



## Modelo Institucional en la Empresa Familiar

### 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 etapa<sup>1</sup>.

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, 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 participan en los órganos de

<sup>1</sup> "Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar", CEGC, México 2009

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.

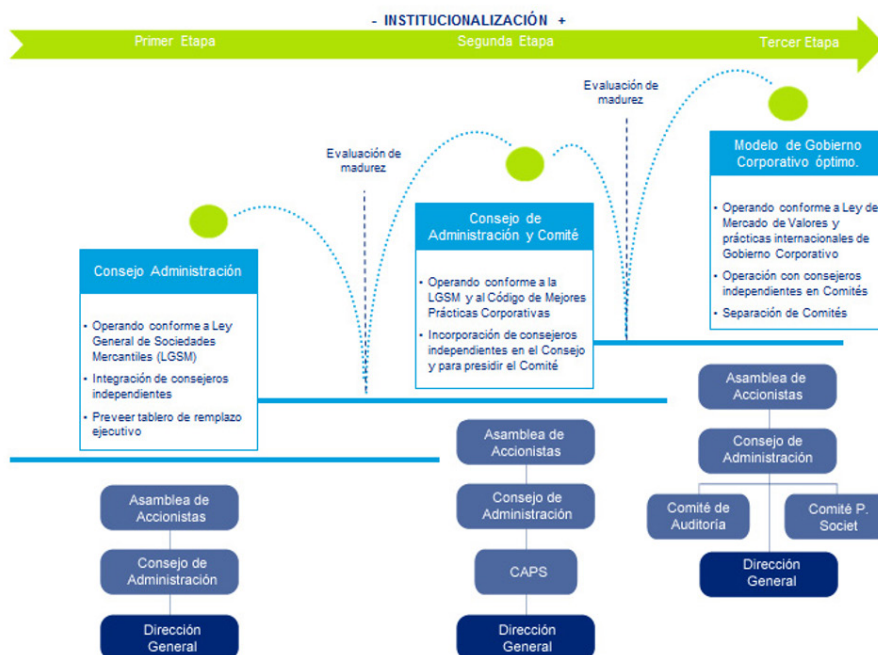
Posteriormente y conforme la madurez de la empresa, se pueden crear comités de apoyo al Consejo de Administración que lo apoyen en

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.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> "Código de Mejores Prácticas Corporativas", Consejo Coordinador Empresarial (México 2010)

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 accionistas<sup>73</sup>.

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.

**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:



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

**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	Lidera 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.

## Boletín de Gobierno Corporativo

### Contacto:

**Daniel Aguiñaga**

Socio Líder de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

[daguinaga@deloittemx.com](mailto:daguinaga@deloittemx.com)

**Rodrigo Badiola**

Socio de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

[rbadiola@deloittemx.com](mailto: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](http://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.