

Centro de Empresas
Familiares
fundado en 1999



UDEM

El Gobierno de la Empresa y de la Familia

Marzo 23, 2011



¿Qué dice el diccionario sobre Gobernar?

- El conjunto de procesos, costumbre, políticas, leyes e instituciones que afectan cómo una institución es dirigida, administrada o controlada.
- Incluye:
 - Las relaciones entre todos los jugadores involucrados
 - Las metas por la cuales la institución es gobernada

¿Qué es gobernar en la empresa?

- Orientar a la empresa para que en forma eficaz cumpla con su función social
 - Internas
 - Entregar productos, servicios
 - Desarrollar el personal
 - Buscar continuidad
 - Externas
 - Solución de la erosión del bien común
 - Respetar el medio ambiente

Para la empresa familiar ¿Qué debe ser Gobernar?

- Estructuras y Políticas que permiten la toma de decisiones sabias en la empresa y en la familia, independientemente de su tamaño o de su complejidad
 - Tiene que ver con el alcanzar los objetivos que nos fijamos como empresa y como familia
 - Para lograr esto necesitamos tener un lugar donde se escuchen diferentes voces

¿Cómo se gobierna una empresa?

1. Siendo un propietario responsable y un buen socio
2. Articulando una visión clara y poderosa
Declaraciones de Misión, Visión y Valores claras.
Plan de negocio, plan estratégico, presupuestos, metas, indicadores
3. Definiendo un plan de sucesión en el liderazgo de la empresa
4. Estableciendo una estructura para la supervisión, control y apoyo al equipo directivo
Consejo de Administración, Consejo Directivo
5. Estableciendo una estructura que unifique la propiedad familiar
Protocolo Familiar, Consejo Familiar, Consejo de Accionistas Familiares
6. Clarificando roles y responsabilidades de los miembros de la familia
7. Establecer buenos canales de comunicación oral y escrita entre los miembros de la familia
Código de conducta, retiros familiares, boletines, etc.

Fernando González

- 1915 Sr. González abre una pequeña farmacia
- 1965 Fernando hijo y sus hermanos heredan la empresa y trabajan en ella
- 2010 Farmacéutica multimillonaria
operaciones en 10 países
» 8 primos y 4 cuñados trabajan en la empresa
27 parientes tienen acciones de la empresa
No todos los dueños trabajan en la empresa

¿Qué órganos de gobierno necesita la empresa?

en 1904

en 1965

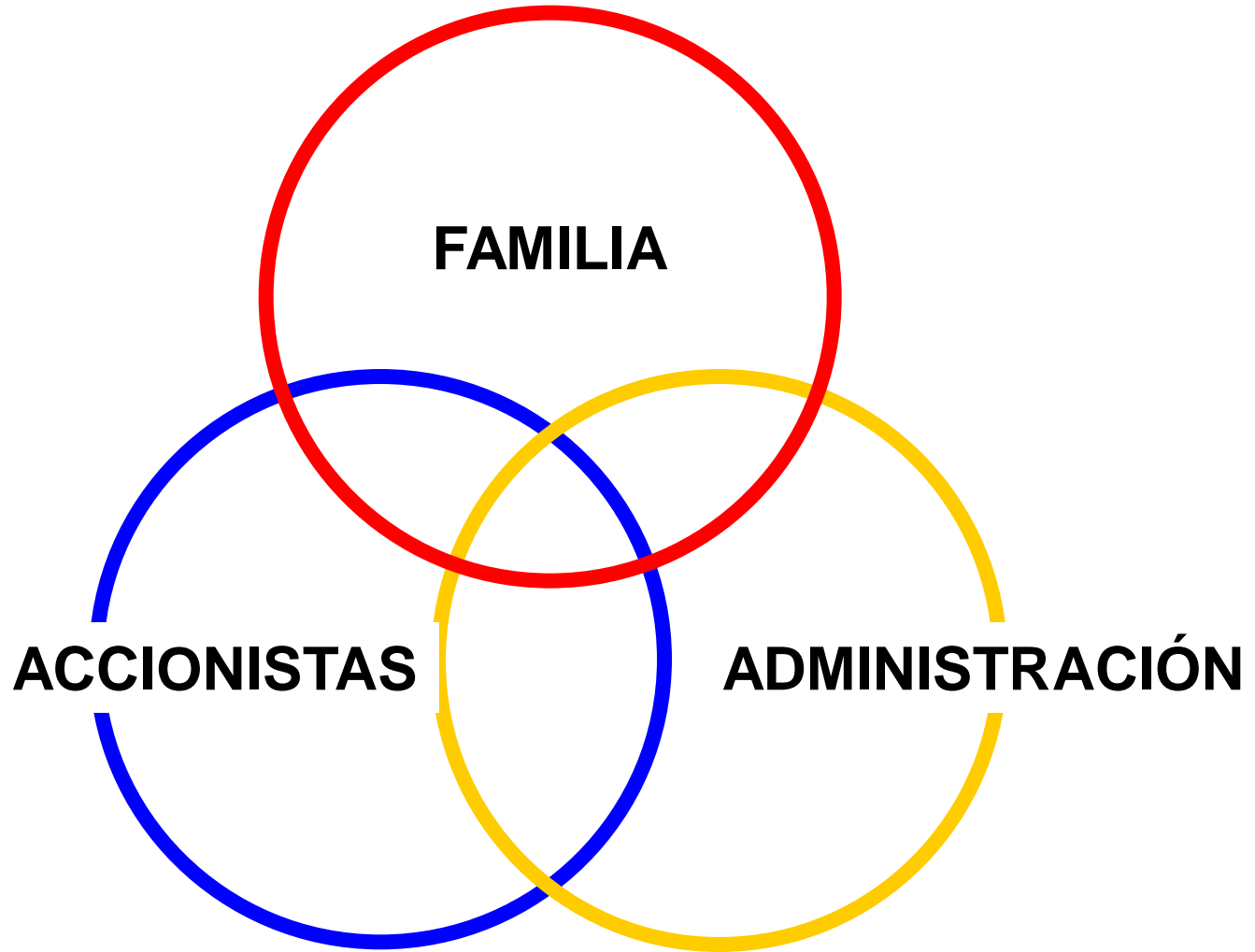
en el 2010



Formas de Gobierno

- Etapa en que la empresa es administrada por el fundador
 - Gobierno basado en personalidad
- Etapa en que la empresa es administrada por los hermanos
 - Gobierno que busca la integración
- Separación de administración y propiedad
 - Se requieren estructuras de gobierno más complejas

La empresa familiar



La empresa familiar



FAMILIA

¿Quién es familia?

