



Autoridad de los órganos de gobierno

Las PyMEs de origen familiar asumen que sus futuras generaciones tomarán la batuta del negocio igual o mejor de lo que lo han gestionado sus fundadores. No obstante, la experiencia muestra que dichas organizaciones no consideran con oportunidad el uso de herramientas que fortalezcan su continuidad y supervivencia, como son las estructuras de gobierno corporativo y el control interno. El gobierno corporativo contempla mecanismos

que incluyen la creación de órganos de gobierno como el Directorio y comités de apoyo; y para organizaciones de corte familiar, el Consejo Familiar y/o la Asamblea Familiar (dependiendo del número de ramas familiares implicadas).

Dicha estructura contribuye a evitar el gran problema de la trascendencia y permanencia de las organizaciones, por medio de un adecuado control, vigilancia y gestión del negocio a través

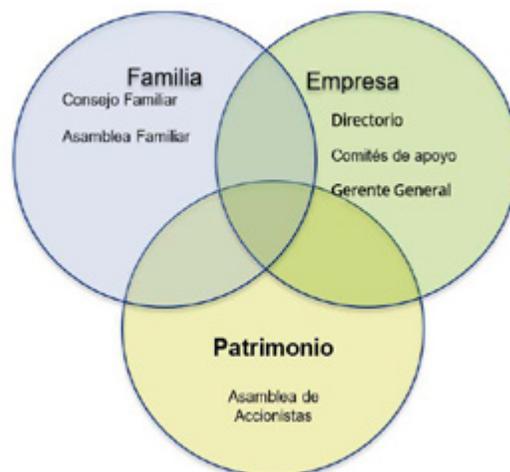
de prácticas institucionales que posibilitan una operación eficiente y brindan transparencia en las operaciones, confianza a los inversionistas y seguridad a los colaboradores y terceros interesados en la empresa.

Los órganos de gobierno se establecen con sus debidas funciones y facultades, tales como las que se muestran a continuación:

Áreas que impactan	Órgano de gobierno	Funciones
Familia	Consejo Familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Resolver los conflictos que se generen entre familia y empresa • Diseñar, revisar y actualizar el protocolo familiar, y vigilar su cumplimiento • Definir lineamientos de compensación y plan de carrera de empleados familiares • Establecer una política de dividendos • Administrar el fondo familiar
	Asamblea Familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar estatutos, contrataciones, sueldos y prestaciones a familiares • Comunicar a la familia las actividades y resultados • Mantener y reforzar los valores de la familia • Detectar problemas que puedan surgir en la familia y afecten la empresa
Empresa	Directorio	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa • Informarse y prepararse para las sesiones del Directorio y de los comités • Velar por el correcto uso y aprovechamiento de los recursos financieros, humanos y materiales de la empresa • Tomar decisiones sin conflicto de intereses
	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar los acuerdos de la Asamblea de Accionistas y del Directorio. • Proporcionar la información de la gestión de la organización • Dar cumplimiento a los requisitos legales y estatutarios establecidos con respecto a los dividendos • Asegurar que se mantengan los sistemas de contabilidad, registro, archivo o información de la sociedad
Patrimonio	Asamblea de Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Designar, elegir, ratificar y/o remover a los miembros del Directorio • Discutir, aprobar, modificar o reprobado aspectos financieros (estados financieros, reparto de utilidades, dividendos, aumentos o disminución de capital, etc.) • Tomar decisiones en: transformación, fusión o escisión

Cabe mencionar que cada órgano de gobierno se rige bajo sus propias reglas de operación para la ejecución de sus responsabilidades, sin embargo, es muy importante la coordinación e interrelación de éstos para que en conjunto, al cumplir y alcanzar las estrategias, la organización pueda trascender.

Dentro del modelo de los tres círculos se identifican los órganos de gobierno en cada área, como se aprecia en la siguiente imagen.



Conclusiones

La oportuna identificación, control y monitoreo de los riesgos en las organizaciones, en especial de las familiares, son factores clave para la supervivencia y crecimiento de éstas.

Una vez identificado el riesgo es importante entender el impacto en cada área dentro la empresa familiar (familia, empresa y propiedad); ya que de acuerdo a su relevancia serán las acciones de respuesta al riesgo que se deben accionar considerando el corto, mediano y largo plazo.

El establecimiento, seguimiento y/o monitoreo de las acciones de control establecidas ayudarán a mejorar la toma de decisiones de los órganos de gobierno y de la dirección general del negocio.

La utilización y adopción de dichos factores colaborarán a la trascendencia e institucionalización de la empresa mediante las mejores prácticas de gobierno corporativo y la administración integral de los riesgos.

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 vs 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.