

Gestión de las empresas familiares Cómo lograr la ejecución de la visión familiar Boletín Gobierno Corporativo | Invierno 2011

Contenido

- Introducción
- Participación de la familia en la dirección
- Principios para la participación familiar en la dirección
- Retos familiares para los cierres anuales
- Consideraciones finales

“Un hombre nunca debe descuidar a su familia por cuidar sus negocios”.
Le Corbusier

Introducción

Las empresas familiares han sido objeto de múltiples estudios, análisis y publicaciones, cuyo origen radica en el profundo impacto que éstas tienen, sobre todo, en la economía de cualquier nación.

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

Tal y como lo mencionó *Le Corbusier*¹, las personas tienen distintos roles y deben valorar la importancia que cada rol tiene en su vida. Por lo anterior, los empresarios antes de ser líderes o fundadores que participan en la organización son miembros de una familia que naturalmente cuidarán y muchas veces, tendrán que anteponer a otros objetivos de su vida. Lo anterior, representa una ambivalencia que debe ser contemplada en el momento en que se implementen mejores prácticas dentro de la organización, la cual en ningún caso

significa la oposición entre las posiciones que se deben ocupar.

El presente artículo trata de analizar y reivindicar la importancia del Gobierno Corporativo como estrategia de crecimiento y toma de decisiones en empresas familiares, así como las múltiples interrelaciones que existen entre las familias poseedoras del control de las organizaciones y su intervención en la administración y en la toma de decisiones directivas.

Participación de la familia en la dirección

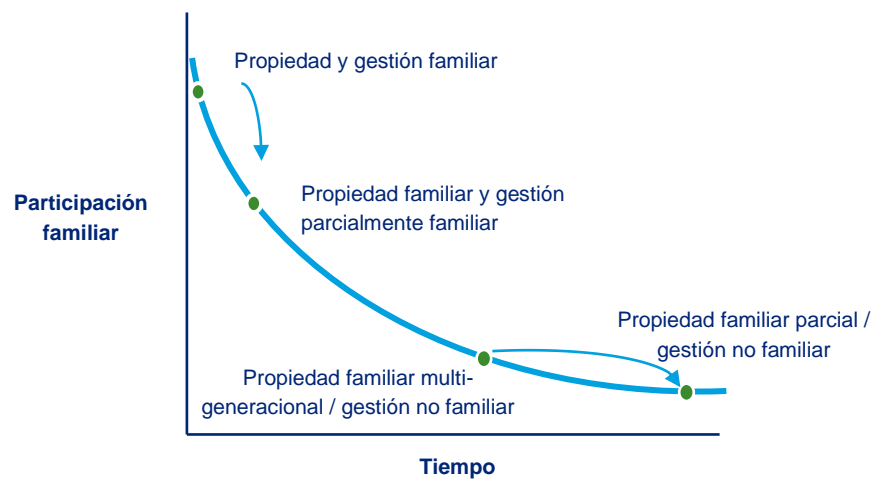
A través del tiempo, las empresas familiares han sido el pilar de la economía en la mayoría de los países. Dada su importancia y contribución, son el tipo de organización que indudablemente ha sido más objeto de estudios, libros y análisis por parte de intelectuales y especialistas.

¹ Teórico de la arquitectura, diseñador, arquitecto y pintor suizo nacionalizado francés. Es considerado uno de los más claros exponentes del Movimiento Moderno y uno de los arquitectos más influyentes del siglo XX.

Se llaman empresas familiares por la existencia de vínculos de la(s) familia(s) propietarias con el negocio. Si bien la relación con la asamblea de accionistas y el consejo de administración es clara y por demás común en empresas de todo tamaño, la atención a vínculos familiares y la problemática inherente entre ellos también lo es. Sin embargo, por lo que toca a este apartado, es necesario definir la participación de la(s) familia(s) en la dirección de las empresas y en la toma de decisiones operativa.