- ¿Quién es Familia?
 - Cuñados, divorciados, adoptados
 - Viven juntos pero no casados
 - Sacamos al primo Juan



Asuntos que hay que atender con respecto a la familia

- Cómo fortalecer la unión familiar la familia tiene que estar bien
- Cómo fomentar el amor por la empresa pásele
- Cómo desarrollar al máximo las capacidades de la familia
- Preservar el ejemplo de generaciones anteriores razones para estar juntos

¿QUIÉN TOMA ESTAS DECISIONES?



La empresa familiar



Diferentes tipos de accionistas

- Minoría vs. Mayoría maderería
- Silenciosos vs. Activos
- Familiares vs. No-Familiares
- Actuales vs. Futuros si no fuera por la empresa



Asuntos que hay que atender con respecto a los accionistas

- ¿Cómo formamos propietarios responsables? A mí me tocó gastar
- ¿Cómo vamos a pasar la propiedad? Varones, regalo
- Podemos vender nuestra participación
- ¿Vamos a pagar dividendos? Sólo los que trabajan se benefician
- En qué podemos invertir o en que podemos desinvertir

¿QUIÉN VA A DECIDIR SOBRE ESTO?

La empresa familiar



ADMINISTRACIÓN

Variantes en la administración de la empresa

- Familiares vs. No familiares
- Sólo propietarios vs. No propietarios
- Oficina central vs. Oficinas
- No profesionales vs. Profesionales
- Sólo esta generación vs. Nueva generación



Asuntos que hay que atender con respecto a la administración de la empresa

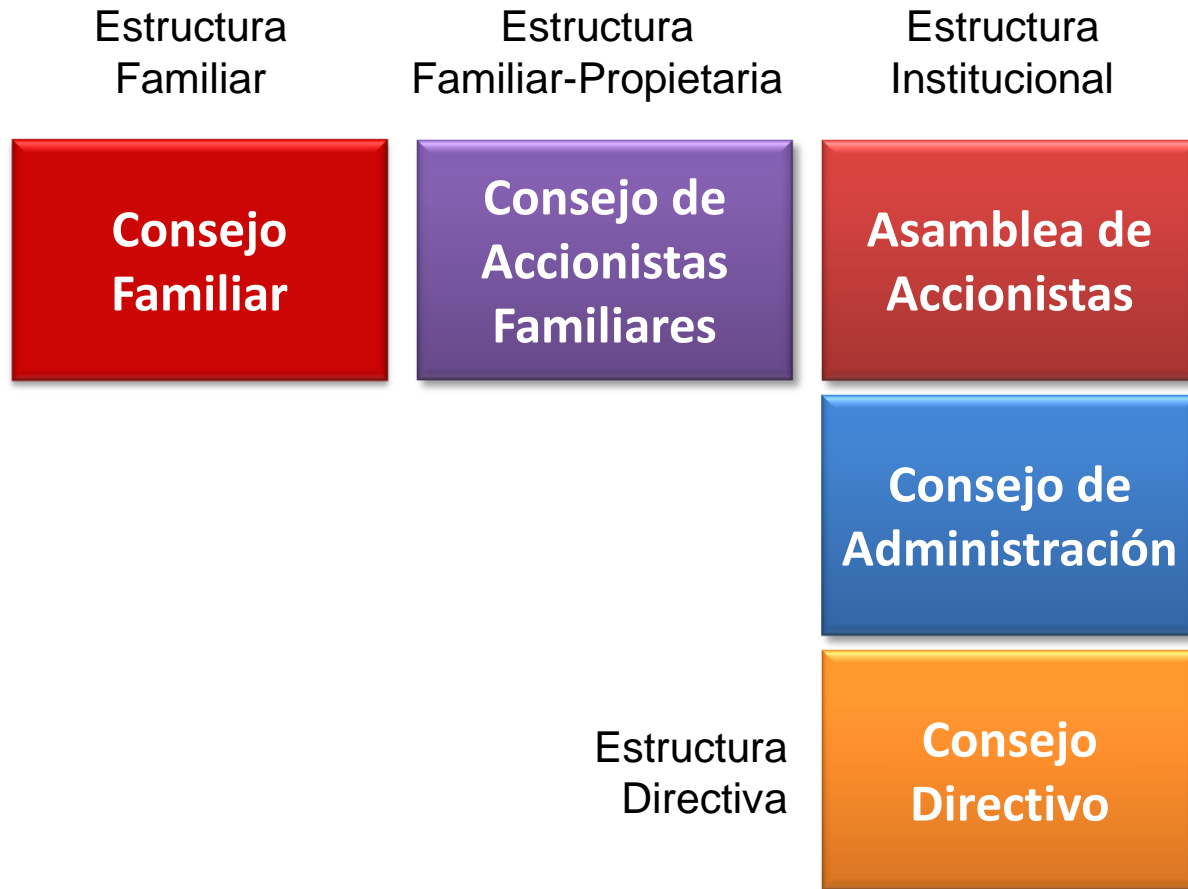
- Cómo creamos valor para los accionistas
- Cómo nos aseguramos de que los que administran la empresa lo hagan bien
- Qué estrategia de negocio debemos seguir
- Qué controles se requieren
- Qué organización es la adecuada
- Cómo compensaremos a los que trabajan en la empresa

¿QUIÉN DECIDE SOBRE TODO ESTO?

