



Gobierno de la empresa privada

Los consejeros independientes pueden ser un recurso valioso para las empresas privadas

Los empresarios son típicamente tajantes en sus decisiones y no les es particularmente atractiva la idea de tener que contestar a cuestionamientos similares de los consejeros independientes, sobre las decisiones que toman para sus negocios.

Asimismo, tienen la creencia de que el costo, el tiempo y el esfuerzo que se invierte para una sesión de Consejo, podrían ser mejor utilizado dentro de su organización.

A pesar de ello, hoy en día un número creciente de empresas ha optado por tener consejeros independientes dentro de sus Consejos,

considerando que sus perspectivas y puntos de vista a la sociedad son mayores. Algunas empresas por su parte, no optan por incluir consejeros independientes en su Consejo de Administración, sino que nombra a un Consejo de Asesores, es decir, un Consejo Consultivo.

Beneficios de un Consejo

La posición del Director General en una empresa privada o familiar puede ser solitaria, pero al tener con quien compartir sus ideas y perspectivas respecto al desempeño del negocio puede verse beneficiado. De esta manera, los consejeros independientes aportan una gama

mayor y diferente de opiniones para que el Director General tenga un panorama más amplio del negocio.

En general, los consejeros independientes se caracterizan por aportar conocimientos y experiencia en las áreas donde el Director General y el equipo de trabajo tienen ciertas áreas de oportunidad; algunos de los temas que abordan se centran en las áreas de control interno, finanzas, recursos humanos, mercadotecnia e impuestos, entre otros.

Los consejeros independientes también pueden

tener experiencia en diferentes industrias al trabajar directamente con otras organizaciones. De igual manera, los consejeros independientes pueden hacer frente a difíciles desafíos, tales como un ataque cibernético o ante el manejo de una crisis.

Un Consejo de Administración ayuda a las empresas privadas a construir confianza con otras organizaciones, ya que existe una rendición de cuentas de la compañía más allá del Director General. Por esta razón, algunos fondeadores requieren que las empresas privadas cuenten con un Consejo de Administración, esto como una condición para la ampliación del financiamiento; muchas fuentes de fondeo son propensas a mirar más favorablemente a las empresas privadas que cuentan con una estructura de gobierno más robusta.

Del mismo modo, un Consejo de Administración puede ser una señal para los clientes y proveedores de que están haciendo negocios con una organización de confianza y sostenible en el largo plazo.

Con el crecimiento de la empresa privada, el papel de los propietarios cambia, al igual que sus procesos de gestión. En empresas pequeñas de nueva creación, los propietarios suelen tomar un papel práctico.

Los procesos en toda la organización son informales, ya que el propietario está involucrado en la mayoría de las actividades y éste tiene el conocimiento de primera mano, de casi todos los aspectos del negocio. A medida que la empresa crece, nuevas personas se agregan al equipo y el papel de los propietarios se vuelve más el de un director.

Existe un aumento en la necesidad de formalizar los procesos, así como de incrementar el intercambio de conocimientos y la delegación. De esta manera, la experiencia de los miembros del Consejo de Administración puede guiar a los directores generales durante los cambios en los roles, la introducción a nuevos procesos, así como para ofrecer asistencia en el desarrollo de una dirección estratégica para la compañía, en el corto y largo plazo.

Los consejeros independientes también pueden ayudar a las empresas familiares a manejar uno

de sus mayores retos: la sucesión. Este es un tema en el que muchas empresas familiares no están involucradas, ya que implica una complicada mezcla de preocupaciones familiares y del negocio.

Los propietarios desean hacer lo que es mejor para el negocio y al mismo tiempo tratar a todos los miembros de la familia de manera justa, evitando luchas internas.

Los miembros de la familia pueden tener conflictos sobre los roles que consideran deben desempeñar en la familia y la empresa, percibiendo esto como un derecho.

La existencia de un Consejo simplifica el proceso de la sucesión. Cuando el Consejo de Administración es responsable de identificar a un sucesor, se eliminan muchos de los problemas personales de la sucesión; el sucesor será seleccionado con base al mérito, en lugar de la posición que ocupe en la familia.

El propietario, por su parte, puede abordar las cuestiones de la familia sin que se mezcle con la sucesión.

Tipo de consejo

Si bien en muchos aspectos las responsabilidades de un Consejo Consultivo y un Consejo de Administración son similares, existen algunas diferencias. Como su nombre lo indica, un Consejo Consultivo actúa como una caja de resonancia para la gestión de negocio, y aunque brinda información en una variedad de temas, el Director General puede optar por aceptar o ignorar cada una de las sugerencias de dicho Consejo.

Estructuras de gobierno de la empresa privada:

Consejo Consultivo

Asesora al Director General y su equipo de administración. Los miembros del Consejo pueden ser: el propietario y los miembros de su familia, y / o empleados de la compañía, y / o las personas que son independientes a la compañía.

(La proporción de consejeros independientes a empleados y miembros de la familia puede variar dependiendo de las circunstancias de la empresa y el nivel de comodidad del dueño, de trabajar con independientes).

Las sugerencias y recomendaciones del Consejo se dan como asesoría al equipo de trabajo y la dirección.

Consejo de Administración

La composición y el papel de un Consejo de Administración son similares a los de un Consejo Consultivo, sin embargo, las decisiones de un Consejo de Administración son obligatorias.

