



Vinculación de los órganos familiares con la empresa ¿Cómo hacer llegar la voz de la familia a la empresa?

Introducción

En México, las empresas familiares constituyen cerca de un 90% del total de las empresas constituidas en nuestro país, de las cuales 60% no sobreviven a la segunda generación y el 85% desaparece en la tercera generación¹. De acuerdo a los especialistas, las causas de esta situación se encuentran en la inadecuada estructura administrativa o de gobierno, la falta de institucionalización y la mezcla de temas familiares con los asuntos específicos de la empresa.

Para estructurar adecuadamente el crecimiento de una empresa familiar es importante observar cómo allegarnos de la asesoría y las herramientas que faciliten este camino.

Uno de los principales beneficios lo encontramos en los órganos de gobierno familiares tales como la Asamblea Familiar y/o el Consejo Familiar, los cuales se estructuran dependiendo del tamaño de

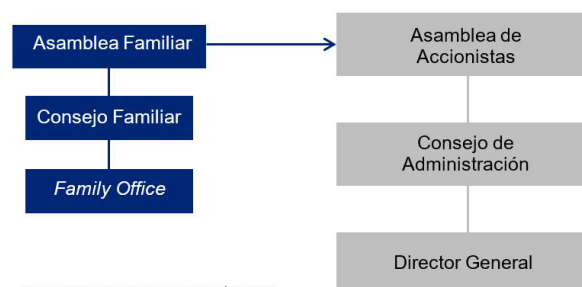
familias que integren el capital accionario de una empresa.

Dichos órganos son externos a la operación de la empresa y le permite a la familia tomar decisiones sin conflicto de interés, manteniendo la armonía entre los miembros y velando por el bien de la empresa.

Consejo Familiar

El Consejo Familiar debe coordinarse con la Asamblea de Accionistas, con el fin de proteger a los accionistas y a los miembros de los diferentes troncos familiares promoviendo la comunicación y la buena relación entre ellos.

A continuación se muestra la estructura que todas las empresas familiares podrían tomar como una mejor práctica.



Fuente: Gobierno corporativo, Deloitte México, 2011.

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

Boletín de Gobierno Corporativo

La Asamblea Familiar y/o Consejo Familiar es el órgano máximo de gobierno para la familia, y debe integrarse de un representante de cada uno de los troncos y generaciones familiares, independientemente que éstos trabajen o no en la empresa.

Estos órganos de gobierno familiares, han sido poco comunes en las empresas familiares, pero hoy en día es evidente el creciente interés por implementarlos al percatarse de sus beneficios como son:

- Actuar como foro para revisar los temas familiares relacionados con la empresa, mediante la separación de los temas familiares de aquellos asuntos relacionados con la gestión del negocio.
- Procurar y fomentar la preservación y crecimiento de las empresas de la familia en el largo plazo, manteniendo la unidad, armonía y bienestar familiar como eje del desarrollo.
- Dar a conocer a la familia la información referente a la empresa y evitar que los familiares soliciten información directamente a

la administración de la empresa.

- Ser el enlace entre la familia, y la Asamblea General de Accionistas, lo que permitirá tener una comunicación fluida, transparente, respetuosa y ordenada.

El Consejo Familiar es un órgano estratégico que tiene que estar al tanto de temas de suma importancia para la familia con relación a la empresa, y debe transmitir los puntos de vista de ésta sobre cada asunto tratado en la Asamblea General de Accionistas, a efecto de que dicha posición sea considerada en la toma de decisiones. Algunos temas claves a tratar son los siguientes:

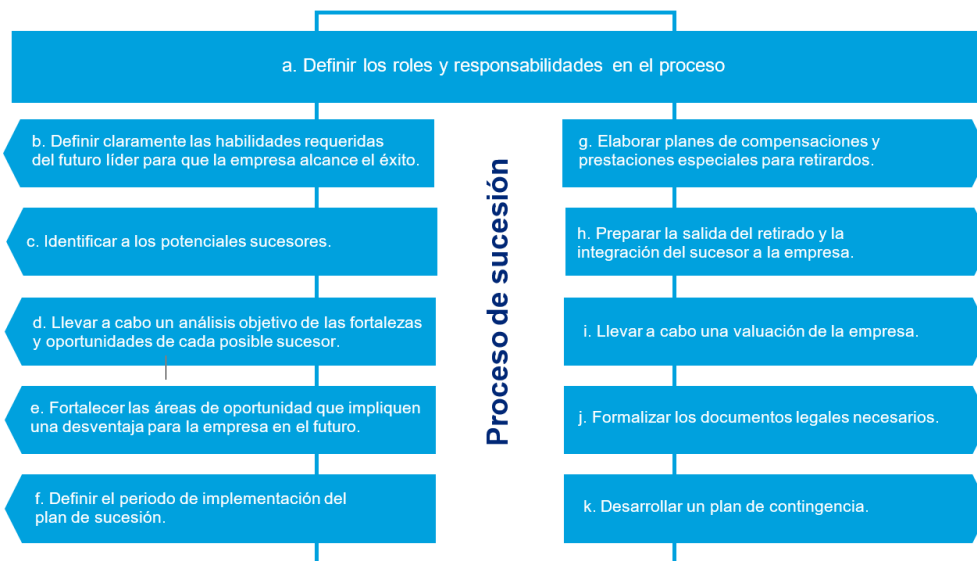
Sucesión

Uno de los temas claves de los órganos de gobierno familiares es ser conscientes de que los puestos estratégicos o relevantes ocupados por miembros familiares dentro de una organización familiar deben estar respaldados por un programa de sucesión efectivo para evitar sucesos inesperados que puedan colocar a la empresa en una situación crítica, sin un sucesor capacitado en la operación y estrategia de la empresa.

