

Consejeros independientes en empresas familiares

Boletín Gobierno Corporativo | Verano 2013

Contenido

Introducción

Consejos de Administración con miembros de la familia

Los consejeros independientes como factor de institucionalización en las empresas familiares

Conclusión

Introducción

Usualmente los Consejos de Administración de las empresas familiares son representados en la práctica por una sola figura que es prácticamente el presidente de dicho órgano y además director general, quien se encarga tanto de la estrategia como de la administración y operación en dichas sociedades. Como consecuencia, las funciones de dichos órganos son muchas veces traslapadas con actividades de la operación o parcialmente atendidas, debido a las demandas de trabajo y responsabilidad que deben atender sus líderes.

Los Consejos de Administración buscan en su origen guiar a la organización hacia la visión, misión y objetivos estratégicos que han sido fijados por los accionistas y brindar un soporte a la dirección mediante los conocimientos, habilidades y experiencias obtenidos de sus diferentes miembros. Por tal motivo, es fundamental que la integración de cualquier Consejo de Administración sea formada no sólo con aquellos que han visto crecer y consolidar su propia empresa, sino con personas que por su visión y experiencia puedan agregar valor a la misma y aportar una perspectiva distinta, más amplia, objetiva e imparcial sobre los temas clave que afectan al negocio. ¿Cómo impactaría un cambio repentino como el deceso del dueño fundador en la familia y la organización?

Consejos de Administración con miembros de la familia

Los puestos directivos en casi todas las empresas familiares son ocupados por

miembros de la propia familia, quienes se han encargado tanto de operar como de dirigir a la organización a través del tiempo.

En ocasiones, los fundadores de la empresa familiar que en su momento podían atender las demandas de los clientes, proveedores y de los propios empleados, basados en sus propios conocimientos y experiencias, se ven rebasados por el afortunado y buen crecimiento de la organización, que les absorbe y no les permite atender de manera adecuada todas sus responsabilidades. Por ello, dichas figuras buscan allegarse de personas que sirvan de apoyo a la empresa a efecto de que ésta siga creciendo y fortaleciendo su competitividad e imagen.

Adicionalmente, los líderes de las empresas familiares reconocen que los resultados esperados de un Consejo de Administración están relacionados no sólo con el nivel de preparación profesional de cada uno de sus miembros, sino con la capacidad y experiencia de los tomadores de decisiones para llevar a la organización hacia el crecimiento, estabilidad y posicionamiento de la misma en el mercado.

Para ayudar a las organizaciones familiares, la integración de consejeros independientes, así como la implementación de prácticas de gobierno corporativo contribuye a comprender los roles entre la familia y la empresa y

mejorar la comunicación entre sus diferentes actores.

Por ello, en su camino hacia la institucionalización, la empresa familiar tiene grandes retos para:

- Entender y separar las responsabilidades del Consejo y la Dirección General.
- Seleccionar consejeros independientes con las

características requeridas por la organización.

- Definir las reglas óptimas para una adecuada operación y comunicación de los órganos de gobierno.
- Responsabilidades propias de un consejero.
- Preparar a los accionistas miembros de la familia en el desempeño de las

	Mejor práctica (sugerencia)		Requisito	
	Sociedad	Sociedad Anónima (S.A.)	Sociedad Anónima Promotora de Inversión (S.A.P.I.)	Sociedad Anónima Promotora de Inversión Bursátil (S.A.P.I.B.)
Marco teórico	Código de mejores prácticas corporativas	Código de mejores prácticas corporativas / Ley del Mercado de Valores	Ley del Mercado de Valores	
Número de consejeros independientes	Un consejero independiente como mínimo		Al menos un consejero independiente	Al menos 25% de consejeros independientes

Fuente: Elaboración del equipo de Gobierno Corporativo, Deloitte México, 2011.

Los consejeros independientes como factor de institucionalización en las empresas familiares

Los consejeros independientes juegan un papel clave para las empresas familiares ya que permiten tener mayor objetividad y fomentar la transparencia e imparcialidad en la toma de decisiones, sobre todo en aquellos temas trascendentales para el negocio como pueden ser:

- Sucesión
- Evaluación y selección de candidatos a puestos directivos
- Compensación ejecutiva
- Operaciones con partes relacionadas
- Cumplimiento del código de ética y sistema de quejas y denuncias
- Responsabilidad social
- Relación con terceros interesados
- Entre otros

De igual forma, los consejeros independientes son incluidos en los Consejos de Administración por su grado de especialización en algún sector o

industria, así como para soportar a la empresa familiar con dicha experiencia y para que en conjunto puedan observar las ventajas, desventajas o riesgos de tomar alguna decisión que pueda impactar en la organización.

