

CÓMO SE VE EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA FAMILIAR

El rumbo de la empresa y su alineación con los objetivos de los socios/propietarios.





¿Cómo se ve un buen Gobierno Corporativo en una empresa familiar?

Actualmente, aunque las empresas familiares sean grandes de tamaño, es común que operen bajo un esquema en el cual el jefe de la familia tome las decisiones finales sin tomar en cuenta las ideas de las nuevas generaciones. En estos casos es difícil tener una sucesión de la empresa y una forma de solucionar esto es teniendo un buen Gobierno Corporativo.

El Gobierno Corporativo se refiere al marco de normas y prácticas por las cuales las empresas pueden asegurar la rendición de cuentas, equidad y transparencia, monitoreando el cumplimiento de las reglas y objetivos del negocio. Los beneficios que ofrece tener un buen Gobierno Corporativo es el seguimiento de la visión estratégica de la empresa, administración de riesgos, cumplimiento de regulaciones, entre muchas otras que se abordaran en este artículo.





¿CÓMO SE CONFORMA EN GOBIERNO CORPORATIVO?

Está compuesto por una **Asamblea de Accionistas**, que es el órgano superior de la empresa y cumple la función de acordar, revocar y ratificar todos los actos y operaciones de la organización. A su vez, la Asamblea de Accionistas elige a los miembros del **Consejo de Administración**, que es el máximo grupo directivo que lidera la empresa y su función principal es **orientar hacia los objetivos estratégicos y velar por los intereses de los accionistas**.

Una forma de distinguir la Asamblea de Accionistas con el Consejo de Administración, es que los accionistas son los dueños de la empresa, mientras que los miembros del Consejo de Administración están al servicio de la empresa.

El Consejo de Administración evalúa al equipo directivo de la empresa, y tiene distintos Comités para asegurar el buen funcionamiento de la organización.



Ahora bien, ¿Cómo se puede traducir esto en una empresa familiar?

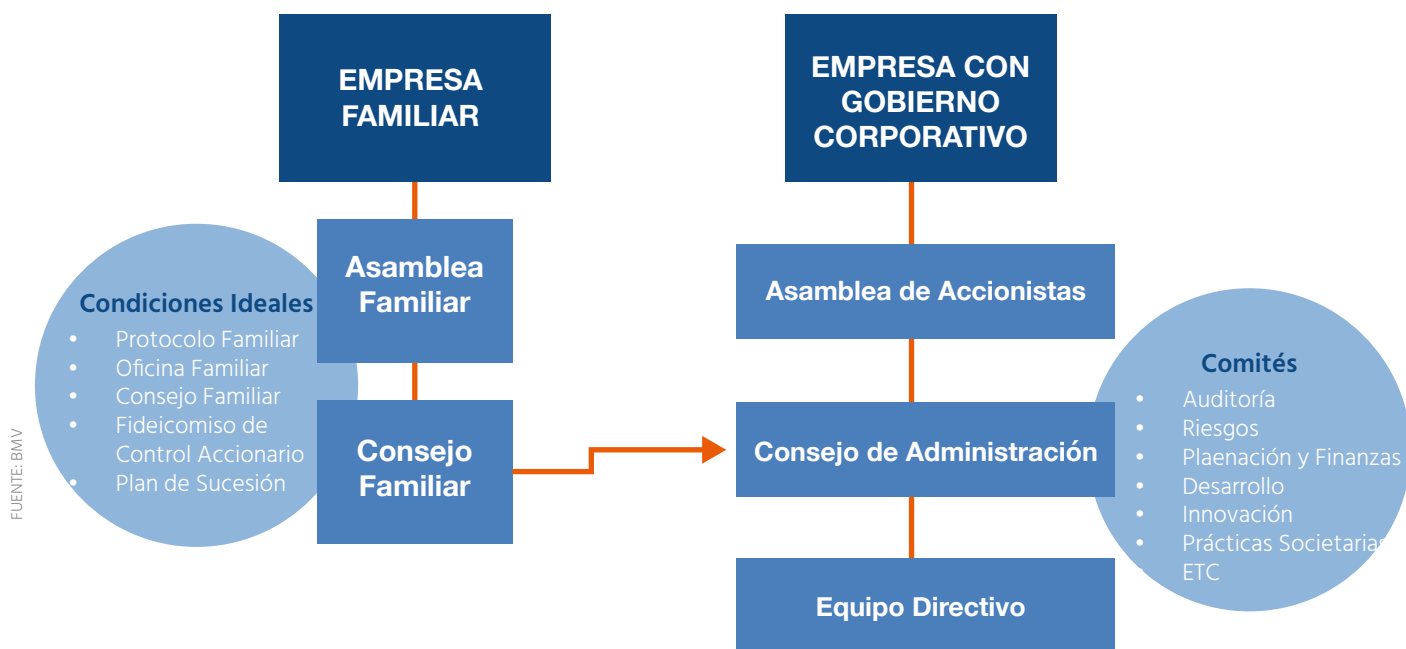
Usualmente, el dueño y jefe de familia funge como Director General y Presidente del Consejo de Administración, este tiene distintos roles, por lo cual es esencial delimitar las reglas que la empresa y la familia debe de seguir.

