



Estructurando el crecimiento de la empresa familiar

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.

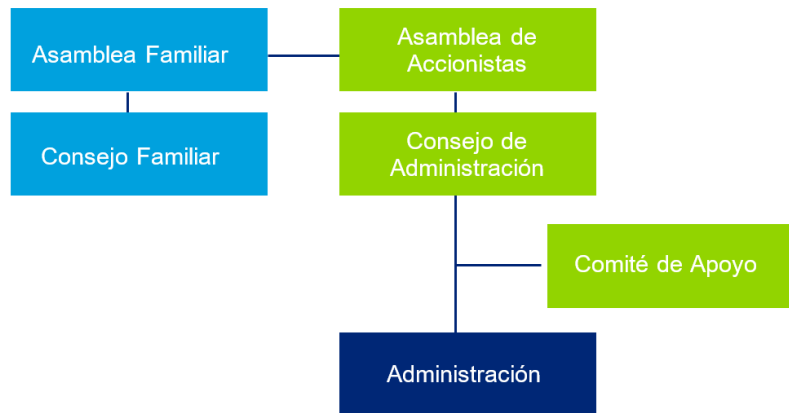
Dichos órganos pueden ser definidos como Asamblea Familiar y/o Consejo familiar, los cuales son externos a la operación de la empresa, y permiten a la familia tomar decisiones sin conflicto de interés, manteniendo la armonía entre los miembros y velando por el bien de la organización. Adicionalmente,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

Boletín de Gobierno Corporativo

Contacto:

Daniel Aguiñaga

Socio Líder de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

daguinaga@deloittemx.com

Rodrigo Badiola

Socio de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

rbadiola@deloittemx.com



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros 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 más de 330,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos. Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende 3 Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.