



Riesgos en las empresas familiares y prácticas sugeridas para reducir su impacto en la compañía/familia



**Centro de Gobierno Corporativo &
Sustentabilidad**

Antecedentes

- Las pequeñas y medianas empresas guatemaltecas se han convertido en la columna vertebral de la economía guatemalteca.
- Hay 79,000 empresas registradas que operan en Guatemala y el 80% de estas son **familiares**.
- Existen estadísticas que indican que estas generan el 80% del PIB de Guatemala.
- Las empresas familiares resultan ser un factor significativo en la economía del país y por tanto deben enfrentar el **reto** de lograr la **trascendencia** y **sobrevivir** en el tiempo.
- Solo el 30% llega a la segunda generación y solo el 15% a la tercera generación y como lo hacen? a través de la **institucionalización**.
- La necesidad e importancia de contar hoy en día con una empresa institucionalizada, es poder enfrentar los retos de un mundo cada día más globalizado y competitivo.

Cambios generacionales en la composición familiar



Dueño fundador



Sociedad de
hermanos



Confederación de
primos, tíos,
sobrinos, nietos y
bisnietos

Áreas de riesgo a las que están expuestas las empresas familiares.



Fuente: Business Families Foundation 2010.

Áreas de riesgo a las que están expuestas las empresas familiares.



Fuente: Business Families Foundation 2010.

Gobierno Familiar:

- unidad familiar (conflictos serios entre hermanos)
- Valores compartidos (desalineación)
- Armonía,
- Tradiciones (rivalidad generacional)
- Creencias
- Cultura, imagen y reputación

El 40% de las causas de desaparición de una empresa familiar, se debe a crisis internas de los miembros familiares que la integran.

Fuente: "Las empresas familiares mueren por crisis internas. Colombia 2012.

Áreas de riesgo a las que están expuestas las empresas familiares.

Gestión Empresarial:



Fuente: Business Families Foundation 2010.

Áreas de riesgo a las que están expuestas las empresas familiares.



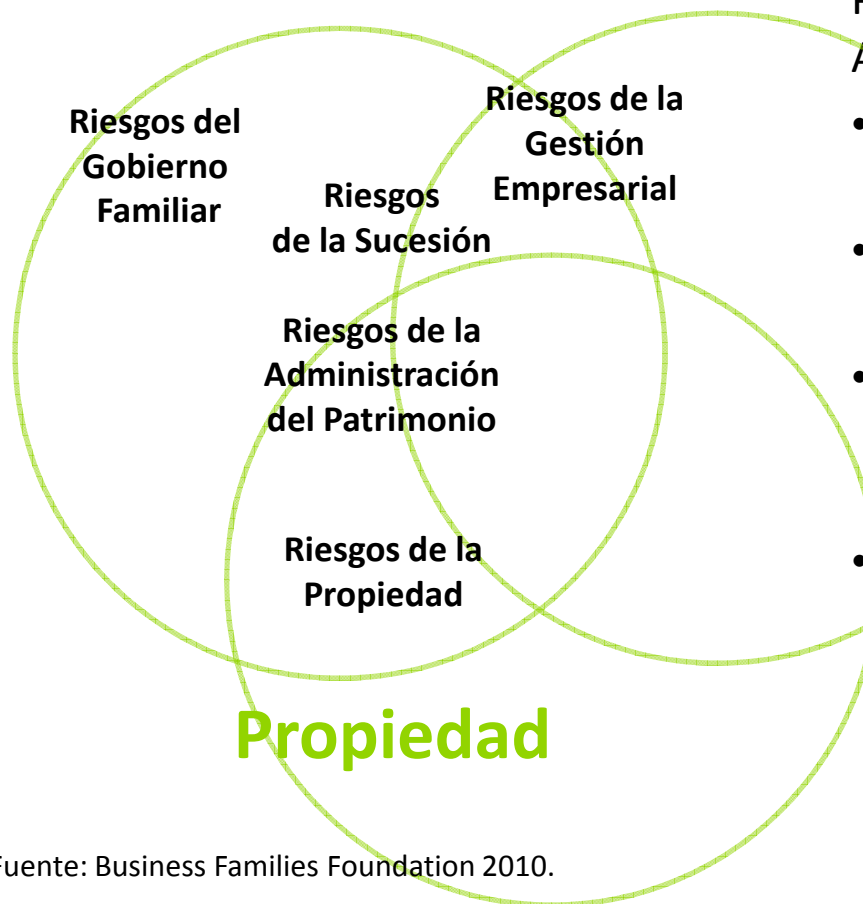
La Sucesión:

- El retiro repentino del dueño-fundador por causa de enfermedad, deceso, incapacidad o voluntario.
- Salidas no programadas de un Director General familiar, por fallecimiento, enfermedad o problema familiar.
- Salidas no programadas de puestos Directivos claves, por fallecimiento, enfermedad, falta grave, deseo de dejar la empresa, cambio de residencia.
- Retiro de un Directivo familiar político, por enfermedad, muerte, divorcio o separación.

Áreas de riesgo a las que están expuestas las empresas familiares.