Para la empresa familiar ¿Qué debe ser Gobernar?

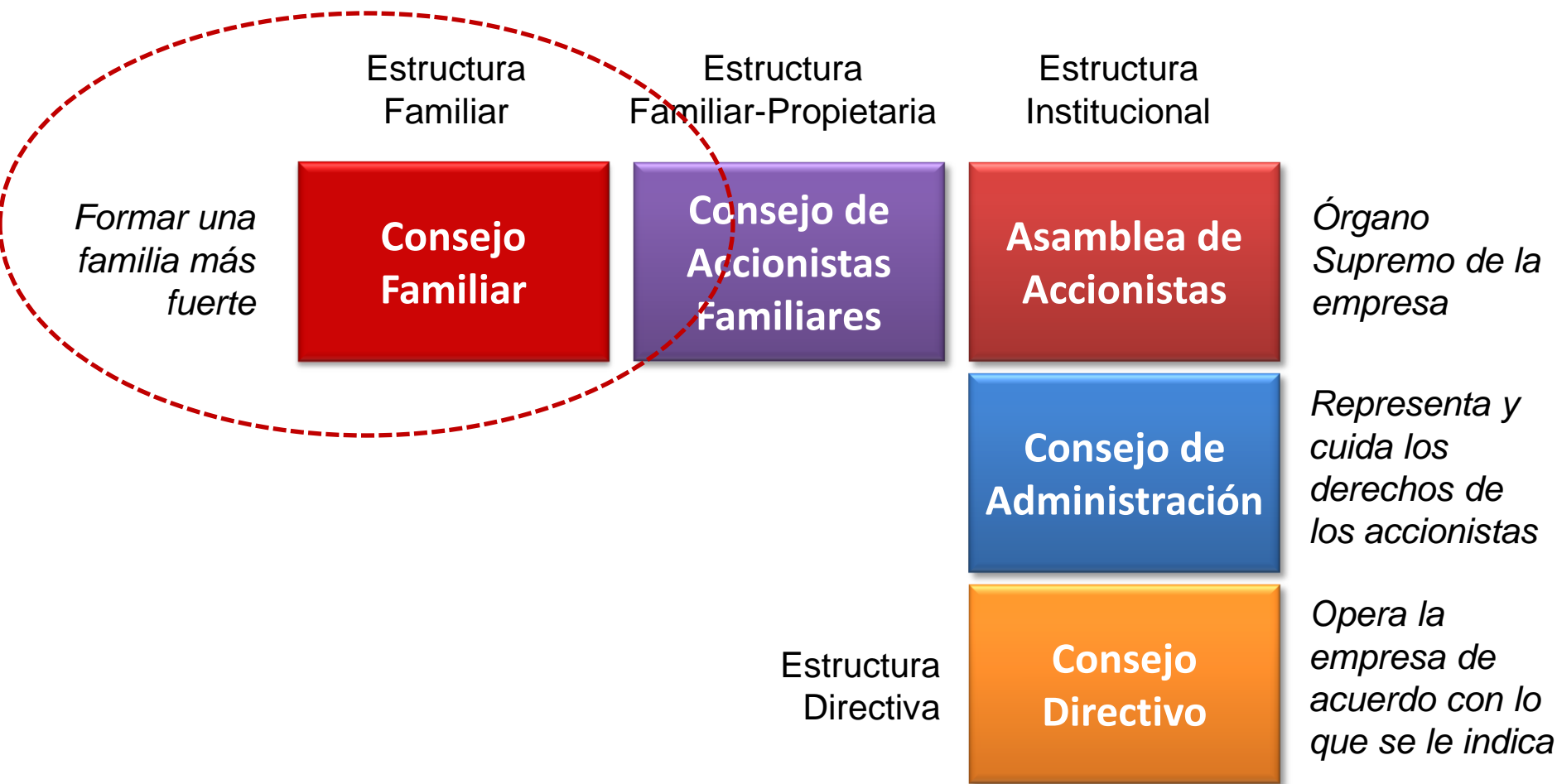
- Estructuras y Políticas que permiten la toma de decisiones sabias en empresas familiares , independientemente de su tamaño o de su complejidad
 - Tiene que ver con el alcanzar los objetivos que nos fijamos como empresa
 - Para lograr esto necesitamos que se escuchen diferentes voces para evitar complejidades que nos causarán problemas más adelante