El mejor ejemplo se centra en la figura del Director General, mientras él sea un miembro de la familia, el órgano de gobierno familiar debe diseñar el modelo de sucesión señalando quién es el adecuado para continuar con ese puesto. En caso, de que el Director General no sea familiar, el plan de sucesión debe de ser diseñado por el Consejo de Administración.

En la actualidad, los líderes de las empresas enfrentan conflictos para poder programar la sucesión del liderazgo de la organización, principalmente cuando dichos puestos claves son ejercidos por miembros de la familia. Para que la sucesión resulte exitosa se debe contar con un proceso estructurado, previamente planeado y acordado entre todos los accionistas y el órgano de gobierno familiar con que se cuente, asesorados si se requiere, de un especialista en el tema.

El siguiente modelo nos muestra un buen proceso de sucesión, para disminuir el impacto en la empresa debido a los cambios de directores claves.



Fuente: Succession Planning, Deloitte Center for corporate Governance, Deloitte Canada, 2010

Herencia

Como se mencionó anteriormente el dejar de contar con personas claves dentro de la empresa, por cualquier tipo de circunstancia, es un tema de alto riesgo, por lo que los órganos de gobierno

familiares deben prever estos asuntos. Una de las formas de hacerlo, es a través de solicitar a todos los miembros de las familias que cuenten con un testamento ante notario público, indicando con precisión quienes heredarán el valor de las

acciones de que sean propietarios e informar de tal hecho (no del detalle del testamento) al Consejo de Administración.

De esta forma, en el testamento queda estipulado

quién o quiénes serán los herederos evitando problemas entre la familia, que pudieran perjudicar adicionalmente la operación de la empresa.

Transmisión, venta o enajenación de acciones

Otro de los temas importantes en que los órganos de gobierno familiares pueden contribuir, es en ayudar a estipular las reglas por las cuales el derecho de preferencia por el tanto se llevará a

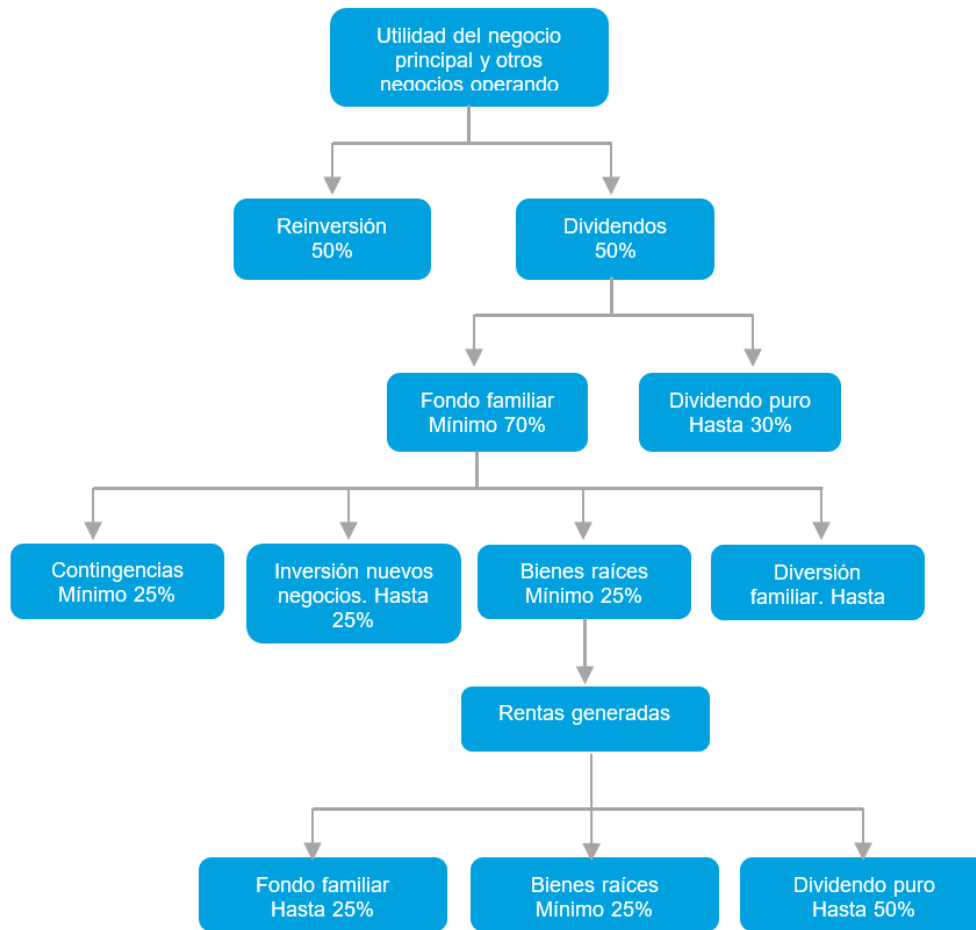
cabo. De esta forma, cuando se utilice este medio se evitará la existencia de conflictos de interés o problemas familiares.