Familia

Negocio



La Administración del Patrimonio:

Patrimonio Familiar, Activos financieros, Activos Intelectuales y Capital Social.

- Desacuerdos sobre la dirección del negocio
- Cambios importantes sobre el ambiente legal
- Conflictos familiares por crisis económica de alguno o varios miembros
- Desconocimiento total o parcial de la composición y administración de su patrimonio

Áreas de riesgo a las que están expuestas las empresas familiares.



La Propiedad:

Decisiones que puede tomar la organización con relación a,

- Composición accionaria
- Política de dividendos
- Estructura organizacional
- Propiedad dispersa
- Falta de habilidades entre los miembros de la organización para cubrir las posiciones clave
- Venta y compra de acciones
- Proceso de salida de accionistas
- Herencia de acciones
- Planeación patrimonial y sucesoria

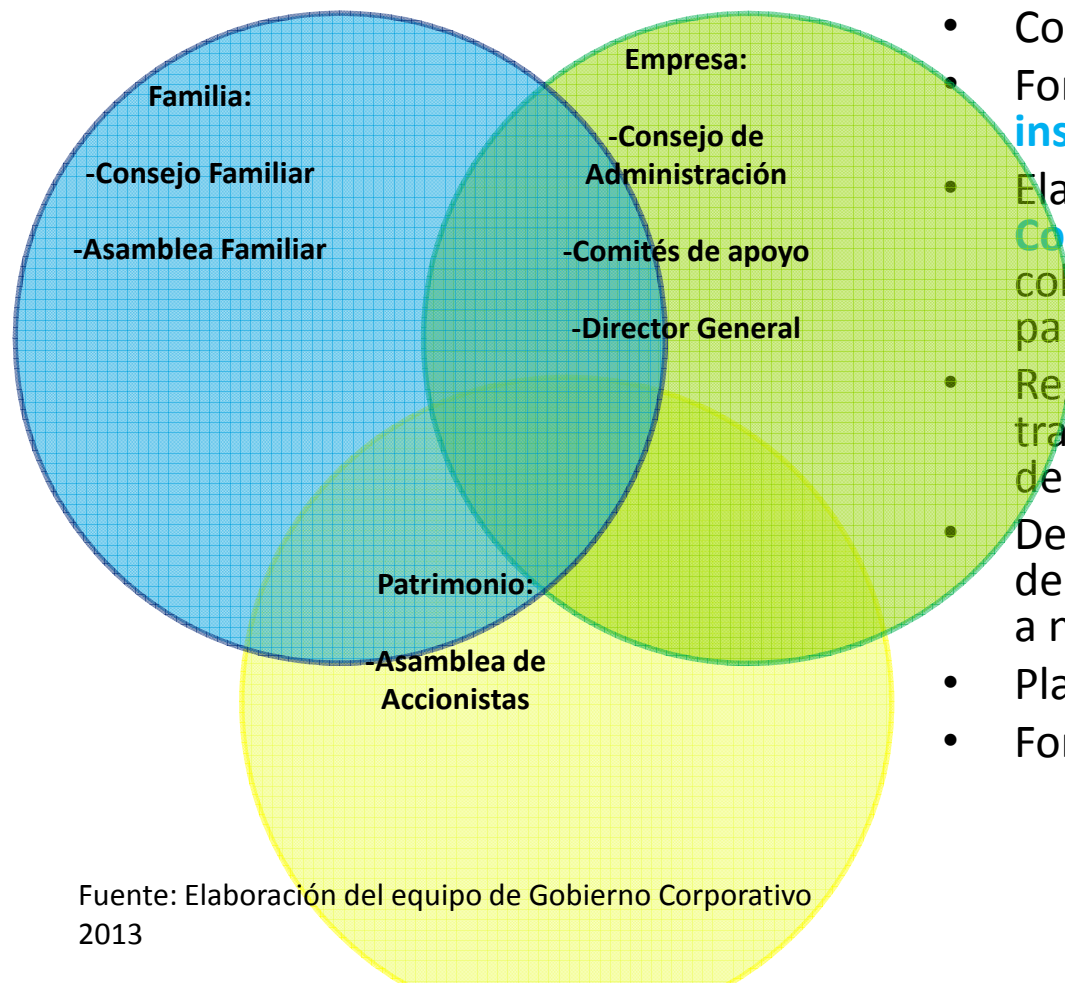
¿Cómo identificar y mitigar los riesgos, para prevenir y disminuir su impacto dentro de la organización familiar?

¿Cuál es la receta perfecta para no caer en el exceso del control que pueda generar burocracia que no permita flexibilidad de la operación diaria del negocio y de la toma de decisiones?