No obstante, la inclusión de una persona ajena a la familia y a la empresa misma en la toma de decisiones de gobierno de la organización, resulta una responsabilidad que se debe asumir con compromiso y dedicación para alcanzar resultados satisfactorios. La inclusión de un consejero independiente no significa que éste deba estar enterado y/o intervenir en las decisiones de la familia, sino estar informado de la situación de la compañía y analizar los problemas y decisiones que afectan el futuro de la empresa familiar y sus accionistas, generando y participando en alternativas de solución.

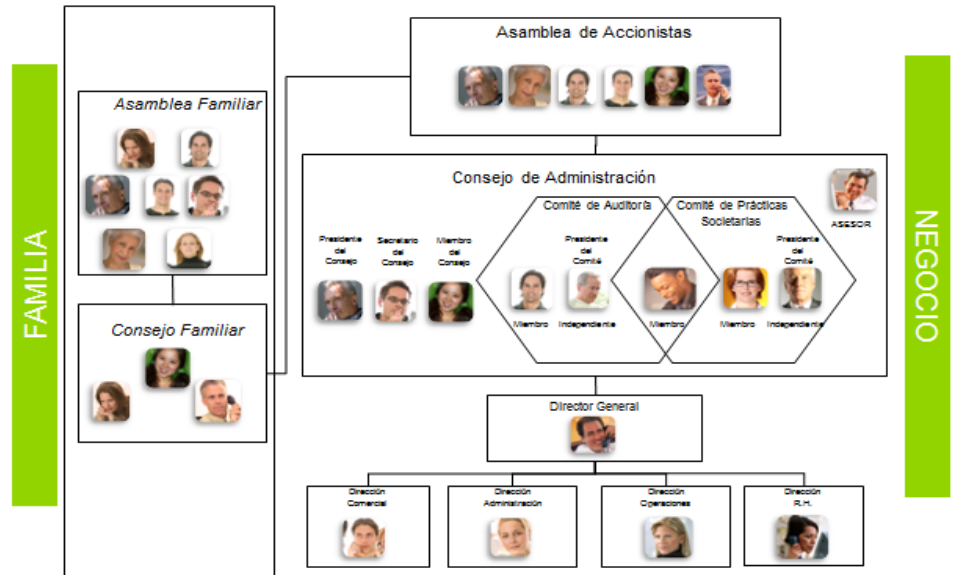
El modelo de gobierno corporativo que se muestra a continuación permite entender la forma en que la separación de los roles y la participación de los diferentes

consejeros, interactúan en una empresa familiar.

La inclusión de consejeros independientes en la empresa familiar permite balancear la carga de las distintas funciones que tiene el Consejo de Administración y los

familiares que participan en la operación, así como fomentar la comunicación entre los miembros de la familia, el Consejo y la dirección de la empresa y la participación activa de los consejeros, la equidad y la rendición de cuentas.

Modelo de Gobierno Corporativo en Empresa Familiar



Fuente: Elaboración del equipo de Gobierno Corporativo. Deloitte México. 2011.

Conclusión

La integración de consejeros independientes en empresas familiares busca la experiencia y especialización, objetividad, neutralidad y una contribución a la estrategia y al negocio mismo, de personas con una experiencia y visión

distinta, que permitan enriquecer los puntos de vista de los miembros del Consejo en su conjunto y contribuyan al cumplimiento y supervisión de sus responsabilidades, fortaleciendo al mismo tiempo la institucionalización de la organización.