Como podemos apreciar en la siguiente gráfica, las empresas modifican con el paso del tiempo la participación de la(s)

familia(s) dentro del proceso de toma de decisiones corporativas, pasando de ser empresas familiares tanto en términos de propiedad (en donde las acciones son propiedad de una o varias familias) como de gestión (directivos relevantes familiares) hasta ser empresas familiares con cierta participación accionaria de externos y con una gestión del negocio delegada a directivos no familiares. Reconocer cuál es la etapa en la que se encuentran las empresas es vital para poder entender las relaciones de la familia con el negocio y con la toma de decisiones corporativas, así como las ventajas y desventajas que cada una de las etapas trae consigo.



Fuente: Gobierno corporativo, Deloitte México, 2011.

Las empresas familiares tienen ventajas que muchas veces son subestimadas, entre las cuales destacan las siguientes:

1. Orgullo y sentido de pertenencia
2. Compromiso y responsabilidad
3. Experiencia y conocimiento
4. Cultura perdurable y estable
5. Rapidez en la toma de decisiones
6. Planeación de largo plazo

Es indudable que conforme avanza el tiempo y las empresas perduran a través de las generaciones, se deberán implementar prácticas de gobierno corporativo que institucionalicen las operaciones pero que afecten lo menos posible la cultura y buenas prácticas que la familia ha inculcado a través del tiempo. Las empresas que han logrado crecer, institucionalizarse y al mismo tiempo mantener un espíritu cordial y de armonía familiar son coincidentemente aquellas que han logrado perdurar en el tiempo y sortear las crisis mediante un enfoque de crecimiento sostenido.

Las ventajas de la participación familiar en el negocio, mostradas anteriormente, coinciden en el hecho de que todas ellas requieren verdadera unión y armonía familiar, lo cual debe ser el producto de la organización en el seno de las familias. De igual manera, requieren que el consejo de administración haya fomentado y organizado previamente la influencia familiar en las decisiones de largo plazo, siendo la planeación estratégica la más importante de ellas en virtud de que ésta marcará el rumbo de la organización a futuro, además de fundamentar el esfuerzo que la administración deberá realizar.

Como tal, podemos afirmar que la participación familiar en la gestión de las compañías familiares tiene muchas ventajas y deben existir criterios y lineamientos claros que eviten las distorsiones propias de una participación familiar desordenada en la gestión de las mismas. Entre los principales problemas que tal desorden puede provocar, se encuentran: el nepotismo, la confusión de líneas de autoridad, la duplicidad de funciones, la limitada rendición de cuentas por parte de la administración, el pobre desempeño de colaboradores relacionados con la familia por no contar con objetivos y puestos alienados a la organización, así como la inequidad de la compensación de empleados familiares.

Principios para la participación familiar en la dirección

Con objeto de definir una serie de principios que sirvan de apoyo para la gestión de las empresas con participación familiar, a continuación se describen algunas buenas prácticas de negocio:

- A. En caso de que la dirección general sea ocupada por un miembro de la familia, es importante que el consejo de administración tenga participación de miembros no familiares, que el director general forme o no, parte de dicho consejo y que los temas de evaluación de desempeño, designación y remuneración de directivos relevantes sea facultad de dicho consejo.
- B. Es necesario definir lineamientos que quizá permitan la contratación de familiares pero que indiquen el cumplimiento con el perfil requerido para el puesto para asegurar que las necesidades del negocio y de las áreas se antepongan al vínculo de parentesco.
- C. Los familiares que participen actualmente en la administración, deberán ser evaluados, remunerados y dirigidos o supervisados por personal no familiar. En caso de que exista algún tipo de imposibilidad para llevar esto a cabo, el consejo de administración y particularmente los consejeros independientes, deberán vigilar que tales procesos se lleven a cabo objetivamente y sin conflictos de interés.
- D. Al igual que se debe ordenar la participación de la familia propietaria de las acciones en la gestión de las empresas, de la misma forma se deberá vigilar la presencia de otras familias con varios miembros en la organización. La presencia descontrolada de familias en niveles gerenciales y directivos suele ser una fuente importante de conflictos de interés y de falta de cohesión y coordinación laboral.
- E. La problemática resultante del trabajo cotidiano entre familiares deberá estar regido en la parte laboral por las políticas, procedimientos y jerarquías corporativas. Cualquier problema o incidente de índole familiar deberá ser turnado al Consejo Familiar para su pronta resolución.
- F. Es preciso vigilar constantemente cualquier operación con partes relacionadas que involucre a familiares. Si bien es cierto que muchas empresas han institucionalizado sus operaciones al impedir el acceso de familiares en la gestión diaria y profesionalizar los puestos clave; también es cierto que los familiares muchas veces actúan e influyen mediante empresas proveedoras, asesoras o de soporte a la operación. La vigilancia de

