



## Relevancia y beneficios de Consejeros independientes en empresas familiares un Sistema Integral de Ética

### Introducción

Usualmente los Consejos de Administración de las empresas familiares son representados en la práctica por una sola figura que es prácticamente el presidente de dicho órgano y además director general, quien se encarga tanto de la estrategia como de la administración y operación en dichas sociedades. Como consecuencia, las funciones de dichos órganos son muchas veces traslapadas con actividades de la operación o parcialmente atendidas, debido a las demandas de trabajo y responsabilidad que deben atender sus líderes.

Los Consejos de Administración buscan en su origen guiar a la organización hacia la visión, misión y objetivos estratégicos que han sido fijados por los accionistas y brindar un soporte a la dirección mediante

los conocimientos, habilidades y experiencias obtenidos de sus diferentes miembros.

Por tal motivo, es fundamental que la integración de cualquier Consejo de Administración sea formada no sólo con aquellos que han visto crecer y consolidar su propia empresa, sino con personas que por su visión y experiencia puedan agregar valor a la misma y aportar una perspectiva distinta, más amplia, objetiva e imparcial sobre los temas clave que afectan al negocio. ¿Cómo impactaría un cambio repentino como el deceso del dueño fundador en la familia y la organización?

### Consejos de Administración con miembros de la familia

Los puestos directivos en casi todas las empresas familiares son ocupados por miembros de la propia familia, quienes se han encargado tanto de operar como de

dirigir a la organización a través del tiempo.

En ocasiones, los fundadores de la empresa familiar que en su momento podían atender las demandas de los clientes, proveedores y de los propios empleados, basados en sus propios conocimientos y experiencias, se ven rebasados por el afortunado y buen crecimiento de la organización, que les absorbe y no les permite atender de manera adecuada todas sus responsabilidades.

Por ello, dichas figuras buscan allegarse de personas que sirvan de apoyo a la empresa a efecto de que ésta siga creciendo y fortaleciendo su competitividad e imagen.

Adicionalmente, los líderes de las empresas familiares reconocen que los

## Boletín de Gobierno Corporativo

resultados esperados de un Consejo de Administración están relacionados no sólo con el nivel de preparación profesional de cada uno de sus miembros, sino con la capacidad y experiencia de los tomadores de decisiones para llevar a la organización hacia el crecimiento, estabilidad y posicionamiento de la misma en el mercado.

Para ayudar a las organizaciones familiares, la integración de consejeros

independientes, así como la implementación de prácticas de gobierno corporativo contribuye a comprender los roles entre la familia y la empresa y mejorar la comunicación entre sus diferentes actores.

Por ello, en su camino hacia la institucionalización, la empresa familiar tiene grandes retos para:

- Entender y separar las responsabilidades del Consejo y la Dirección General.

- Seleccionar consejeros independientes con las características requeridas por la organización.
- Definir las reglas óptimas para una adecuada operación y comunicación de los órganos de gobierno.
- Responsabilidades propias de un consejero.
- Preparar a los accionistas miembros de la familia en el desempeño.

		Mejor práctica (sugerencia)		Requisito	
Sociedad		Sociedad Anónima (S.A.)	Sociedad Anónima Promotora de Inversión (S.A.P.I.)	Sociedad Anónima Promotora de Inversión Bursátil (S.A.P.I.B.)	Sociedad Anónima Bursátil (S.A.B.)
Marco teórico		Código de mejores prácticas corporativas	Código de mejores prácticas corporativas / Ley del Mercado de Valores	Ley del Mercado de Valores	
Número de consejeros independientes		Un consejero independiente como mínimo		Al menos un consejero independiente	Al menos 25% de consejeros independientes

### Los consejeros independientes como factor de institucionalización en las empresas familiares

Los consejeros independientes juegan un papel clave para las empresas familiares ya que permiten tener mayor objetividad y fomentar la transparencia e imparcialidad en la toma de decisiones, sobre todo en aquellos temas trascendentales para el negocio como pueden ser:

- Sucesión
- Evaluación y selección de candidatos a puestos directivos
- Compensación ejecutiva
- Operaciones con partes relacionadas
- Cumplimiento del código de ética y sistema de quejas y denuncias
- Responsabilidad social
- Entre otros

De igual forma, los consejeros independientes son incluidos en los Consejos de Administración por su grado de especialización en algún sector o industria, así como para soportar a la empresa familiar con dicha experiencia y para que en conjunto puedan observar las ventajas, desventajas o riesgos de tomar alguna decisión que pueda impactar en la organización.

No obstante, la inclusión de una persona ajena a la familia y a la empresa misma en la toma de decisiones de gobierno de la organización, resulta una responsabilidad que se debe asumir con compromiso y dedicación para alcanzar resultados satisfactorios.

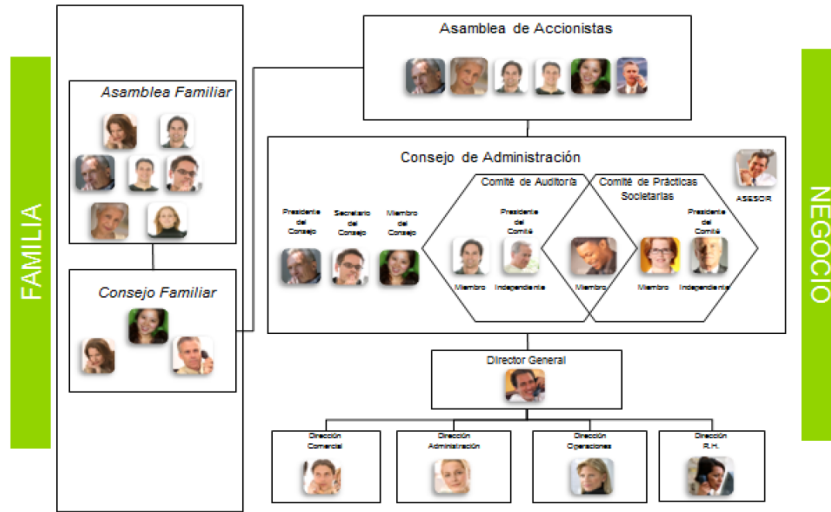
La inclusión de un consejero independiente no significa que éste deba estar enterado y/o intervenir en las decisiones de la familia, sino estar informado de la situación de la compañía y

analizar los problemas y decisiones que afectan el futuro de la empresa familiar y sus accionistas, generando y participando en alternativas de solución.

El modelo de gobierno corporativo que se muestra a continuación permite entender la forma en que la separación de los roles y la participación de los diferentes consejeros, interactúan en una empresa familiar.

La inclusión de consejeros independientes en la empresa familiar permite balancear la carga de las distintas funciones que tiene el Consejo de Administración y los familiares que participan en la operación, así como fomentar la comunicación entre los miembros de la familia, el Consejo y la dirección de la empresa y la participación activa de los consejeros, la equidad y la rendición de cuentas.

### Modelo de Gobierno Corporativo en Empresa Familiar



Fuente: Elaboración del equipo de Gobierno Corporativo. Deloitte México. 2011.

#### Conclusión

La integración de consejeros independientes en empresas familiares busca la experiencia y especialización, objetividad, neutralidad y una

contribución a la estrategia y al negocio mismo, de personas con una experiencia y visión distinta, que permitan enriquecer los puntos de

vista de los miembros del Consejo en su conjunto y contribuyan al cumplimiento y supervisión de sus responsabilidades, fortaleciendo al mismo tiempo la institucionalización de la organización.



## 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 312,000 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.