



## Gestión de las empresas familiares

### Cómo lograr la ejecución de la visión familiar

#### Introducción

Las empresas familiares han sido objeto de múltiples estudios, análisis y publicaciones, cuyo origen radica en el profundo impacto que éstas tienen, sobre todo, en la economía de cualquier nación.

El cuidado de las relaciones entre la familia y la dirección de las empresas es un elemento clave para el éxito de las organizaciones familiares. En muchas ocasiones se ha intentado establecer soluciones que prohíben la participación de familiares o las familias mismas en las organizaciones, lo cual se apoya en un punto de vista gerencial que desaprovecha las enormes ventajas que el espíritu familiar pudiera representar para las empresas.

Tal y como lo mencionó Le Corbusier<sup>1</sup>, las personas tienen distintos roles y deben valorar la importancia que cada rol tiene en su vida.

1. Teórico de la arquitectura, diseñador, arquitecto y pintor suizo nacionalizado francés. Es considerado uno de los más claros exponentes del Movimiento Moderno y uno de los arquitectos más influyentes del siglo XX.

Por lo anterior, los empresarios antes de ser líderes o fundadores que participan en la organización son miembros de una familia que naturalmente cuidarán y muchas veces, tendrán que anteponer a otros objetivos de su vida. Lo anterior, representa una ambivalencia que debe ser contemplada en el momento en que se implementen mejores prácticas dentro de la organización, la cual en ningún caso significa la oposición entre las posiciones que se deben ocupar.

El presente artículo trata de analizar y reivindicar la importancia del Gobierno Corporativo como estrategia de crecimiento y toma de decisiones en empresas familiares, así como las múltiples interrelaciones que existen entre las familias poseedoras del control de las organizaciones y su intervención en la administración y en la toma de decisiones directivas.

#### Participación de la familia en la dirección

A través del tiempo, las empresas familiares han sido el pilar de la economía en la mayoría de los países. Dada su importancia y contribución, son el tipo de organización que indudablemente ha sido más objeto de estudios, libros y análisis por parte de intelectuales y especialistas.

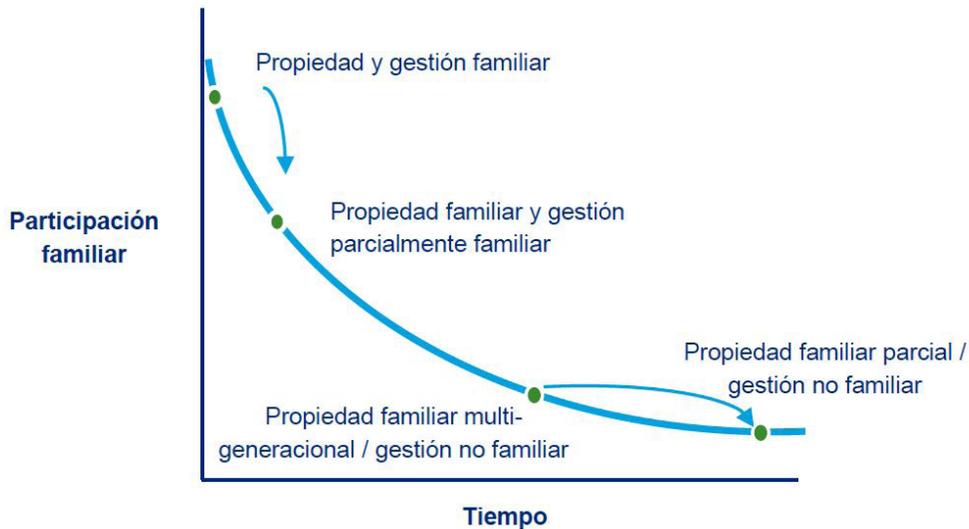
Se llaman empresas familiares por la existencia de vínculos de la(s) familia(s) propietarias con el negocio. Si bien la relación con la asamblea de accionistas y el consejo de administración es clara y por demás común en empresas de todo tamaño, la atención a vínculos familiares y la problemática inherente entre ellos también lo es. Sin embargo, por lo que toca a este apartado, es necesario definir la participación de la(s) familia(s) en la dirección de las empresas y en la toma de decisiones operativa.