En la transición a tener un buen Gobierno Corporativo y para asegurar la supervivencia de las empresas familiares, se incluye el “Protocolo Familiar”, un documento que contiene todas las reglas que la familia debe seguir para evitar conflictos comunes; toma de decisiones, conflictos de interés, políticas de dividendos y utilidades, compensación de familiares. También establece los lineamientos para la contratación de familiares y accionistas.



Una de las mejores prácticas, además del Protocolo Familiar, es constituir un Consejo Familiar, es un órgano propio a la familia, en donde se vocalizan de manera formal y organizada los derechos e intereses de cada uno de los miembros respecto a la organización y a su patrimonio. Entre sus funciones está clarificar los roles, derechos y responsabilidades de los miembros de la familia, vincular a la familia al Consejo de Administración y la dirección de la empresa, buscar crecer el patrimonio familiar, promover la comunicación constante y eficiente, entre otros.

Tener **un buen Gobierno Corporativo es una forma de Institucionalizar la Empresa Familiar, es importante alinear los intereses de la empresa con los de la familia a través de la estrategia de la empresa a la cual Gobierno Corporativo le da seguimiento**, alineando de esta forma la familia y la empresa, de una forma institucionalizada



La transición hacia un buen Gobierno Corporativo puede suceder en estas dos formas:

- 1 Creación del Consejo de Administración conforme al Código de Mejores Prácticas Corporativas y la incorporación de consejeros independientes al Consejo que puedan participar en los comités de apoyo.
- 2 Modelo de Gobierno Óptimo, operando conforme a las mejores prácticas.

El objetivo del Gobierno Corporativo es de facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesarias para poder favorecer inversiones a largo plazo, estabilidad financiera y la integridad de la empresa. Además, sirve para vigilar el rumbo de la empresa y su alineación con los objetivos de los socios/propietarios. Esto contribuirá a que la empresa tenga un crecimiento más sólido.



Un buen Gobierno Corporativo debe seguir las mejores prácticas para asegurar el crecimiento y el futuro de la empresa, ¿Cuáles son estas mejores prácticas?

