

Estructurando el crecimiento de la empresa familiar

Boletín Gobierno Corporativo | Invierno 2011

En la actualidad, las estadísticas de las empresas familiares mexicanas no son alentadoras en cuanto a su supervivencia, pues en este entorno cambiante y la demanda del mercado global, el 60% no sobrevive a la segunda generación y el 85% de ellas desaparece en la tercera.

Muchos analistas señalan que el éxito y supervivencia de dichas empresas estriba en la buena estructura administrativa y la implementación de mejores prácticas de gobierno corporativo, la cual permite separar adecuadamente los asuntos familiares de los asuntos institucionales de la empresa y los tomadores de decisión.

Para comenzar con una estructura de gobierno sólida, lo recomendable es que primero se lleve a cabo la definición de órganos de gobierno familiares donde participen los accionistas familiares y quizá otros familiares que no sean accionistas según se desee, y se enfoquen a temas de la empresa que pudieran afectar al patrimonio de la familia.

Dichos órganos pueden ser definidos como Asamblea Familiar y/o Consejo familiar, los cuales son externos a la operación de la empresa, y permiten a la familia tomar decisiones sin conflicto de interés, manteniendo la armonía entre los miembros y velando por el bien de la organización. Adicionalmente, los órganos de gobierno familiares serán el canal de comunicación con la estructura de

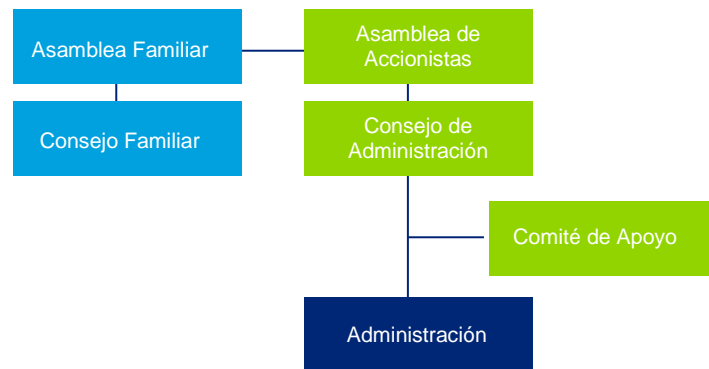
Gobierno Corporativo de la empresa, estando formada por una Asamblea de Accionistas, un Consejo de Administración y los comités de apoyo que se requieran para operar la empresa y dar cumplimiento a las diversas regulaciones aplicables.

El cuidado de las relaciones entre la familia y la dirección de las empresas es un elemento clave para el éxito de las organizaciones. En muchas ocasiones se ha intentado establecer soluciones que prohíben la participación de las familias en las organizaciones, lo cual pudiera resultar lógico desde un punto de vista gerencial pero que desaprovecha las enormes ventajas que el espíritu familiar representa para las empresas.

Hay que resaltar la importancia que tiene el Consejo de Administración para el éxito de la institucionalización de la empresa familiar. Existen diversos elementos que pueden afectar la operación del Consejo de Administración, entre los que sobresalen: el número excesivo de miembros, de los cuales la mayoría son familiares; la falta de consejeros independientes o relacionados sin vínculo de parentesco con los accionistas; la falta de políticas corporativas y reglas de comunicación con la administración, entre otros.

El siguiente diagrama ejemplifica las relaciones que existen entre los órganos

de gobierno de la empresa familiar sin dejar de lado a la administración de la misma:



Fuente: Gobierno Corporativo, Deloitte México, 2011.

Existen múltiples interrelaciones entre las familias poseedoras del control en las organizaciones y su intervención en la administración y en la toma de decisiones directivas al interior de las mismas. Esta práctica no es inadecuada, sin embargo debe estar regulada por una estructura sólida de Gobierno Corporativo, que defina los roles y responsabilidades de los miembros de los órganos de gobierno, así como las facultades y limitaciones de éstos.

Por otra parte, un tema de alto impacto para las empresas familiares en un mundo globalizado y cada vez más competitivo, no sólo para continuar con su crecimiento y expansión, sino incluso para mantenerse en los mercados, es la posibilidad de obtener recursos financieros, que materialicen sus proyectos de inversión de mediano y largo plazo.

La institucionalización de la empresa por medio de un modelo de gobierno corporativo juega un papel muy importante en la obtención de los recursos económicos adecuados que impulsen el crecimiento de la empresa familiar, desde un proceso de toma de decisiones interna más formal, con puntos de vista

independientes a la familia y a la administración, hasta la confianza que brinda el negocio a instituciones financieras y terceros interesados

En conclusión, para estructurar los órganos de gobierno de la empresa y de la familia, y la relación entre los accionistas, el Consejo de Administración y el equipo directivo, es necesario considerar la evolución de la familia y del negocio e identificar cuándo es el mejor momento para hacerlo.

Una vez entendidos los beneficios de la institucionalización, se pueden iniciar los procesos formales para la implementación del gobierno corporativo en la empresa familiar, los cuales son descritos a mayor detalle en esta emisión de nuestro boletín de gobierno corporativo, invierno 2011. Lo invitamos a consultar los diferentes artículos que componen esta publicación a efecto de tener un mejor entendimiento de los componentes que contribuyen a que las empresas familiares se fortalezcan y perduren en el tiempo.

Aguascalientes

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

Cancún

Av. Kukulcan Km.13, piso 2, manzana 52, lote 18-13
Zona Hotelera, 77500 Cancún, Quintana 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

Paseo de la Victoria 3751, piso 2, Colonia Partido Senecú
32540 Ciudad Juárez, Chih.
Tel: +52 (656) 688 6500, Fax: +52 (656) 688 6536

Culiacán

Calz. Insurgentes 847 Sur, Local 3, Colonia Centro Sinaloa
46128 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 60-A, 479x29
Alcalá Martín
97070 Mérida, Yuc.
Tel: +52 (999) 920 7916, Fax: +52 (999) 925 7772

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

San Buenaventura 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

Esta publicación contiene información general solamente, y ni Deloitte ToucheTohmatsuLimited, ni sus firmas miembro, ni sus afiliadas prestan por este medio asesoría o servicios profesionales de tipo contable, de negocios, financiero, de inversiones, legal, fiscal o de otro tipo. Esta publicación no sustituye dicha asesoría o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar las finanzas o negocios de los lectores. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

Ni Deloitte ToucheTohmatsuLimited, ni sus firmas miembro, ni sus afiliadas serán responsables de cualquier pérdida que pueda sufrir cualquier persona que confíe en esta publicación.

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.

© 2011 Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.

Deloitte se refiere a Deloitte ToucheTohmatsuLimited, 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 ToucheTohmatsuLimited y sus firmas miembro.