“Si existe en nuestra economía occidental alguna entidad que pueda equipararse con la filosofía que los japoneses han introducido en el mundo de los negocios durante los últimos 15 años, esa es la empresa familiar. Ni el capitalista más astuto, ni las compañías de propiedad colectiva pueden hacerlo, porque están más preocupados por las ganancias trimestrales o semestrales. La empresa familiar es la única entidad que puede verdaderamente hacer proyectos para el largo plazo”
Peter Davis

dichas operaciones relacionadas deberá ser facultad expresa del consejo de administración.

Los anteriores principios son ejemplos de lineamientos y mecanismos de solución que se han implementado en diversas compañías que han enfrentado problemas de gestión debido a la influencia de familiares, lo cual muchas veces se convierte en un factor pernicioso que dificulta la toma de decisiones cotidianas.

Los principios anteriores no son exhaustivos ni reglas aplicables a todo tipo de empresas, cada compañía en lo particular deberá establecer criterios específicos y adaptables a la cultura familiar y a los problemas que se visualizan como probables. La resolución pronta y oportuna de tales conflictos resulta ser a posteriori un factor clave para el éxito de las organizaciones y para la armonía familiar, toda vez que el fracaso de las empresas familiares muchas veces va acompañado del fracaso de las familias empresarias.

Retos familiares para los cierres anuales

Acerca de las ventajas de la participación de la familia en la gestión del negocio y particularmente de aquella referente a la planeación estratégica, Peter Davis² considera que es una enorme ventaja que debe ser aprovechada.

Por lo anterior, la planeación estratégica resulta ser uno de los temas en los que la familia puede influir de forma trascendental, siendo la dirección general responsable de proponer temas y de dar seguimiento a la estrategia definida por el consejo de administración.

Dado que el último trimestre es vital para la planeación y organización de las actividades del siguiente año, sean éstas dirigidas o no por familiares, a continuación se presenta un listado de apoyo con lo que comúnmente se recomienda de su participación:

Concepto	Descripción	Participación familiar
Plan estratégico	Documento formal en el que se plasma, por parte de los accionistas y consejeros, cuál será la estrategia de la compañía en el largo plazo (mayor a 3 años).	Se recomienda una alta participación por parte de la familia pero cuidando las vías formales y los mecanismos establecidos por el consejo de administración.
Evaluación anual del desempeño corporativo	Encaminado a detectar las áreas de oportunidad, el nivel de cumplimiento al plan operativo anual y los temas no atendidos; la evaluación del desempeño corporativo es un ejercicio coordinado por la dirección general y liderado por el consejo de administración de manera formal o informal, que le permite definir el plan de trabajo del próximo año y las áreas prioritarias..	
Plan operativo anual	Documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de la compañía, los objetivos a alcanzar durante el ejercicio. Cabe destacar que es sumamente importante que se encuentre alineado con el plan estratégico de la empresa y con la visión de los accionistas.	Se recomienda una participación nula o limitada, en virtud del carácter operativo y de rendición de cuentas por parte de la administración.
Presupuesto	Documento que permite analizar de forma anticipada el nivel y composición de los ingresos y los gastos de una empresa durante un período. El presupuesto debe estar alineado al plan operativo anual.	La participación de familiares deberá limitarse a las funciones propias de su puesto en el caso de que participen en la operación de la empresa.
Objetivos por unidad de negocio	Definidos con objeto de alinear los esfuerzos de cada unidad de negocio con el plan operativo anual. Su determinación se basa en la necesidad de comprometer a las unidades de negocio hacia el alcance de objetivos corporativos.	
Objetivos por área y responsable	Definidos principalmente con objeto de servir de base para la evaluación del desempeño individual, requiere de una definición y actualización anual con base en lo que dicte el plan operativo anual.	

