

Retos de los consejeros independientes en las empresas familiares

Boletín Gobierno Corporativo | Verano 2013

Contenido

Introducción

Retos en la incorporación de consejeros independientes al Consejo de Administración

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

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

Conclusión

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:

1. 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.



2. 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

responsabilidad¹. 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

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.

3. 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 sociedad².

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

4. 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.

¹ Código de mejores prácticas corporativas, práctica 19

² Código de mejores prácticas corporativas, práctica 11

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:

5. 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.



6. 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.

7. 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.

“Ser consejero independiente es sinónimo de imparcialidad en la toma de decisiones”

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.

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

Celaya

Edificio Deloitte, pisos 1 y 2, Blvd. A. López Mateos 1206 Ote.,
Colonia Las Insurgentes
38080 Celaya, Gto.
Tel: +52 (461) 159 5300, Fax: +52 (461) 159 5333

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
80128 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 Atlixcayotl 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.