Estructuras de Gobierno y Estructuras de Dirección

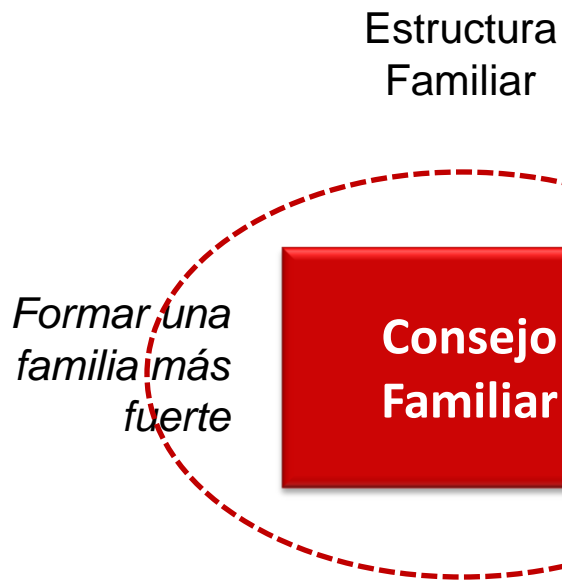


Estructura Familiar

Objetivo: Formar una familia más fuerte



Funciones del Consejo Familiar



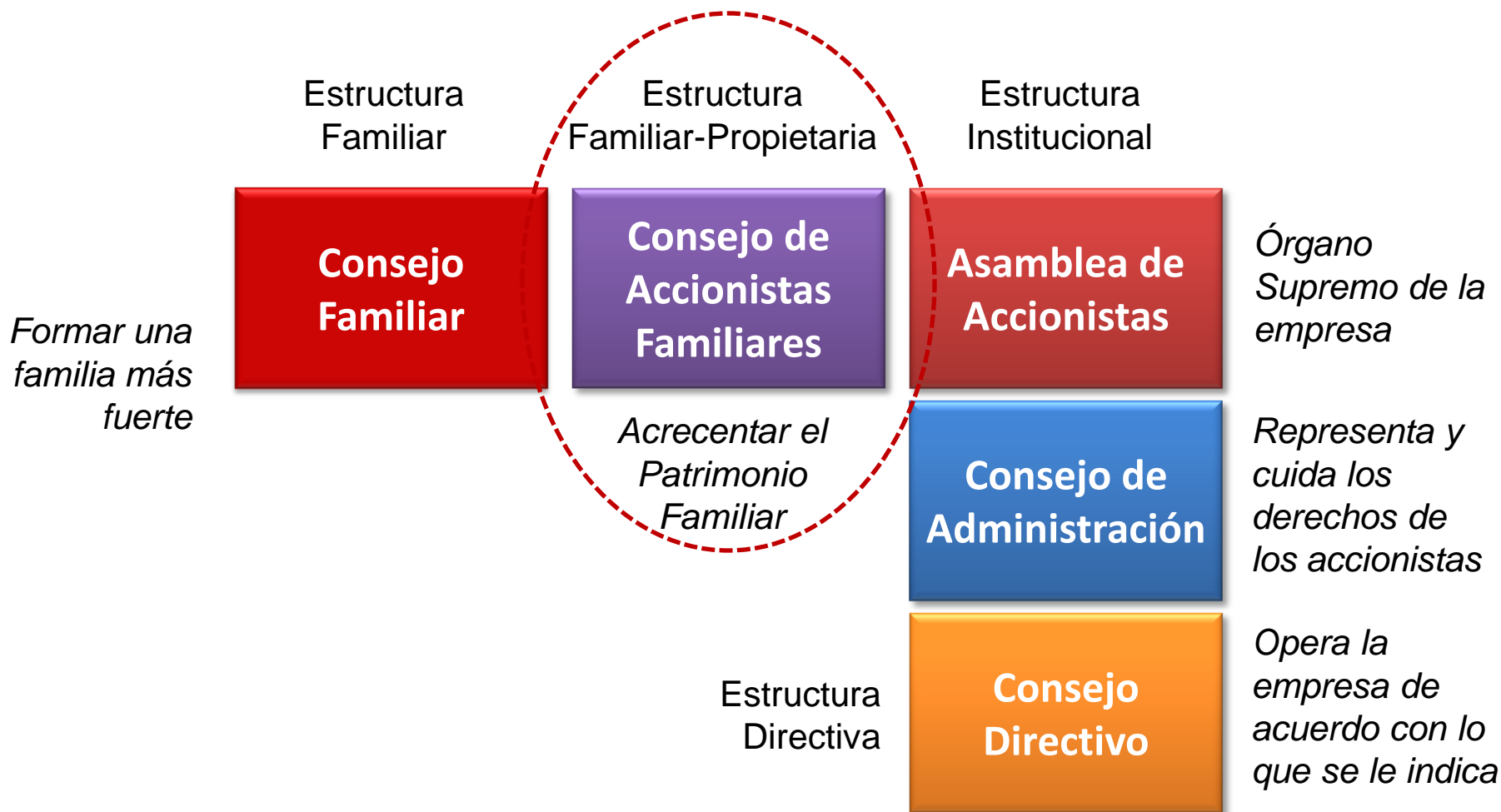
- Buscar la unidad, el bienestar y la felicidad de todos los miembros de la familia, sirviendo como un foro en el que los miembros de la familia puedan discutir, analizar y tomar decisiones sobre asuntos de interés común y de bienestar para la familia como un todo, fomentando el amor y el compromiso por la empresa de la familia
- Cuidar y fomentar el bienestar físico y emocional de cada miembro de la familia.
- Desarrollar al máximo las capacidades de cada miembro de la familia.
- Preservar el ejemplo de generaciones anteriores.
- Fomentar la independencia familiar compatible con la solidaridad familiar.

Asuntos que se tratan en el Consejo Familiar

- Mantener un rumbo claro para la familia
 - Mantener viva y actualizada la Visión de la Familia
 - Fomentar el cumplimiento de la Misión de la Familia
 - Mantener vivo el espíritu y los acuerdos del Protocolo Familiar
- Valorar y disfrutar el legado familiar y nuestra relación
 - Mantener actualizada y presente en todos los miembros de la familia nuestra historia familiar y la de nuestra empresa.
 - Propiciar la convivencia entre los miembros de cada una de las familias de nuestro grupo familiar.
- Establecer sistemas de información y comunicación claros y ágiles en el gobierno familiar
- Preservar y transmitir los valores familiares
- Fomentar el desarrollo profesional y humano, el desarrollo al máximo de las capacidades intelectuales de los miembros de la familia y potenciar las habilidades de cada uno de ellos.
- Establecer mecanismos de apoyo a familiares en crisis
- Fomentar el amor por la empresa
- Lograr sinergias en la solución de problemas domésticos de miembros de la familia

Estructura Familiar-Propietaria

Objetivo: Acrecentar el Patrimonio de la Familia



Funciones del Consejo de Accionistas Familiares

- Buscar cómo preservar y acrecentar el patrimonio de la familia basados sólo en criterios de mercado
- Discutir, analizar y tomar decisiones sobre asuntos de la propiedad que atañen a toda la familia
- Mantener vigente el Protocolo Familiar y vigilar el cumplimiento de sus acuerdos
- Fomentar la permanencia de los miembros de la familia como propietarios del patrimonio familiar y buscar el evitar el desmembramiento de los bienes de la familia
- Buscar el bienestar económico de cada uno de los integrantes del Consejo de Accionistas Familiares y de sus familias.

