagen y reputación en el mercado. Por esta razón, es necesario establecer mecanismos que prevengan y resuelvan estos conflictos como, por ejemplo, las herramientas de mediación y conciliación.

¿Cómo pueden las organizaciones implementar un gobierno corporativo? Sin duda, es recomendable que recurran a asesores especializados en la materia, quienes determinarán una estrategia de la mano de un asesor fiscal con experiencia. Esto es con la finalidad de salvaguardar los intereses de la familia.

A través de estas acciones, las empresas mejorarán su gestión administrativa, su definición de estrategias y sus decisiones, las cuales, al tomarse en conjunto, permitirán una rápida adaptación a los cambios acelerados del mundo de los negocios y tener éxito ante los retos más complejos.

En conclusión, si deseamos tener una nación con empresas fuertes y en crecimiento, será necesario que las empresas familiares de México piensen mejor en su futuro e implementen una estructura interna firme, en otras palabras, que establezcan un modelo de gobierno corporativo.

“Es necesario establecer mecanismos que ayuden a prevenir y resolver los conflictos familiares, incluyendo un esquema práctico para resolver las diferencias, como pueden ser las herramientas de mediación y conciliación”.





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 330,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene 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. No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícito ni implícito) sobre la veracidad ni la integridad de la información en esta comunicación y Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta presentación.