Consejo Familiar

Un Consejo Familiar trabaja normalmente en conjunto con el Consejo de la compañía. El papel del Consejo Familiar es el de supervisar los intereses de la familia en el negocio. También proporciona un foro en el que los asuntos familiares pueden ser discutidos por separado del Consejo Consultivo o del Consejo de Administración, con miembros no familiares. La integración del Consejo Familiar estará restringida solo a la familia de los propietarios, aunque puede haber miembros ex-oficio (sin derecho a voto), como asesores legales, para consultar en temas específicos.

Los protocolos de un Consejo Familiar se establecen normalmente en un Protocolo Familiar, que ofrece una visión y misión de la familia, declaraciones y normas básicas para las reuniones de dicho Consejo.

Un Consejo de Administración tiene la responsabilidad fiduciaria de la compañía, y es necesario tener en cuenta el bien de ella y todos sus grupos de interés, así como su progreso hacia los objetivos estratégicos. El Consejo Consultivo, por lo tanto, proporcionará supervisión de la gestión y se asegurará que la dirección tendrá presente los intereses de la empresa.

Un Consejo de Administración suele ser un vínculo en la gestión de la empresa. (Sin embargo, a pesar de que el Consejo es responsable de rendir cuentas a los accionistas, éstos tienen la autoridad para disolver el Consejo).

Rol, responsabilidad y estructura de un Consejo

Como ocurre en los Consejos de compañías públicas, el rol del Consejo de una empresa privada es el de vigilancia. Muchas de las responsabilidades específicas de un Consejo de Administración en una empresa privada son, en esencia, las mismas que aquellas del Consejo de alguna empresa pública, incluyendo mas no limitándose a vigilar la estrategia, revisar el desempeño financiero de la entidad, asegurarse de la apropiada identificación y mitigación de los riesgos corporativos, asegurarse de la preparación de un plan de sucesión para el Director General, entre otras.

Debido a que sus roles y responsabilidades son similares, los Consejos de Administración de empresas privadas deberían adoptar las prácticas líderes de los Consejos de compañías públicas. Sin embargo, en varias ocasiones los Consejos de Administración de empresas privadas necesitarán adaptar algunas de estas prácticas para que se ajusten a sus circunstancias específicas; la mayoría de las empresas privadas, por ejemplo, pueden no tener un área de auditoría interna, por lo que las responsabilidades de los Consejos de Administración de estas empresas variarán con

respecto a la función de auditoría interna.

De manera similar, debido a que las empresas privadas suelen ser más pequeñas que las empresas públicas, sus Consejos de Administración tienden a ser más pequeños y podría no ser necesario el mismo número ni diversidad de comités de apoyo que una empresa pública.

A menudo, se les solicita a los consejeros independientes proveer su especialización y experiencia para incrementar la capacidad de administración y conocimiento en ciertas áreas. (De esta manera, ellos actúan como asesores de la administración, pero no como los propios administradores.) No obstante, por su menor tamaño, un Consejo podría no contar con la especialización en todos los temas que se necesitan. Una práctica común es invitar expertos externos para asesorar al Consejo en temas que pueden beneficiarles.

Transparencia y reporte

En la mayoría de las ocasiones, las empresas privadas no tienen las mismas obligaciones de publicar información financiera e información de empresas relacionadas como las empresas públicas. A pesar de esto, la transparencia es sumamente importante en las empresas privadas.

Tiene una particular importancia en el caso de negocios familiares, donde se debería contar con el mismo nivel de transparencia hacia los accionistas familiares como lo tienen las empresas públicas hacia los grupos de interés.

La transparencia puede ayudar a evitar malos entendidos y conflictos entre los miembros de la familia.

Las empresas privadas deberían considerar revelar la información de sus actividades y las prácticas de gobierno corporativo que les dan además una ventaja competitiva – por ejemplo, si dichas actividades los guían a mejores condiciones financieras, mejores tratos con los proveedores, incremento de los clientes, etc.

También podrían publicar la información referente a las prácticas éticas y actividades de sustentabilidad por la importancia que éstas tienen para los grupos de interés de las empresas privadas y las publicaciones podrían ayudar a mejorar la reputación de la empresa.

Cualidades de los miembros del Consejo

Muchos de los amigos cercanos y socios del dueño de la empresa les compartirán sus puntos de vista y experiencias, por lo que es importante ir más allá de ese círculo social para reclutar miembros independientes para un Consejo de Administración.

Esto se debe a que un beneficio clave de tener miembros independientes en el Consejo de Administración son sus diferentes y diversas perspectivas, así como su habilidad de aumentar el conocimiento y especialización del propio dueño a través de su propia experiencia y preparación.

Como en todos los Consejos de Administración, la educación es importante al ayudar a los miembros a mantener el ritmo ante las necesidades de la empresa, los cambios de la industria y el surgimiento de nuevos retos. El consejo y cada uno de sus miembros deberían ser evaluados cada año para asegurar el cumplimiento de las expectativas y que sus habilidades se mantienen al nivel de los cambios y crecimiento de la organización.



En la voz de nuestro socio

“El Gobierno Corporativo debe agregar valor a las organizaciones. Las empresas privadas que conciben al Consejo de Administración como un instrumento de rendición de cuentas, crecimiento y estrategia pueden darse cuenta de su valor. El valor del conocimiento y experiencia que los consejeros independientes tienen, puede aumentar las habilidades y capacidades del propio dueño y sus diferentes perspectivas, brindando un abanico de nuevas ideas y puntos de vista para fortalecer la empresa.”

Daniel Aguiñaga

Socio Líder de Gobierno Corporativo
Deloitte Spanish Latin America

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.