Estructura
Familiar-Propietaria

**Consejo de
Accionistas
Familiares**

*Acrecentar el
Patrimonio
Familiar*

Asuntos que se tratan en el Consejo de Accionistas Familiares

1. Asuntos con respecto a la propiedad familiar
 - Desarrollar una estrategia de cómo hacer crecer los activos de la familia
 - Definir cuál es nuestra visión a largo plazo de inversiones y rendimientos
 - Definir cómo apoyaremos los proyectos emprendedores de miembros de la familia
 - Definir y mantener vigente un plan para la sucesión en la propiedad de la empresa
 - Definir reglas para la transferencia y venta de acciones

2. Asuntos con respecto al Consejo de Administración:
 - Instalar un Consejo de Administración activo
 - Selección de consejeros
 - Definir asuntos que se tratan en el consejo de administración

Asuntos que se tratan en el Consejo de Accionistas Familiares

3. Asuntos con respecto a la relación de la familia con la empresa:
 - Desarrollar un Protocolo Familiar que defina cómo trabajar juntos y cómo tomar decisiones
 - Proporcionar oportunidades en la empresa para entrenar y desarrollar a la familia
 - Definir beneficios económicos que los miembros de la familia pueden esperar de la empresa
 - Desarrollar un plan para el cambio de actividad de la generación actual
 - Regular el trabajo de los familiares en la empresa
 - Definir políticas para familiares como proveedores de la empresa

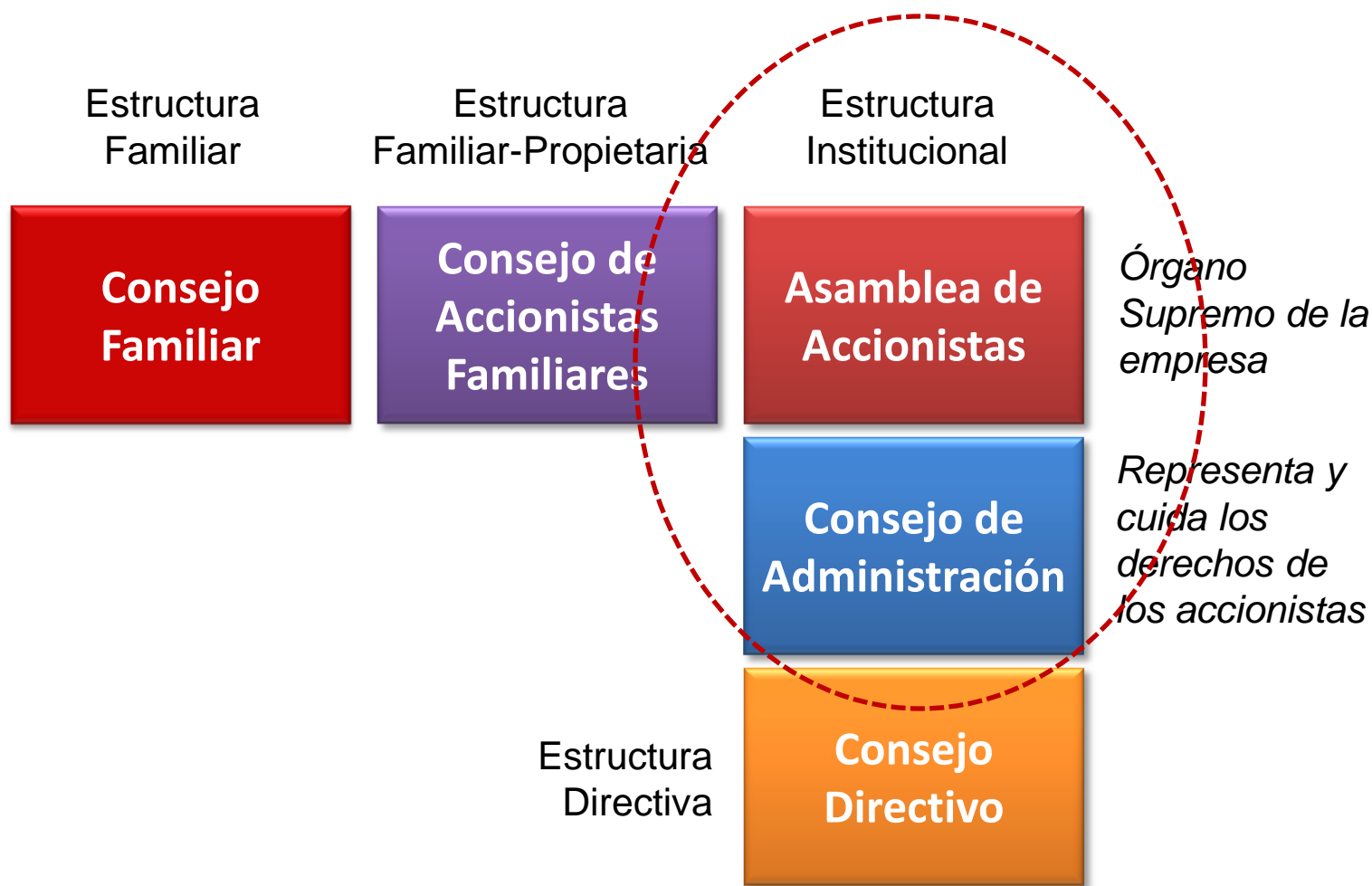
4. Asuntos con respecto al Consejo Familiar:
 - Discutir y resolver sobre las sugerencias que les son presentadas por el Consejo Familiar respecto a la empresa.
 - Decidir sobre las solicitudes de apoyo económico al Consejo Familiar