- 1 **Consejeros Independientes:** es fundamental incluir consejeros independientes dentro del Consejo de Administración, esto para promover la objetividad, independencia e imparcialidad en la toma de decisiones, ya que se busca complementar su experiencia y conocimiento dependiendo de las necesidades de la empresa.
- 2 **Estrategia:** la definición de una estrategia de negocio clara es clave para asegurar la supervivencia de la empresa.
- 3 **Evaluación del Consejo de Administración:** se debe realizar una evaluación anual de su funcionamiento, y con base en el resultado proponer un plan de acción para corregir las deficiencias detectadas.
- 4 **Sesiones ejecutivas:** se recomienda que los consejeros independientes lleven a cabo sesiones ejecutivas periódicas sin la administración, con el objetivo de tener un mayor entendimiento del negocio y buscar agregar el mayor valor posible.
- 5 **Comités:** estos complementan al Consejo de Administración, apoyan con la supervisión y vigilancia de temas de importancia como control interno, planeación, finanzas, evaluación, compensación, riesgos, innovación, etc. Estos comités pueden variar dependiendo de las necesidades de la empresa.
- 6 **Comité de Auditoría:** este comité es el de mayor importancia como apoyo al Consejo de Administración, este tiene como objetivo vigilar la gestión, conducción y ejecución de los procesos estratégicos y operativos, así como revisar que los mecanismos de control interno sean adecuados, gestión de riesgos y cumplimiento.
- 7 **Evaluación del auditor externo:** el Consejo de Administración es responsable de evaluar el desempeño del auditor externo para determinar la efectividad de sus deberes.
- 8 **Riesgos y Control Interno:** el Consejo de Administración debe realizar una evaluación robusta de los riesgos emergentes y principales de la empresa, supervisar la gestión de riesgos y sistemas de control interno, y revisar su efectividad.
- 9 **Plan de compensación en acciones:** se requiere la aprobación expresa de los accionistas bajo las leyes mexicanas para la aprobación y modificación de un plan de compensación en acciones, estos planes deben proporcionar un trato por igual a todos los ejecutivos.
- 10 **Sucesión:** se debe contar con un plan de sucesión para posiciones claves para asegurar la permanencia, crecimiento y continuidad de la empresa a través del tiempo.
- 11 **Responsabilidad Social:** la empresa debe buscar adaptar la responsabilidad social a su modelo de negocio. En los últimos años, ha surgido mucho el tema de cuestiones medioambientales y de gobierno corporativo. ESG (Environmental, Social and Governance) se ha convertido en un concepto aceptado en el ámbito de la administración y gestión empresarial.
- 12 **Tecnologías de la información:** el Consejo de Administración es responsable de aprobar un Plan de Recuperación/Contingencia ante Desastres para riesgos de ciberseguridad e información y un Plan de Continuidad del Negocio en caso de que haya alguna contingencia de ciberseguridad y protección de datos personales.
- 13 **Alineación de la estrategia de la empresa con los intereses de la familia:** para asegurar la armonía entre la empresa y la familia se deben alinear los intereses de ambas en la estrategia de la empresa.



Es importante evitar los errores comunes de los Gobiernos Corporativos, así que hay que tenerlos en el radar:

- 1 No tener un rumbo definido en la estrategia de la empresa.
- 2 No detectar tendencias en el mercado y perder oportunidades, es habitual que los Consejos se vean sobrepasados por la gran cantidad de información disponible, lo que puede ocasionar que no se detecten tendencias y se pierdan oportunidades. Se recomienda utilizar herramientas que permitan a los consejeros plantear las preguntas adecuadas, enfocándose en lo realmente importante.
- 3 Asumir riesgos innecesarios es un error común, es importante monitorear los riesgos de la empresa activamente y así como crear un marco de gestión de riesgos eficiente.
- 4 No identificar riesgos a tiempo tales como brechas en la seguridad de la información o riesgos reputacionales.
- 5 Tener un Consejo de Administración homogéneo, la diversidad en los Consejos de Administración es fundamental, no solamente la diversidad de género, sino también la diversidad de conocimientos, experiencias y aptitudes.
- 6 No percatarse de cambios normativos, esto puede conllevar, dependiendo de la industria, a sanciones financieras, así como daños a la reputación de la empresa.
- 7 Sorpresas de la competencia, se debe evitar el análisis de información a destiempo, ya que con este error los competidores irán a la vanguardia en nuevos desarrollos en el mercado

Finalmente podemos decir que un buen Gobierno Corporativo tiene muchos beneficios:

- Equidad entre los accionistas y protección de sus derechos
- Visión independiente que facilita la transparencia, eficiencia y seguridad de la información.
- Promueve la inversión en la organización
- Coordinación eficiente entre los distintos involucrados en la toma de decisiones estratégicas
- Permanencia, transparencia y rendición de cuentas
- Prevención de conflictos familiares
- Reconocimiento de la empresa
- Potencial de mayor crecimiento
- Incorporación de valor de intangibles (marca y crédito mercantil)



Autor

María Padilla García Sainz

Consultora en Growth & Profit Consulting CDMX

Ingeniera Industrial con experiencia en proyectos de crecimiento y rentabilidad, e institucionalización.

Si tienes dudas escríbenos a contacto@gpcmx.com