Dividendos

Un tema significativo es la distribución de dividendos. A partir de las utilidades de la empresa, la Asamblea de Accionistas deberá estipular el porcentaje que se distribuirá. Este último podría dividirse por acuerdo entre los

accionistas, en tantos pagos o partes como el Consejo Familiar estipule.

A continuación se muestra un claro ejemplo donde se estipula un porcentaje de dividendo puro y otro para el fondo familiar, el cual puede utilizarse para contingencias, inversiones de nuevos negocios, bienes raíces y diversión familiar, entre otros.



Fuente: Gobierno corporativo, Deloitte México, 2011.

Fondo Familiar

El contar con un fondo o reserva familiar para cubrir imprevistos de las familias de los accionistas es otro tema que puede ser abordado por los órganos de gobierno familiares. Este fondo o reserva familiar normalmente se conforma de las aportaciones de cada uno de los troncos familiares posterior a la repartición de dividendos decretados por la empresa. El porcentaje de aportación del fondo y la fecha en que éste entrará en vigor, es definido a través del Consejo Familiar.

Comunicación entre órganos de gobierno familiares y la Asamblea General de Accionistas

Los órganos de gobierno familiares no solo se dedican a separar los temas familiares de los de la empresa, también son los encargados de establecer y comunicar a la Asamblea General de Accionistas y al Consejo de Administración, las políticas y criterios que regulan y delimitan el acceso de los familiares a la empresa, tanto en la gestión como en el gobierno de la misma².

² Ramírez Buendía, Diego, Ensayo de "Gobierno Corporativo en empresas familiares"

De igual forma, dichos órganos facilitan la definición de los lineamientos por los que se registrará la empresa en su Protocolo Familiar, como pueden ser:

- Misión, visión y valores de la sociedad
- Políticas familiares en lo relativo a:
 - Acciones de los negocios familiares
 - Dividendos
 - Sucesión

Boletín de Gobierno Corporativo

- Inversiones familiares
 - Conflictos de interés
 - Contratación, evaluación y remuneración
 - Gastos y viajes de familiares
 - Etc.
- De los accionistas
 - Reglas de tanto
 - Manejo de utilidades y dividendos

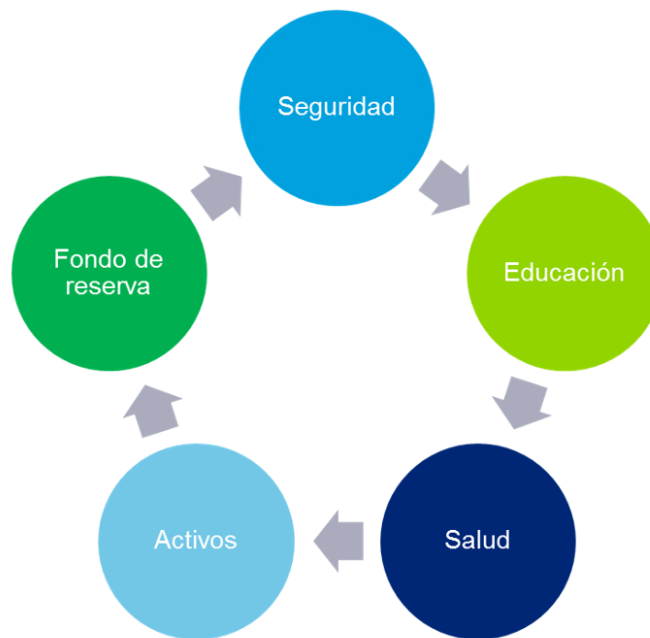
- Contratación de accionistas o familiares de accionistas en la compañía
- Etc.

Family Office

Como se pudo ver en la sección anterior el tema de un órgano de gobierno familiar es amplio y a veces se vuelve complejo, sobre todo cuando los bienes o negocios familiares son varios. La

creación o establecimiento del denominado “Family Office”, contribuye a la eficiente administración de los bienes y recursos familiares, por separado de la operación de la empresa.

El Family Office puede encargarse de la administración de los recursos de la familia en materia de:



Fuente: Gobierno corporativo, Deloitte México, 2011.

Conclusión

Hoy en día, las empresas familiares tienen la oportunidad de separar los temas familiares que continuamente se mezclan con los asuntos

particulares de la empresa, mediante órganos de gobierno familiares tales como la Asamblea Familiar o el Consejo Familiar. Dichos órganos, apoyados en mejores prácticas de gobierno corporativo pueden disminuir el riesgo que

actualmente las organizaciones familiares sufren para su crecimiento y continuidad en el largo plazo, manteniendo la unidad y la armonía entre sus miembros.

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.