

Modelo Institucional en la Empresa Familiar

Boletín Gobierno Corporativo | Invierno 2011

Contenido

El enlace perfecto entre la familia y la empresa Sistema normativo organizacional

Comunicación entre órganos de gobierno familiares y órganos de gobierno corporativo para la administración del negocio

Órganos de gobierno y miembros familiares

Asamblea de Accionistas

Tipos de Asambleas

Consejo de Administración

Conclusión

El enlace perfecto entre la familia y la empresa

Parte del éxito y la supervivencia de una empresa familiar se debe a la gran comunicación que existe entre las 2 partes: la familia y la empresa. En particular, la supervivencia de la sociedad depende de dicha separación, que exige la creación de órganos de gobierno que funcionen bajo reglas y responsabilidades perfectamente definidas.

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 que los participantes han entendido los beneficios de la institucionalización, se pueden iniciar los procesos formales para la implementación del gobierno corporativo en la empresa familiar.

Una cuestión importante, cuando se habla de que el 85% de las empresas familiares no sobreviven a la tercera generación, es conocer y entender los problemas que originan el fracaso en esta etapa¹.

Hay que resaltar la importancia que tiene el Consejo de Administración para el éxito de la institucionalización de la empresa

familiar. Conocer los problemas más comunes que este órgano de gobierno puede enfrentar representa la oportunidad para optimizar su funcionamiento. Entre algunos de los elementos que dificultan la adecuada operación de un Consejo de Administración se encuentran: 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.

La implementación de un modelo de gobierno corporativo contribuye a ordenar y es de suma importancia para el crecimiento de una empresa familiar, no solo para proteger los intereses de los accionistas y brindar seguridad y transparencia en las operaciones de la compañía, sino también para establecer los canales adecuados de comunicación entre la familia y la empresa.

Comunicación entre órganos de gobierno familiares y órganos de gobierno corporativo para la administración del negocio

La comunicación debe ser una plataforma óptima y eficaz que permita transmitir los deseos de la familia hacia la empresa. La mejor forma de lograr que este proceso de buenos resultados,

¹ "Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar", CEGC, México 2009

es a través de la gestión por separado de las necesidades de la familia, los accionistas y la empresa. Por lo tanto, para que se logre una buena comunicación entre los diferentes órganos de la empresa, es necesario el entendimiento de las necesidades y de los intereses tanto de la familia, los accionistas y los terceros interesados. La participación proactiva de aquellos integrantes de la familia que participen en los órganos de gobierno o en la dirección de la empresa, es fundamental, por lo que se debe seleccionar analíticamente a los miembros a efecto de que éstos tengan las capacidades necesarias para representar a la familia en la empresa, velando siempre por los intereses de la compañía.

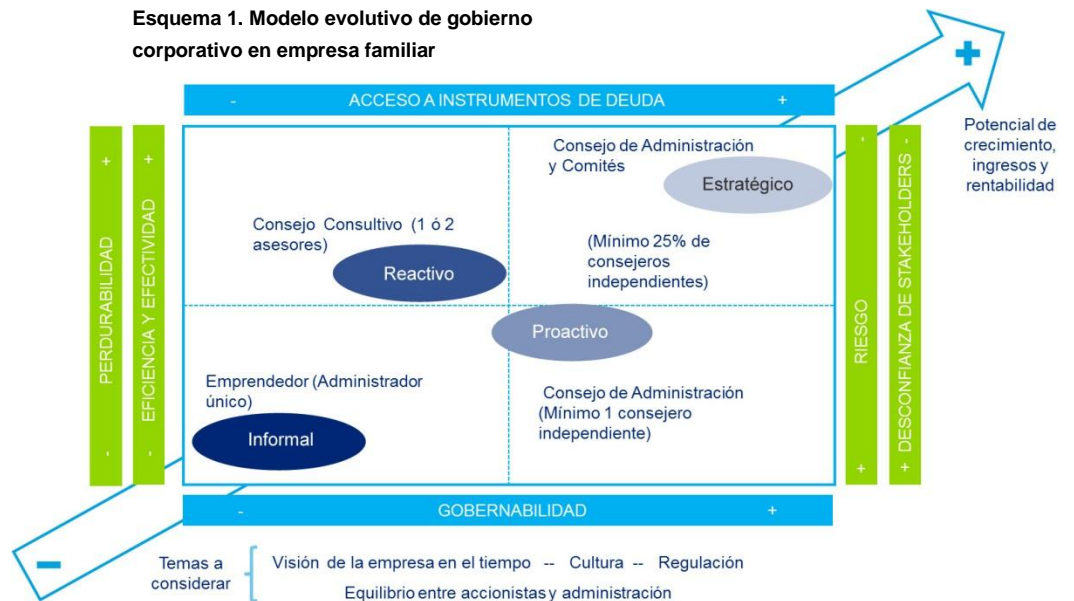
Por su parte, el Consejo de Administración tiene que garantizar que se habiliten los mecanismos necesarios para que siempre se tenga una comunicación efectiva entre la sociedad y sus accionistas.