Como podemos apreciar en la siguiente gráfica, las empresas modifican con el paso del tiempo

la participación de la(s) familia(s) dentro del proceso de toma de decisiones corporativas, pasando de ser empresas familiares tanto en términos de propiedad (en donde las acciones son propiedad de una o varias familias) como

de gestión (directivos relevantes familiares) hasta ser empresas familiares con cierta participación accionaria de externos y con una gestión del negocio delegada a directivos no familiares. Reconocer cuál es la etapa en la que

se encuentran las empresas es vital para poder entender las relaciones de la familia con el negocio y con la toma de decisiones corporativas, así como las ventajas y desventajas que cada una de las etapas trae consigo.



Fuente: Gobierno corporativo, Deloitte México, 2011.

Las empresas familiares tienen ventajas que muchas veces son subestimadas, entre las cuales destacan las siguientes:

- Orgullo y sentido de pertenencia
- Compromiso y responsabilidad
- Experiencia y conocimiento
- Cultura perdurable y estable
- Rapidez en la toma de decisiones
- Planeación de largo plazo

Es indudable que conforme avanza el tiempo y las empresas perduren a través de las generaciones, se deberán implementar prácticas de gobierno corporativo que institucionalicen las operaciones pero que afecten lo menos posible la cultura y buenas prácticas que la familia ha inculcado a través del tiempo. Las empresas que han logrado crecer, institucionalizarse y al mismo mantener un espíritu cordial y de armonía familiar son coincidentemente aquellas que han logrado perdurar en el tiempo y sortear las crisis mediante un enfoque de crecimiento sostenido

Las ventajas de la participación familiar en el negocio, mostradas anteriormente, coinciden en

el hecho de que todas ellas requieren verdadera unión y armonía familiar, lo cual debe ser el producto de la organización en el seno de las familias. De igual manera, requieren que el consejo de administración haya fomentado y organizado previamente la influencia familiar en las decisiones de largo plazo, siendo la planeación estratégica la más importante de ellas en virtud de que ésta marcará el rumbo de la organización a futuro, además de fundamentar el esfuerzo que la administración deberá realizar.

Como tal, podemos afirmar que la participación familiar en la gestión de las compañías familiares tiene muchas ventajas y deben existir criterios y lineamientos claros que eviten las distorsiones propias de una participación familiar desordenada en la gestión de las mismas. Entre los principales problemas que tal desorden puede provocar, se encuentran: el nepotismo, la confusión de líneas de autoridad, la duplicidad de funciones, la limitada rendición de cuentas por parte de la administración, el pobre desempeño de colaboradores relacionados con la familia por no contar con objetivos y puestos alienados a la organización, así como la inequidad de la compensación de empleados familiares.

### Principios para la participación familiar en la dirección

Con objeto de definir una serie de principios que sirvan de apoyo para la gestión de las empresas con participación familiar, a continuación se describen algunas buenas prácticas de negocio:

- A. En caso de que la dirección general sea ocupada por un miembro de la familia, es importante que el consejo de administración tenga participación de miembros no familiares, que el director general forme o no, parte de dicho consejo y que los temas de evaluación de desempeño, designación y remuneración de directivos relevantes sea facultad de dicho consejo.
- B. Es necesario definir lineamientos que quizá permitan la contratación de familiares pero que indiquen el cumplimiento con el perfil requerido para el puesto para asegurar que las necesidades del negocio y de las áreas se antepongan al vínculo de parentesco.
- C. Los familiares que participen actualmente en la administración, deberán ser evaluados, remunerados y dirigidos

o supervisados por personal no familiar. En caso de que exista algún tipo de imposibilidad para llevar esto a cabo, el consejo de administración y particularmente los consejeros independientes, deberán vigilar que tales procesos se lleven a cabo objetivamente y sin conflictos de interés.