Participación de consejeros independientes en empresas familiares



Institucionalización

Aguascalientes

Universidad 1001, piso 12-1, Bosques del Prado
20127 Aguascalientes, Ags.
Tel: +52 (449) 910 8600, Fax: +52 (449) 910 8601

Cancún

Avenida Bonampak SM 6, M 1, lote 1, piso 10
77500 Cancún, Q. Roo
Tel: +52 (998) 872 9230, Fax: +52 (998) 892 3677

Chihuahua

Centro Ejecutivo Punto Alto II
Av. Valle Escondido 5500, Fracc. Des. El Saucito E-2, piso 1,
31125 Chihuahua, Chih.
Tel: +52 (614) 180 1100, Fax: +52 (614) 180 1110

Ciudad Juárez

Baudelio Pelayo No. 8450
Parque Industrial Antonio J. Bermúdez
32400 Ciudad Juárez, Chih.
Tel: +52 (656) 688 6500, Fax: +52 (656) 688 6536

Culiacán

Calz. Insurgentes 847 Sur, Local 3, Colonia Centro Sinaloa
40128 Culiacán, Sin.
Tel: +52 (667) 761 4339, Fax: +52 (667) 761 4338

Guadalajara

Avenida Américas 1685, piso 10, Colonia Jardines Providencia
44638 Guadalajara, Jal.
Tel: +52 (33) 3669 0404, Fax: +52 (33) 3669 0469

Hermosillo

Francisco Eusebio Kino 309-9, Colonia Country Club
83010 Hermosillo, Son.
Tel: +52 (662) 109 1400, Fax: +52 (662) 109 1414

León

Paseo de los Insurgentes 303, piso 1, Colonia Los Paraísos
37320 León, Gto.
Tel: +52 (477) 214 1400, Fax: +52 (477) 214 1405

Mazatlán

Avenida Camarón Sábalo 133,
Fraccionamiento Lomas de Mazatlán
82110 Mazatlán, Sin.
Tel: +52 (669) 989 2100, Fax: +52 (669) 989 2120

Mérida

Calle 56 B 485 Prol. Montejo Piso 2
Colonia Itzimna 97100 Mérida, Yuc.
Tel: +52 (999) 920 7916, Fax: +52 (999) 927 2895

Mexicali

Calzada Justo Sierra 1101-A, Fraccionamiento Los Pinos
21230 Mexicali, B.C.
Tel: +52 (686) 905 5200, Fax: +52 (686) 905 5231

México, D.F.

Paseo de la Reforma 489, piso 6, Colonia Cuauhtémoc
06500 México, D.F.
Tel: +52 (55) 5080 6000, Fax: +52 (55) 5080 6001

Monclova

Ejército Nacional 505, Colonia Los Pinos
25720 Monclova, Coah.
Tel: +52 (866) 635 0075, Fax: +52 (866) 635 1761

Monterrey

Lázaro Cárdenas 2321 Poniente, PB, Residencial San Agustín
66260 Garza García, N.L.
Tel: +52 (81) 8133 7300, Fax: +52 (81) 8133 7383

Nogales

Apartado Postal 384-2
Sucursal de Correos "A"
84081 Nogales, Son.
Tel: +52 (631) 320 1673, Fax: +52 (631) 320 1673

Puebla

Edificio Deloitte, vía Atlitxayotl 5506, piso 5, Zona Angelópolis
72190 Puebla, Pue.
Tel: +52 (222) 303 1000, Fax: +52 (222) 303 1001

Querétaro

Avenida Tecnológico 100-901, Colonia San Ángel
76030 Querétaro, Qro.
Tel: +52 (442) 238 2900, Fax: +52 (442) 238 2975, 238 2968

Reynosa

Carr. Monterrey-Reynosa 210-B, PA
Fracc. Portal San Miguel
88730 Reynosa, Tamps.
Tel: +52 (899) 921 2460, Fax: +52 (899) 921 2462

San Luis Potosí

Carranza 2076-22, piso 2, Colonia Polanco
78220 San Luis Potosí, S.L.P.
Tel: +52 (444) 1025300, Fax: +52 (444) 1025301

Tijuana

Misión de San Javier 10643, Piso 8,
Zona Urbana Rio Tijuana. Tijuana B.C., 22010
Tel: +52 (664) 622 7878, Fax: +52 (664) 681 7813

Torreón

Independencia 1819-B Oriente, Colonia San Isidro
27100 Torreón, Coah.
Tel: +52 (871) 747 4400, Fax: +52 (871) 747 4409

deloitte.com/mx

Esta publicación es para uso exclusivo de clientes y personal de la firma.
Se prohíbe su distribución, copia y/o reproducción total o parcial sin previa autorización por escrito.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a 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 aproximadamente 195,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría financiera y otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.