Asuntos que se tratan en el Consejo de Accionistas Familiares

5. Asuntos con respecto a la Asamblea de Accionistas de la empresa:
 - a. Los derechos y obligaciones asociados con el hecho de ser propietarios de la empresa familiar.
 - b. Aprobación de las Cuentas Anuales y de la Gestión Social
 - c. Decisión sobre el reparto, o no, de dividendos, de acuerdo con nuestra filosofía planteada en el Protocolo Familiar vigente.
 - d. Cambio de la Denominación Social
 - e. Aumento o reducción del Capital Social
 - f. Disolución voluntaria o forzosa de la Sociedad
 - g. Fusiones y escisiones.
 - h. Cambios a los estatutos de la empresa.
 - i. Aprobación de cualquier monto de endeudamiento.
 - j. Autorización de inversiones y/o reinversiones de la empresa.
 - k. Autorización de liquidaciones y/o venta de las propiedades de la empresa.

Estructura Institucional

Objetivo: Cuidar la empresa que es de los Accionistas



Funciones de la Asamblea de Accionistas

- Aprobación de las Cuentas Anuales y de la Gestión Social
- Decisión sobre el reparto, o no, de dividendos
- Alteración de los Estatutos
- Cambio de la Denominación Social
- Autorizar la emisión de acciones
- Aumento o reducción del Capital Social
- Nombramiento, reelección y destitución de Consejeros
- Disolución voluntaria o forzosa de la Sociedad



Funciones del Consejo de administración

- Creación de valor para el accionista
- Supervisión, Control y Apoyo al Equipo Directivo
- Armonizar los Intereses de la Empresa con los Grupos de Interés



Artículo 10. Nuestro Consejo de Administración

Asuntos que se tratarán en el consejo de administración

A. Objetivos corporativos y políticas

- Revisión de objetivos corporativos
- Monitoreo de los resultados de la empresa
- Cambios en los estatutos
- Aprobar adquisiciones
- Políticas de empresa más importantes
- Aprobar planes estratégicos
- Aprobar presupuesto
- Aprobar cambios mayores en los precios
- Aprobar planes de construcción o de compra de terrenos
- Aprobar la entrada o la salida de nuevas líneas de negocio

B. Continuidad y desempeño de la administración

- Elegir a dirigentes clave y asegurar la continuidad en sus puestos
- Revisar el desempeño de los directivos clave
- Aprobar la compensación de puestos clave
- Aprobar la políticas sobre desarrollo de empleados clave
- Aprobar el consejero legal externo
- Revisar reportes de auditoría
- Autorizar la firma de documentos importantes
- Aprobar contratos más importantes
- Revisar cambios más importantes de organización
- Servir de consejeros para el Director General
- Aprobar obligaciones y limitar derechos del Director General

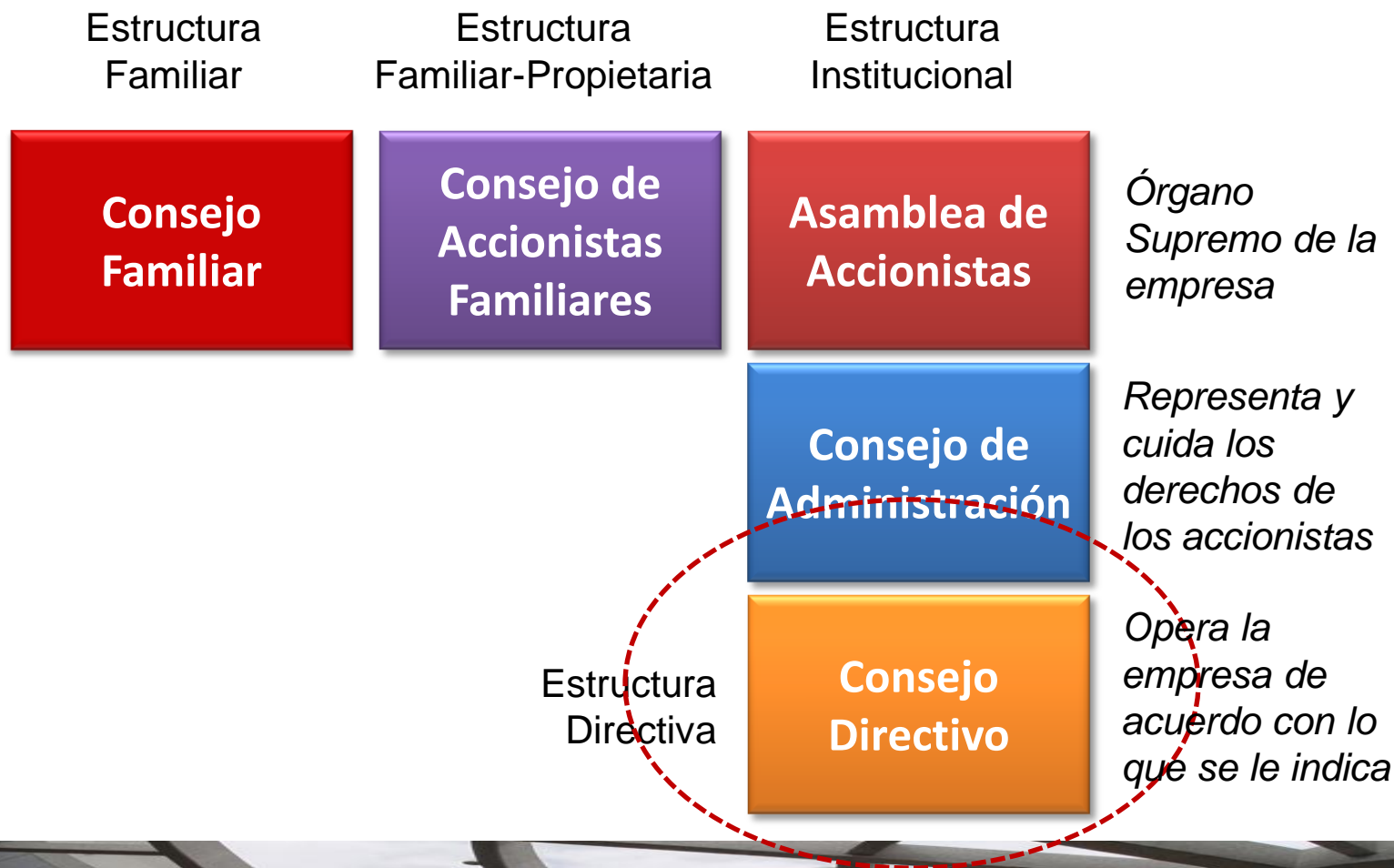
Artículo 10. Nuestro Consejo de Administración