- D. Al igual que se debe ordenar la participación de la familia propietaria de las acciones en la gestión de las empresas, de la misma forma se deberá vigilar la presencia de otras familias con varios miembros en la organización. La presencia descontrolada de familias en niveles gerenciales y directivos suele ser una fuente importante de conflictos de interés y de falta de cohesión y coordinación laboral.
- E. La problemática resultante del trabajo cotidiano entre familiares deberá estar regido en la parte laboral por las políticas, procedimientos y jerarquías corporativas. Cualquier problema o incidente de índole familiar deberá ser turnado al Consejo Familiar para su pronta resolución.

- F. Es preciso vigilar constantemente cualquier operación con partes relacionadas que involucre a familiares. Si bien es cierto que muchas empresas han institucionalizado sus operaciones al impedir el acceso de familiares en la gestión diaria y profesionalizar los puestos clave; también es cierto que los familiares muchas veces actúan e influyen mediante empresas proveedoras, asesoras o de soporte a la operación. La vigilancia de dichas operaciones relacionadas deberá ser facultad expresa del consejo de administración.

Los anteriores principios son ejemplos de lineamientos y mecanismos de solución que se han implementado en diversas compañías que han enfrentado problemas de gestión debido a la influencia de familiares, lo cual muchas veces se convierte en un factor pernicioso que dificulta la toma de decisiones cotidianas.

Los principios anteriores no son exhaustivos ni reglas aplicables a todo tipo de empresas, cada compañía en lo particular deberá establecer criterios específicos y adaptables a la cultura familiar y a los problemas que se visualizan como probables. La resolución pronta y oportuna

de tales conflictos resulta ser a posteriori un factor clave para el éxito de las organizaciones y para la armonía familiar, toda vez que el fracaso de las empresas familiares muchas veces va acompañado del fracaso de las familias empresarias.

**Retos familiares para los cierres anuales**

Acerca de las ventajas de la participación de la familia en la gestión del negocio y particularmente de aquella referente a la planeación estratégica, Peter Davis<sup>2</sup> considera que es una enorme ventaja que debe ser aprovechada.

Por lo anterior, la planeación estratégica resulta ser uno de los temas en los que la familia puede influir de forma trascendental, siendo la dirección general responsable de proponer temas y de dar seguimiento a la estrategia definida por el consejo de administración.

Dado que el último trimestre es vital para la planeación y organización de las actividades del siguiente año, sean éstas dirigidas o no por familiares, a continuación se presenta un listado de apoyo con lo que comúnmente se recomienda de su participación:

<sup>2</sup> Catedrático de la Wharton Business School, autoridad en empresas familiares y sus conflictos inherentes.

Concepto	Descripción	Participación familiar
Plan estratégico	Documento formal en el que se plasma, por parte de los accionistas y consejeros, cuál será la estrategia de la compañía en el largo plazo (mayor a 3 años).	Se recomienda una alta participación por parte de la familia pero cuidando las vías formales y los mecanismos establecidos por el consejo de administración.
Evaluación anual del desempeño corporativo	Encaminado a detectar las áreas de oportunidad, el nivel de cumplimiento al plan operativo anual y los temas no atendidos; la evaluación del desempeño corporativo es un ejercicio coordinado por la dirección general y liderado por el consejo de administración de manera formal o informal, que le permite definir el plan de trabajo del próximo año y las áreas prioritarias.	Se recomienda una participación nula o limitada, en virtud del carácter operativo y de rendición de cuentas por parte de la administración.
Plan operativo anual	Documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de la compañía, los objetivos a alcanzar durante el ejercicio. Cabe destacar que es sumamente importante que se encuentre alineado con el plan estratégico de la empresa y con la visión de los accionistas.	La participación de familiares deberá limitarse a las funciones propias de su puesto en el caso de que participe en la operación de la empresa.

Concepto	Descripción	Participación familiar
Presupuesto	Documento que permite analizar de forma anticipada el nivel y composición de los ingresos y los gastos de una empresa durante un período. El presupuesto debe estar alineado al plan operativo anual.	
Objetivos por unidad de negocio	Definidos con objeto de alinear los esfuerzos de cada unidad de negocio con el plan operativo anual. Su determinación se basa en la necesidad de comprometer a las unidades de negocio hacia el alcance de objetivos corporativos.	Se recomienda una participación nula o limitada, en virtud del carácter operativo y de rendición de cuentas por parte de la administración.  La participación de familiares deberá limitarse a las funciones propias de su puesto en el caso de que participe en la operación de la empresa.
Objetivos por área y responsable	Definidos principalmente con objeto de servir de base para la evaluación del desempeño individual, requiere de una definición y actualización anual con base en lo que dicte el plan operativo anual.	