² Catedrático de la Wharton Business School, autoridad en empresas familiares y sus conflictos inherentes.

El elemento en donde podrá haber mayor participación de la familia es la elaboración de la estrategia de la empresa, aunque con limitaciones determinadas por razones prácticas, salvo que la empresa sea de reciente creación, pequeña o cuando sus actividades son simples y cíclicas. Cuando la empresa crece en tamaño y complejidad (y aumenta la distancia entre la familia y la empresa según la gráfica inicial del presente artículo) la participación de los miembros de la familia en la determinación de la estrategia no será muy diferente a la de un consejero independiente de recién ingreso en la empresa, por lo cual la participación significativa en la determinación de la estrategia resulta muy difícil en ambos casos³.

Como se puede ver en la tabla anterior, el plan operativo anual es el eje rector sobre el que las empresas deben enfocar sus esfuerzos al tercer trimestre de cada año. Dicho plan debe estar alineado con el plan estratégico de la empresa y sirve para definir además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos y los riesgos inherentes a cada uno de los proyectos involucrados en el mismo.

Lo más importante de una adecuada definición del plan operativo anual es que, mediante un correcto seguimiento se pueden encontrar no sólo las desviaciones en el plan, sino también el motivo de su origen, con el apoyo del presupuesto y de los objetivos por unidad de negocio, área y responsable.

Consideraciones finales

Las empresas familiares continuarán siendo el tipo de empresas predominante, por lo tanto la conservación de su espíritu es imprescindible en el ambiente competitivo actual. Sus desventajas por todos conocidas no deben ser ignoradas sino atendidas, sus ventajas en cambio deben ser redescubiertas en virtud de ser superiores incluso a sus desventajas y a las ventajas de otros tipos de empresas, sean éstas colectivas o incluso públicas.

Intentar conservar el carácter familiar de las empresas no es contradictorio al hecho de que las empresas deben institucionalizarse y profesionalizar sus funciones. Es indudable que los temas familiares deben separarse de los temas de negocio, sin embargo debemos tener claro que la visión del negocio ha sido el resultado del esfuerzo del fundador y de sacrificios familiares, por lo tanto es la familia la que mejor reconoce la naturaleza y propósito del negocio.

No existen reglas estrictas al respecto de la participación familiar en la gestión del negocio pero indudablemente uno de los retos clave es que perdure la empresa al mismo tiempo que la convivencia familiar no se afecte. El cambio de mentalidad de los familiares es la piedra angular sobre la que debe basarse la transformación de empresas familiares cerradas y ortodoxas hacia empresas abiertas al cambio y enfocadas en la eficiencia organizacional.

Comúnmente los familiares con participación en la gestión de una empresa familiar confunden el papel que están desempeñando con el que deberán desempeñar para orientar sus esfuerzos hacia la estrategia más adecuada, haciendo peligrar la continuidad del negocio familiar. Los errores más comunes en los que se suele incurrir se derivan de confundir su rol de propietario con el hecho de tener la capacidad suficiente para dirigir y no seguir las reglas de mercado e independencia se deciden retribuciones de directivos, reparto de dividendos, entre otras⁴.

Las soluciones por lo tanto, deberán por lo menos, atender estos conflictos.

³ Neubauer, Fred; G. Lang, Alden. La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure. Editorial Deusto. Inglaterra. 2003.

⁴Tapies Lloret, Josep. De empresa familiar a familia empresaria. IESE Business School. Ediciones Deusto.

“Que en vuestra casa cada cosa tenga su lugar, cada negocio su tiempo”.

Benjamin Franklin

El deseo fundamental de los familiares empresarios es preservar la armonía entre los miembros de su familia, lo cual es entendible pero debe ser controlado con objeto de evitar que ese deseo “secuestre”⁵ a los negocios familiares. En el negocio familiar pueden prevalecer ciertos problemas emocionales sobre la conducta racional de negocios, ocasionando problemas que incluso pueden perdurar a través de las generaciones.

La respuesta de Benjamin Franklin puede ser la más adecuada en términos de negocio y su relación con las familias.

⁵Ward, John. El éxito en los negocios de familia. Grupo Editorial Norma. Colombia. 2006

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.