Asuntos que se tratarán en el consejo de administración

- C. Estructura de capital
 - Aprobar cualquier plan de consolidación
 - Recomendar la disolución de la sociedad
 - Aprobar plan de dividendos
 - Revisar inversiones de capital más importantes
 - Revisar préstamos de vez en cuando
 - Aprobar préstamos a largo plazo
 - Revisar transacciones con activos más importantes
 - Revisar la planeación de impuestos

Estructura Directiva

Objetivo: Desarrollar la empresa de acuerdo con lo que estructura institucional elija



Funciones del Consejo Directivo

- Formular la estrategia del negocio
- Preparación, presentación y ejecución de los planes de acción y presupuestos de la estrategia
- Formulación de políticas de Producción, Comercial, Servicio, Financiera, Laboral, Tecnológica, etc.
- Elaboración de sistemas de control
- Diseño de la Organización. Estructura y sistemas, información, planificación, etc.
- Preparación y aplicación de procedimientos relacionados con las personas. Selección, Evaluación, Retribución, Formación, etc.
- Implantación de las decisiones adoptadas por los órganos de Gobierno



Problemática de Gobierno en las Empresas Familiares

- Las mismas personas en todos los niveles, y
- Si no ha habido transferencia de propiedad ¡una misma persona!
- ¿Cómo desenmarañar esto?



Consideraciones para empresas medianas y pequeñas

- Criterio general:
 - Aunque sean las mismas personas, se debe trabajar de acuerdo con la función que se está desempeñando, por lo que habrá que ponerse la cachucha que corresponda
 - Sesión de Consejo Familiar
 - Consejo de Accionistas Familiares
 - Asamblea de Accionistas
 - Sesión de Consejo de Administración
 - Junta de operaciones



Consideraciones para empresas medianas y pequeñas

- Etapas para establecer un consejo en empresas medianas y pequeñas:
 1. Formalizar Juntas Familiares de negocio (mensuales durante un año)
 2. Invitar asesores a que participen en las juntas (bimestrales durante dos años)
 3. Formalizar un consejo consultivo (trimestrales durante tres años)
 4. Cuando la empresa y la familia estén preparados, un consejo de administración

