



Los directores independientes en las empresas familiares

Introducción

El proceso de globalización que ha experimentado la economía mundial especialmente en los mercados financieros, así como la presencia de inversionistas internacionales en el capital de las compañías, ha exigido la adopción de sanas prácticas de negocio que permitan mejorar la toma de decisiones dentro de las empresas.



Desde 1992, año en que se publicó “The Cadbury Report” en el Reino Unido, han sido numerosos

los países que se sumaron a la iniciativa de dicho reporte, emitiendo sus propios códigos de gobierno corporativo. Lo anterior con el objetivo de hacer efectivos los principios de rendición de cuentas, equidad, transparencia y responsabilidad corporativa.¹

Retomando dichos principios, es de resaltar la importante sugerencia de incluir directores independientes dentro de los directorios para promover la objetividad, independencia e imparcialidad en el análisis de la información presentada por la administración a dicho órgano de gobierno y para contribuir de forma eficiente en la toma de decisiones.

La integración adecuada de directores independientes en todo tipo de organizaciones, pero sobre todo en las empresas familiares provee no sólo a sus accionistas, sino a las empresas en su conjunto, de experiencia y elementos de valor que deben orientarse al crecimiento y mejor posicionamiento de las mismas.

¹ Stain, Guido y Plaza, Salvador, 2011, El papel del director independiente en la supervisión y rotación del CEO IESE Business School - Universidad de Navarra

Este boletín se compone de tres artículos que se enfocarán en identificar las características de los directores independientes, cómo se identifican y qué contribuciones hacen dentro de las empresas familiares a partir de su inclusión en los órganos de gobierno como son el directorio y sus comités de apoyo.

Tipos de directores

Una recomendación es que para el mejor funcionamiento del directorio, éste se encuentre balanceado en la integración de sus miembros pudiendo contemplar las siguientes figuras:

- Directores patrimoniales
- Directores relacionados
- Directores independientes

En México, el Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC), emitido por el Consejo Coordinador Empresarial, define como directores patrimoniales a aquellos que son accionistas o que representan a un accionista o grupo de accionistas que detentan un porcentaje

importante de las acciones de la empresa; los directores relacionados son aquellos funcionarios o ejecutivos que participan en la operación de la compañía. Al director independiente se le define como aquel miembro del directorio o algún otro órgano de gobierno con funciones afines, que no está supeditado a intereses personales, patrimoniales o económicos dentro de la empresa y que puede desempeñar sus funciones libre de conflicto de interés.

¿Quiénes pueden ser directores independientes?

Para que un director pueda considerarse como independiente, de acuerdo a lo que establece el CMPC, no deberá encontrarse en alguno de los siguientes supuestos:

01. Ser empleado o directivo de la sociedad.
02. Haber sido empleado o directivo de la sociedad durante los últimos 12 meses anteriores a la fecha de su designación.
03. Sin ser empleado o directivo de la sociedad, tenga influencia significativa o poder de mando sobre los directivos de la misma.
04. Ser asesor de la sociedad, socio o empleado de firmas que funjan como asesores o directores de la sociedad o sus afiliadas y que sus ingresos dependan significativamente de esta relación contractual.
05. Ser cliente, proveedor, deudor o acreedor de la sociedad, socio o empleado de una sociedad que sea cliente, proveedor, deudor o acreedor importante.
06. universidad, asociación civil o sociedad civil que reciba donativos importantes de la sociedad.
07. Ser gerente general o funcionario de alto nivel de una sociedad en cuyo directorio participe el gerente general o un funcionario de alto nivel de la sociedad de que se trate.
08. Ser pariente de alguna de las personas mencionadas en los incisos anteriores, cuya influencia pueda restarle independencia².

Perfil

Para identificar mejor los conocimientos y habilidades con las que debe contar un director a efecto de formar parte de un directorio, es

recomendable establecer un perfil que se cumpla y se adapte además a las necesidades actuales y futuras de la organización.

¿Qué características debe tener un director independiente?

Adicional al Código de Mejores Prácticas, se tiene también a la Ley del Mercado de Valores, la cual señala que los directores independientes deberán ser seleccionados por la asamblea general de accionistas, considerando que, por las características que se mencionan en la siguiente



imagen, puedan desempeñar sus funciones libres de conflictos de interés, sean de naturaleza personal, patrimonial o económica.³

Adicional a las características citadas, el perfil de los directores puede integrar algún tipo de especialización, habilidades de comunicación y relacionamiento, así como integridad y profesionalización, a efecto de que puedan desarrollar sus funciones con visión, eficiencia y eficacia.

Integración

Para la creación del directorio, es importante considerar el tipo de sociedad con base en la clasificación que establecen la Ley General de Sociedades Mercantiles y la Ley del Mercado de Valores a efecto de definir:

- El número de miembros que formarán parte de dicho órgano

• La incorporación de directores independientes

³ Ley del Mercado de Valores, artículo 15, 19, 24 / Consejo Coordinador Empresarial, 2010, Código de Mejores Prácticas Corporativas, práctica 10.

Directores independientes en el directorio

El directorio es considerado como un órgano de gobierno que debe enfocar sus esfuerzos para trabajar de manera colegiada con sus distintos miembros, buscando dar cumplimiento a la visión, misión y objetivos del negocio.

Para dar cumplimiento a lo anterior, todos los miembros del directorio deben reunir los conocimientos y las habilidades necesarias que permitan dirigir y administrar a la empresa de la mejor forma posible.

Aportaciones de los directores independientes

Beneficios de la participación de los directores independientes

01. Corrige posibles desequilibrios en la toma de decisiones y evita potenciales conflictos de interés.
02. Promueve el enfoque en el interés de la sociedad en la toma de decisiones del directorio.
03. Mejora la calidad y seguimiento a las prácticas de gobierno corporativo de la sociedad.
04. Aporta eficacia a la labor de supervisión del director, gerente general y los directivos relevantes⁴.

Conclusión

La integración de directores independientes dentro de los directorios no sólo representa una mejor práctica o requisito legal en algunos casos, sino que su presencia en las sesiones contribuye a enriquecer y fundamentar la toma de decisiones en beneficio del negocio.

Los resultados obtenidos por el directorio y su eficacia dependen del valor agregado que cada director (patrimonial, relacionado o independiente) aporte en las sesiones.

⁴ De acuerdo con el artículo 2 fracción IV de la Ley del Mercado de Valores, se entiende por directivos relevantes a aquellas personas que adopten decisiones que trasciendan de forma significativa en la situación administrativa, financiera, operacional o jurídica de la propia sociedad o del grupo empresarial al que ésta pertenezca, sin que queden comprendidos dentro de esta definición los directores de dicha sociedad sujeta a esta Ley.

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 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.