

Boletín de Gobierno Corporativo

De la misma forma, se impulsa la profesionalización de la empresa en los temas clave de la organización y como consecuencia, se promueve la continuidad del negocio a lo largo del tiempo.

La implementación de un gobierno familiar en una etapa donde la empresa familiar aún no presenta escenarios de conflicto es lo mejor. En esta etapa se puede ser más objetivo y proponer soluciones a posibles conflictos familiares que se vislumbren a futuro. Sin embargo, conforme la familia crece, la relación tiende a complicarse, por lo que el proceso puede llegar a ser más retador y en ocasiones, la mejor solución cuando el conflicto familiar está en una etapa más avanzada incluso es la separación de la relación empresarial y no poner en riesgo la pérdida de valor de la empresa.

El desarrollo de un gobierno familiar depende en gran medida de los fundadores o de aquellas personas que ocupan una posición de liderazgo y/o que son ejes de la familia, ya que al estar ellos presentes, se contribuye a promover e impulsar el desarrollo de los lineamientos entorno al gobierno familiar. Ahora bien, el establecimiento de un gobierno familiar no es igual para todas las organizaciones, se deben seguir procesos y lineamientos que dependen totalmente de los objetivos y prioridades que tenga la familia empresaria en sí.

Una vez establecidas las prioridades, la familia debe proceder a la definición de la estrategia familiar con relación al negocio, identificando los roles y responsabilidades de los miembros que pueden ocupar un rol de accionista, miembro familiar no participante de la operación o bien, como miembro de la administración, consejero o directivo relevante (Director General y su equipo de reporte directo).

El gobierno familiar se rige por los lineamientos o reglas familiares, que es un documento en donde se define la estructura de gobierno familiar y se materializan y documentan los acuerdos y reglas entorno a la familia y la empresa.

Por otro lado se encuentran los órganos familiares, los cuales se encargarán de cumplir con lo establecido dentro de los lineamientos familiares y su constitución dependerá generalmente del tamaño de los bloques familiares que conformen el negocio, pudiendo crearse:

- A. Un Consejo Familiar
- B. Una Asamblea Familiar

Ejemplo de un buen indicador para la creación de un Consejo Familiar sería el interés de la segunda generación y su nivel de madurez o incluso la aparición de la tercera generación, ya que el objetivo de este órgano es velar por los intereses de la familia y alinear los intereses de cada bloque familiar, por lo que la integración del Consejo Familiar debe reflejar dichos objetivos y representar la etapa en la que se encuentra la familia. De ahí que usualmente se inicie con los fundadores y conforme la familia va creciendo se van nombrando los representantes de cada bloque familiar.

Por su parte, la Asamblea Familiar se compone por todos y cada uno de los miembros de la propia familia y opera con el propósito de, por un lado, alinear los intereses de la familia y comunicar la visión, misión y valores de la familia, y por otro, con el objetivo de informar a la familia sobre los sucesos más importantes respecto a la empresa, además de fungir como un canal de comunicación bilateral entre los representantes de la familia que están en el Consejo Familiar y todos los miembros de la familia que componen la Asamblea Familiar.

Este órgano de gobierno familiar se establece como un foro en donde se discuten las ideas, iniciativas, preocupaciones y cuestionamientos de los miembros familiares; ahí también se comunican los diferentes derechos y obligaciones de los miembros que son accionistas y también sirven hasta para organizar eventos de integración familiar.

La creación de los órganos familiares impulsa el fortalecimiento de la comunicación entre los miembros de la familia, estableciendo un canal formal a través de los cuales, dichos órganos mantienen comunicación de los asuntos relevantes por medio del Presidente del Consejo de Administración, procurando una separación respecto los temas familiares versus los empresariales, los cuales son facultad de la Asamblea de Accionistas y del Consejo de Administración en su conjunto.

Una familia que tiene un alto nivel de madurez en cuanto a gobierno familiar, es aquella que tiene una estrategia familiar claramente definida y comunicada, roles y responsabilidades establecidos cuya comunicación con la empresa es altamente efectiva. Un gobierno familiar permite la clara delimitación entre la propiedad y la administración, un sistema que fomenta el diálogo tanto para la resolución de conflictos familiares como para la comunicación de prioridades.

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.