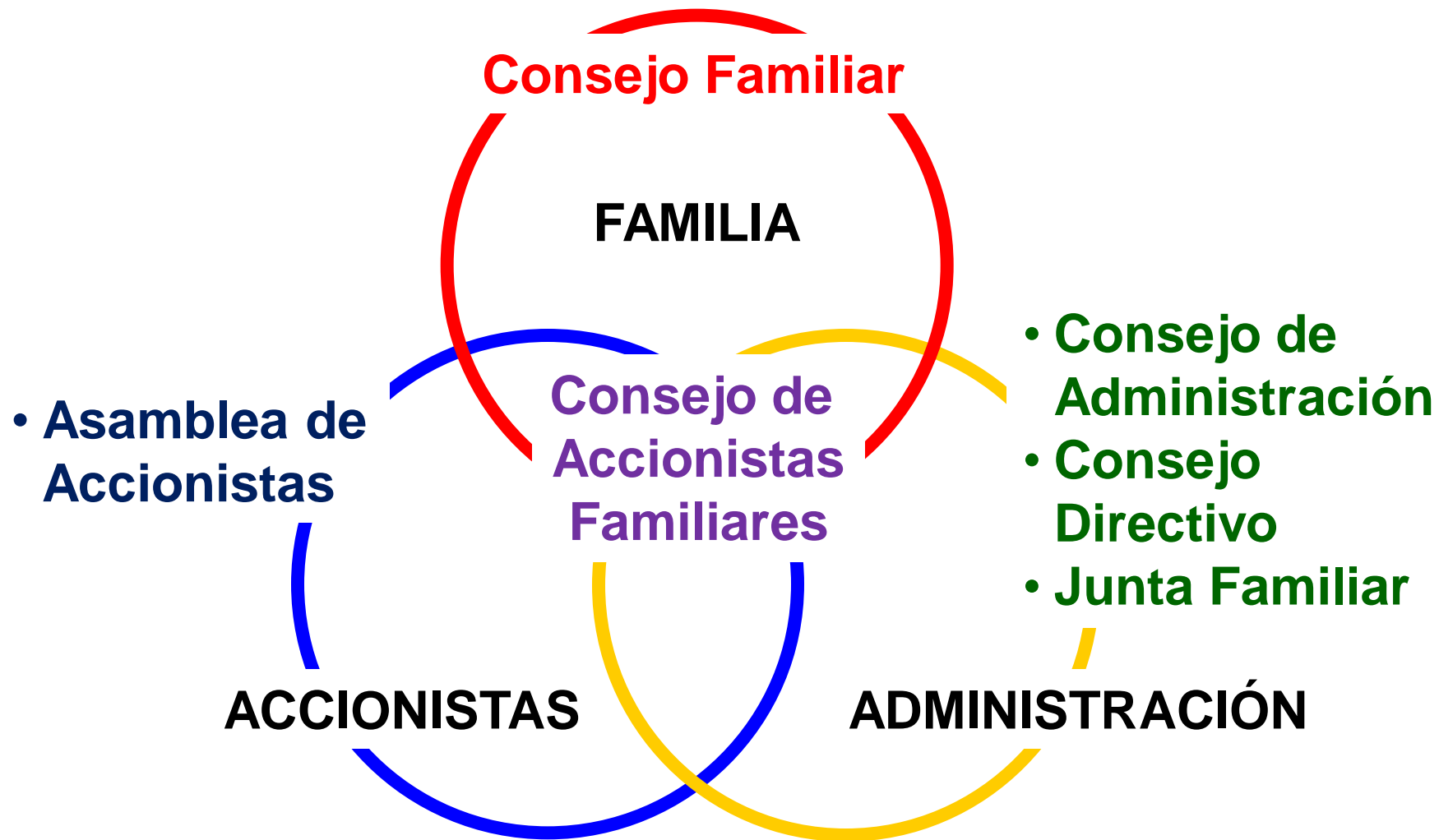


Resumiendo: ¿Qué es gobernar?

- Trabajar en forma efectiva con familiares y no familiares
- Hoy y en el futuro

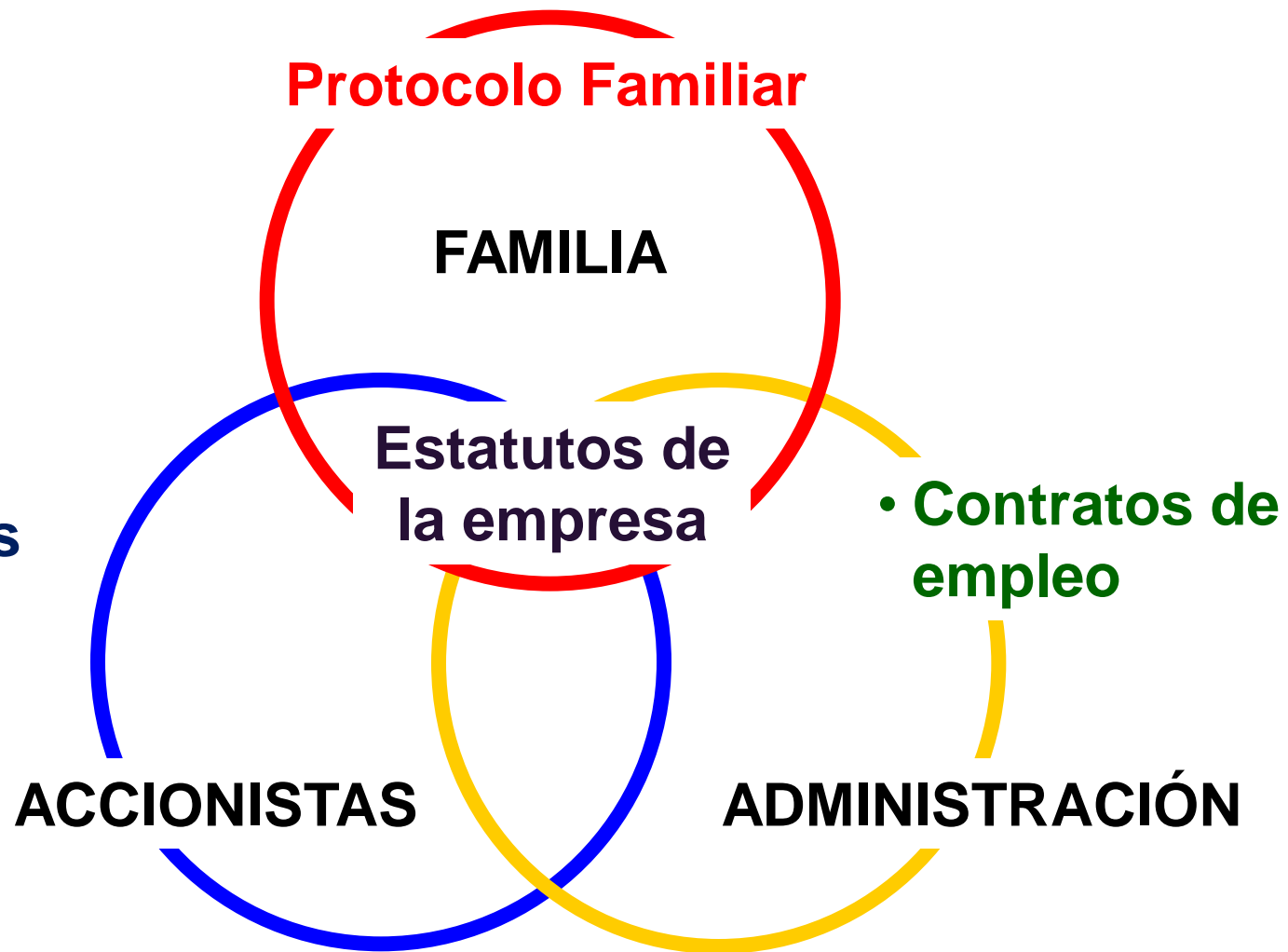


Estructuras de Gobierno



Instrumentos de Gobierno

- Convenios entre accionistas



Información de Contacto

- Mauricio E. Alvarez Martínez
Director – Centro de Empresas Familiares UDEM
(81) 8215-1199 / 8215-1297 Oficina UDEM
mauricio.eduardo.alvarez@udem.edu.mx
www.udem.edu.mx/empresasfamiliares/