Órganos de gobierno y miembros familiares

En México las empresas familiares se caracterizan porque muchos de los familiares, conocidos y amigos trabajan en ella, evitando la incorporación de personas ajenas a la familia en posiciones clave como los puestos directivos o como consejeros independientes en los diferentes órganos de gobierno, llámese Consejo de Administración o Comités.

En los últimos años, se ha impulsado la implementación de mejores prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares, precisando la necesidad del implementar un modelo de gobierno adecuado a las necesidades y al tamaño de la empresa familiar. Por ello, se recomienda que en ellas se implemente un modelo evolutivo, en el cual se busque generar una visión estratégica que lleve a la empresa al crecimiento que busca, e incluso le permita tener acceso a fondeos o nuevo acceso a capitales (véase esquema 1).

Esquema 1. Modelo evolutivo de gobierno corporativo en empresa familiar



Fuente: Gobierno corporativo, Deloitte México, 2011

Los modelos evolutivos comprenden en principio la integración de un Consejo de Administración con la posibilidad de incluir al menos un consejero o asesor independiente.

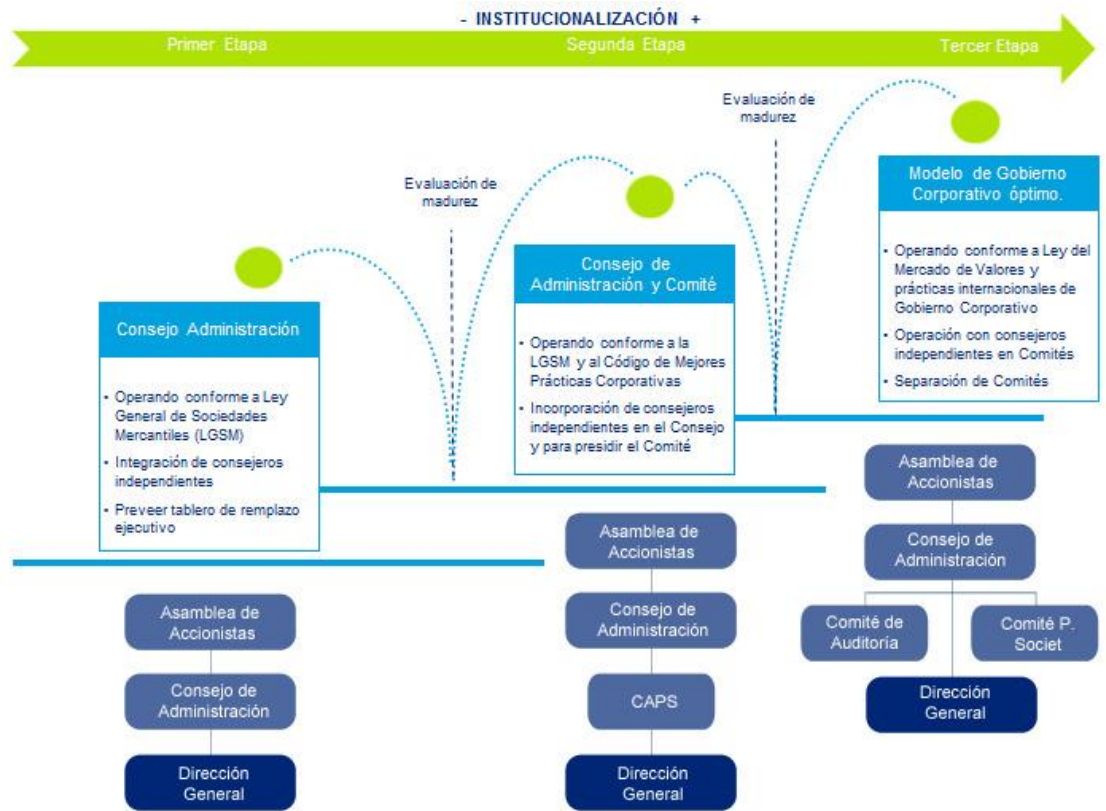
Posteriormente y conforme la madurez de la empresa, se pueden crear comités de

apoyo al Consejo de Administración que lo apoyen en sus funciones en materia principalmente de auditoría y prácticas societarias, incorporando recomendaciones de la Ley del Mercado de Valores, el Código de Mejores Prácticas Corporativas y otros Códigos o Leyes internacionales que contribuyan a brindar mejores prácticas de negocio.

Es importante destacar que los denominados órganos intermedios (Comités) no intervienen en la operación de la sociedad y requieren apoyarse en el trabajo de las estructuras administrativas para atender las tareas delegadas por el Consejo. De esta forma, los órganos intermedios no

constituyen un órgano ejecutivo ni asumen las funciones que le corresponden al Consejo de Administración o a las áreas operativas de la sociedad.²

Esquema 2. Modelo evolutivo



Fuente: Gobierno corporativo, Deloitte México, 2011.