El elemento en donde podrá haber mayor participación de la familia es la elaboración de la estrategia de la empresa, aunque con limitaciones determinadas por razones prácticas, salvo que la empresa sea de reciente creación, pequeña o cuando sus actividades son simples y cíclicas. Cuando la empresa crece en tamaño y complejidad (y aumenta la distancia entre la familia y la empresa según la gráfica inicial del presente artículo) la participación de los miembros de la familia en la determinación de la estrategia no será muy diferente a la de un consejero independiente de recién ingreso en la empresa, por lo cual la participación significativa en la determinación de la estrategia resulta muy difícil en ambos casos<sup>3</sup>.

Como se puede ver en la tabla anterior, el plan operativo anual es el eje rector sobre el que las empresas deben enfocar sus esfuerzos al tercer trimestre de cada año. Dicho plan debe estar alineado con el plan estratégico de la empresa y sirve para definir además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos y los riesgos inherentes a cada uno de los proyectos involucrados en el mismo.

**Lo más importante de una adecuada definición**

<sup>3</sup> Neubauer, Fred; G. Lang, Alden. La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure. Editorial Deusto. Inglaterra. 2003.

del plan operativo anual es que, mediante un correcto seguimiento se pueden encontrar no sólo las desviaciones en el plan, sino también el motivo de su origen, con el apoyo del presupuesto y de los objetivos por unidad de negocio, área y responsable.

**Consideraciones finales**

Las empresas familiares continuarán siendo el tipo de empresas predominante, por lo tanto la conservación de su espíritu es imprescindible en el ambiente competitivo actual. Sus desventajas por todos conocidas no deben ser ignoradas sino atendidas, sus ventajas en cambio deben ser redescubiertas en virtud de ser superiores incluso a sus desventajas y a las ventajas de otros tipos de empresas, sean éstas colectivas o incluso públicas.

Intentar conservar el carácter familiar de las empresas no es contradictorio al hecho de que las empresas deben institucionalizarse y profesionalizar sus funciones. Es indudable que los temas familiares deben separarse de los temas de negocio, sin embargo debemos tener claro que la visión del negocio ha sido el resultado del esfuerzo del fundador y de sacrificios familiares, por lo tanto es la familia la que mejor reconoce la naturaleza y propósito del negocio.

No existen reglas estrictas al respecto de la participación familiar en la gestión del negocio pero indudablemente uno de los retos clave es que perdure la empresa al mismo tiempo que la convivencia familiar no se afecte. El cambio de mentalidad de los familiares es la piedra angular sobre la que debe basarse la transformación de empresas familiares cerradas y ortodoxas hacia empresas abiertas al cambio y enfocadas en la eficiencia organizacional.

Comúnmente los familiares con participación en la gestión de una empresa familiar confunden el papel que están desempeñando con el que deberán desempeñar para orientar sus esfuerzos hacia la estrategia más adecuada, haciendo peligrar la continuidad del negocio familiar. Los errores más comunes en los que se suele incurrir se derivan de confundir su rol de propietario con el hecho de tener la capacidad suficiente para dirigir y no seguir las reglas de mercado e independencia se deciden retribuciones de directivos, reparto de dividendos, entre otras<sup>4</sup>.

Las soluciones por lo tanto, deberán por lo menos, atender estos conflictos.

<sup>4</sup> Tapies Lloret, Josep. De empresa familiar a familia empresaria. IESE Business School. Ediciones Deusto.

## Boletín de Gobierno Corporativo

### Contacto:

**Daniel Aguiñaga**

Socio Líder de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

[daguinaga@deloittemx.com](mailto:daguinaga@deloittemx.com)

**Rodrigo Badiola**

Socio de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

[rbadiola@deloittemx.com](mailto: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](http://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.