



La institucionalización como elemento de resiliencia en la empresa familiar

Introducción

En la actualidad, no es para nadie sorpresa el decir que vivimos en tiempos de transición y constantes cambios, ya que nos hemos visto obligados a cambiar la forma en que llevamos nuestras vidas y nos adaptamos a una nueva realidad. De ahí que la resiliencia se haya convertido en una capacidad elemental a desarrollar, no solo en los seres humanos, sino en las organizaciones en sí mismas. La volatilidad e incertidumbre que privan en el entorno actual, no solo nos afectan como individuos, sino que impactan a un nivel mayor, atrayendo hacia éstas a los mercados y al sector empresarial en su conjunto.

Por lo anterior, las empresas no solo necesitan entender el contexto de hoy, sino ver hacia futuro en la misma forma para alcanzar sus objetivos.

En nuestros días, se hace necesario profundizar en los problemas y tendencias particulares a los que una empresa se enfrenta, con herramientas para dar solución o bien, para adaptarse. Al respecto, un sector vulnerable puede ser la empresa familiar, la cual, dependiendo de su madurez y disciplina en sus prácticas de negocio, podrá enfrentar con menor o mayor facilidad las tendencias del mercado.

En este boletín se abordarán los desafíos que enfrenta la organización familiar ante la nueva realidad, los retos empresariales y familiares que pueden estar surgiendo, así como la forma en que la institucionalización y los mecanismos de gobierno de la empresa juegan un papel muy importante para afrontar con resiliencia las disyuntivas de su entorno actual.

La resiliencia empresarial se relaciona con la capacidad de una organización para adaptarse a un entorno que es modificado sorpresiva y sustancialmente. Por eso, la resiliencia hoy, es vista como una capacidad altamente necesaria para permanecer y continuar creciendo en donde los mercados y las economías del mundo están cambiando de manera exponencial.

Estamos ante la presencia de eventos que no incorporaban los “peores escenarios” que hoy se viven, que si se visualizaban tenían muy poca o nula probabilidad de materialización; estamos experimentando prácticas aceleradas como la digitalización, que por un lado beneficia a las empresas de distintas maneras, pero por otro, también las expone a nuevos riesgos, ya que algunas empresas no tienen la capacidad de

adaptarse e implementar los distintos elementos entorno a la gestión de estos nuevos riesgos. Todos estos eventos y escenarios externos, influyen de manera significativa en las economías y en los mercados, a los cuales las empresas tienen que adaptarse, lo cual representa un reto para los dueños y sus ejecutivos que deben incorporar sistemas, procesos y mecanismos que permitan la posibilidad de resiliencia en las

empresas a efecto incorporarse lo más rápido posible, a las exigencias del nuevo mercado.

En la empresa familiar en particular, es importante cuidar cada uno de sus componentes, gestionando las relaciones y comunicación entre los accionistas, la empresa y la propia familia.

Una forma de cuidar y proteger la continuidad

de la empresa familiar en los dos componentes de “Empresa y Familia”, es trabajar en su institucionalización de forma integral, considerando los componentes de la ilustración 1. Lo anterior, con el principal objetivo de que el negocio familiar pueda trascender en el tiempo, generando un crecimiento respaldado con sistemas sólidos que generen confianza entre los accionistas, la familia, la administración y los terceros interesados.

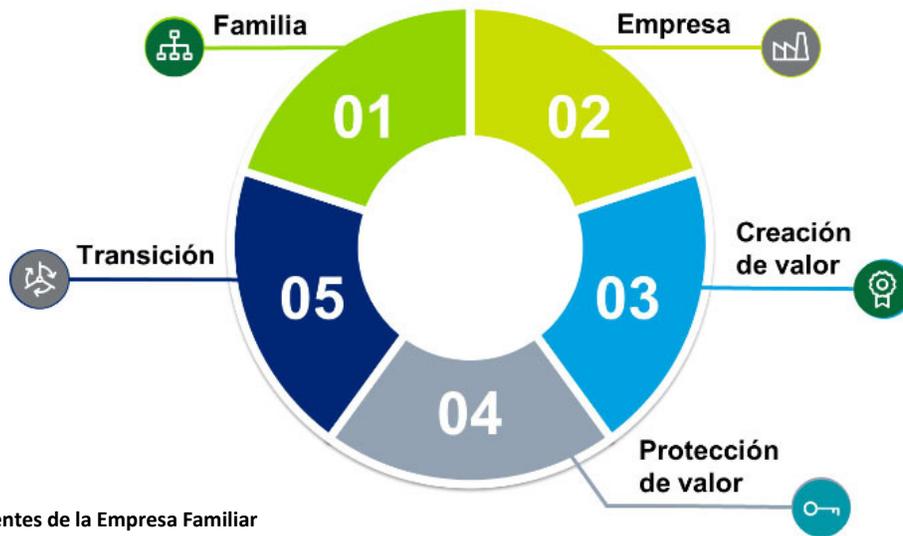


Ilustración 1 - Componentes de la Empresa Familiar

Fuente: Equipo de gobierno corporativo - Deloitte

Empresa Familiar

Las empresas familiares son todas aquellas donde la mayor parte de la participación accionaria pertenece a una sola familia, por lo que se podría decir que las decisiones relevantes son tomadas por personas que no solo tienen una relación profesional, sino también un nexo familiar. Esta relación combinada con la operación y la administración del negocio puede traer varios beneficios, como lealtad, compromiso, confianza y algunos otros elementos que se deriven de una relación familiar. Asimismo, la empresa también puede ser la fuente de varios retos internos que, si no son atendidos de manera preventiva y oportuna, pueden afectar y comprometer a la empresa, así como todo lo que ésta aporta a la familia, a la sociedad y/o a sus terceros interesados.

Las empresas familiares son un pilar muy importante, no solo en la economía nacional,

sino en las economías de todo el mundo, ya que éstas contribuyen significativamente a la producción, crecimiento, consumo y fuentes de empleo en cualquier país. Por otro lado, las empresas familiares que pueden ir desde una micro empresa hasta una empresa que cotiza en un mercado de valores, tienen un elemento distintivo y es que muchas fueron creciendo y posicionándose en el mercado, pero solo algunas se fueron institucionalizando; es decir, fueron creando mecanismos que les permiten hoy resurgir de entornos complejos.

Para fortalecer el gobierno y la institucionalización de las empresas familiares, estos son algunos de los retos que deben enfrentar:

- A. Alinear la visión familiar.
- B. Alinear la visión estratégica entre los accionistas.
- C. Separar los intereses familiares que vayan en contra del bienestar de la empresa.
- D. Generar transparencia y confianza, entre los accionistas familiares, los inversionistas externos y los terceros interesados.
- E. Eliminar el miedo de los fundadores a perder el control del negocio.
- F. No seguir desarrollando la dependencia del fundador.
- G. Diseñar planes de sucesión de puestos clave.
- H. Ajustar la propuesta de valor, arraigada muchas veces, a momentos distintos a los que quizá viva actualmente la empresa.
- I. Vislumbrar el cambio y la entrada de nuevas generaciones.

Boletín de Gobierno Corporativo

En un proceso de institucionalización, es fundamental entender todos los componentes anteriormente mencionados y relacionados con la familia y la empresa, ya que la capacidad de respuesta de una empresa familiar está directamente relacionada con su nivel de institucionalización y forma de gobernar.

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.