Asamblea de Accionistas

La asamblea de accionistas constituye el órgano supremo de la sociedad y, si bien, dicho órgano se reúne en la mayoría de los casos en forma anual, es importante que actúe con formalidad, transparencia y eficacia, ya que es un órgano de decisión y control básico para la vida de las sociedades, así como para la protección de los intereses de todos los accionistas³.

La asamblea de accionistas debe estar integrada por todos los accionistas de la empresa no importando si éstos son o no representantes de la/las familias fundadoras, ya que este órgano es el que aprueba los temas más importantes para la sociedad tales como: fusiones o adquisiciones, alianzas estratégicas, cambio de objeto de la sociedad o su disolución anticipada, etcétera.

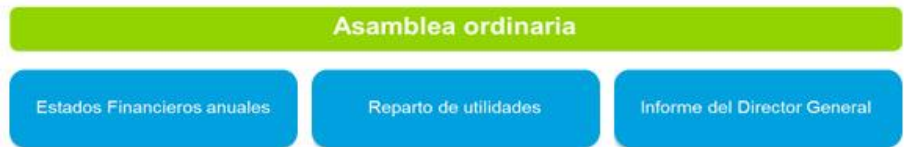
2, 3 "Código de Mejores Prácticas Corporativas", Consejo Coordinador Empresarial (México 2010)

Tipos de Asambleas

Normalmente existen dos tipos de Asamblea: Asamblea General Ordinaria y Asamblea General Extraordinaria.

La Asamblea Ordinaria se debe reunir al

menos una vez al año dentro de los cuatro meses que siguen a la clausura del ejercicio social y se ocupa, además de los asuntos incluidos en el orden del día, de los siguientes:



Son asambleas extraordinarias, las que se reúnan para tratar cualquiera de los siguientes asuntos:



Fuente: Gobierno Corporativo, Deloitte México, 2011.

Consejo de Administración

Cuando hablamos del consejo de administración en una empresa familiar, debemos ser muy claros al distinguir al consejo como parte de la empresa y no como parte de la familia aunque ahí puedan participar familiares. Gran parte del fracaso de muchas empresas que implementan un consejo es que no le dan a este órgano la importancia que se requiere ni la objetividad que necesita para que realmente cumpla con su cometido.

Por ello, para tener un consejo de administración útil y efectivo es importante la presencia de consejeros independientes, evitando la figura del administrador único. Lo anterior es fundamental para la supervivencia de la empresa familiar, ya que estos consejeros independientes brindan gran objetividad en las decisiones que pueda tomar este órgano de gobierno, además de aportar experiencia en áreas especializadas, con puntos de vista que busquen los mejores intereses para la empresa.

Sin embargo, se debe buscar establecer que la integración del Consejo tenga un máximo de miembros que permita asegurar la posibilidad de expresar y discutir sus puntos de vista sin caer en la ineficiencia que puede provocar el funcionar con un número excesivo de consejeros. La recomendación es que el Consejo de Administración esté integrado por un número que se encuentre entre 3 y 15 consejeros como máximo.

El consejo de administración analiza la información que posteriormente debe aprobar la Asamblea y debe tener un papel relevante para hacer valer las decisiones de los accionistas y aprobar lo relacionado con temas fundamentales como el plan de sucesión, la nominación y evaluación de directivos, etc.

Como órgano de gobierno supervisa la dirección estratégica de la empresa y debe garantizar la información económica – financiera, así como monitorear y encauzar el buen desarrollo del equipo directivo.

En el siguiente cuadro podemos observar que las diferentes etapas por las que pasa la familia empresaria, los sistemas de gobierno, y el tipo de organización establecidos, constituyen ámbitos que cambian a medida que la familia y el negocio evolucionan.

Estado de la Familia			
Propiedad	Unipersonal	Hermanos accionistas	Primos accionistas
Relaciones intra e Interfamiliares	Fundador/a y su cónyuge	Hermanos con valores legados por los padres	Primos. Distintas familias con distintos valores
Sistema de Gobierno	Lídera y "manda" el fundador	Consejo de administración	Consejo de administración
Tipo de organización			

Fuente: Tápies Lloret, Josep, "De empresa familiar a familia empresaria", (p. 6)

Conclusión

Es importante tener claro que el tamaño de la empresa no es una limitante para la formación y buen funcionamiento de los órganos de gobierno fundamentales de las sociedades, como son la Asamblea General de Accionistas y el Consejo de administración. Este último debe tomarse

seriamente y ser el organismo rector de la estrategia y la guía directiva de la sociedad. Su integración en las empresas familiares es un proyecto clave para la supervivencia de las mismas y debe estructurarse profesionalmente para formalizar la toma de decisiones.

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
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 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.