Los riesgos de gobierno familiar, gestión empresarial y administración de la riqueza se logran identificar, diseñar y controlar a través de la adopción y utilización de Prácticas de Gobierno Corporativo que consisten en 3 factores:

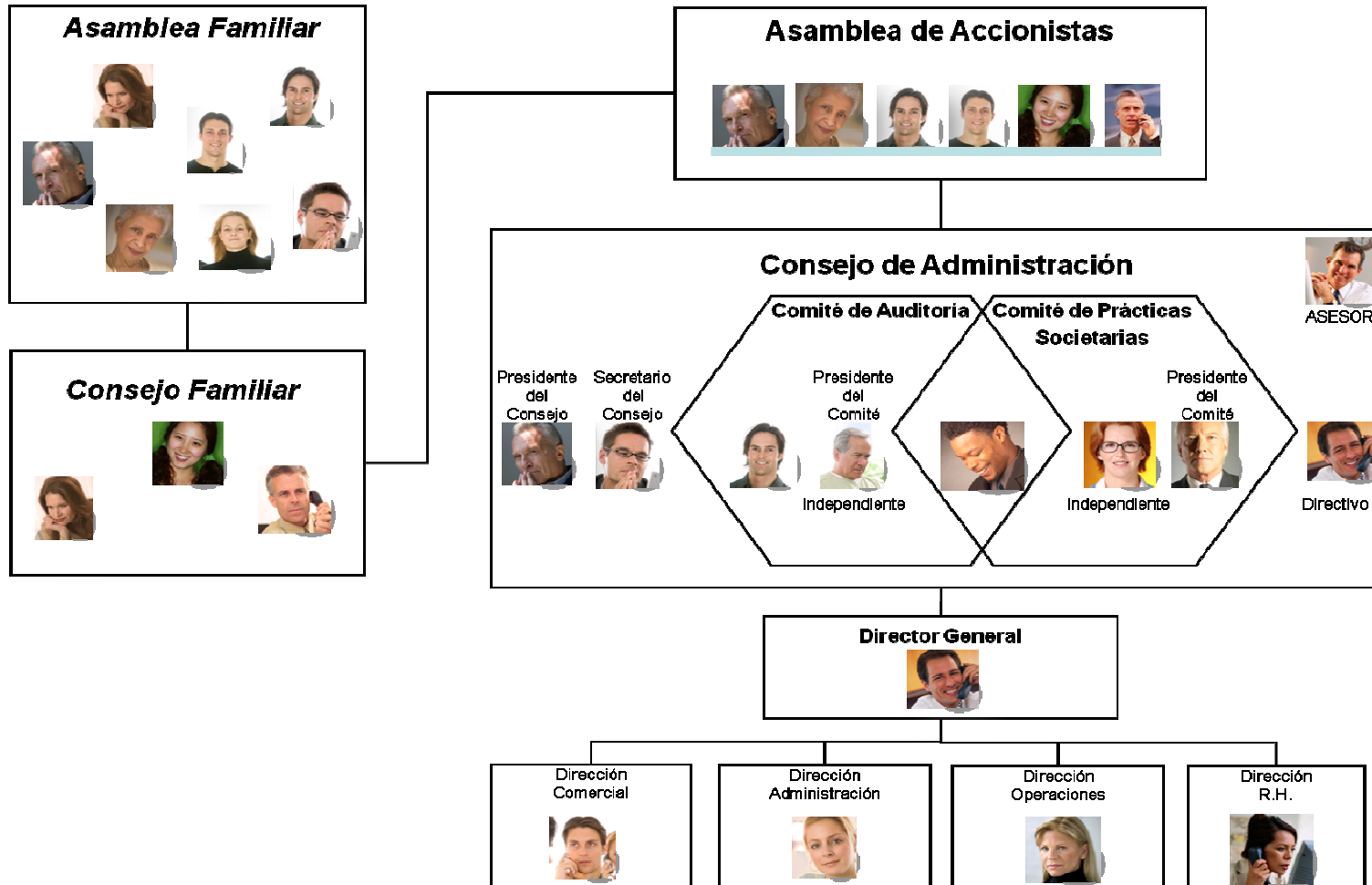
- Cultura de Gobierno Corporativo
- Conocimiento del Negocio y Administración de riesgos
- Compromiso, logro y seguimiento de objetivos de negocio

Cultura de Gobierno Corporativo



- Protocolo Familiar
- Consejo Familiar
- Consejo de Administración
- Fomento de la cultura de **institucionalización** en el negocio.
- Elaboración de un **Código de Conducta** (que aplique a todos los colaboradores y familiares que participen en la operación)
- Reglas de operación y programas de trabajo para cada uno de los órganos de gobierno
- Definición de la estrategia, delimitación de facultades y poderes a nivel dirección
- Plan de Sucesión
- Fondo familiar y Family Office

Estructura de Gobierno Corporativo en Empresas Familiares



Institucionalización

¿Qué Implica?

- La implementación de **estructuras y mecanismos** que legitiman y fortalecen la actuación y comunicación de la **alta administración** (incluyendo Consejo de Administración) y los **propietarios del negocio** (accionistas).
- Pueden ir desde establecer un Presupuesto hasta documentar en forma clara y específica los lineamientos, objetivos, responsabilidades y facultades de los órganos de gobierno y de sus integrantes, así como estrategias y objetivos, responsabilidades, procesos, controles, riesgos y sistemas de gestión en la administración.

Institucionalización

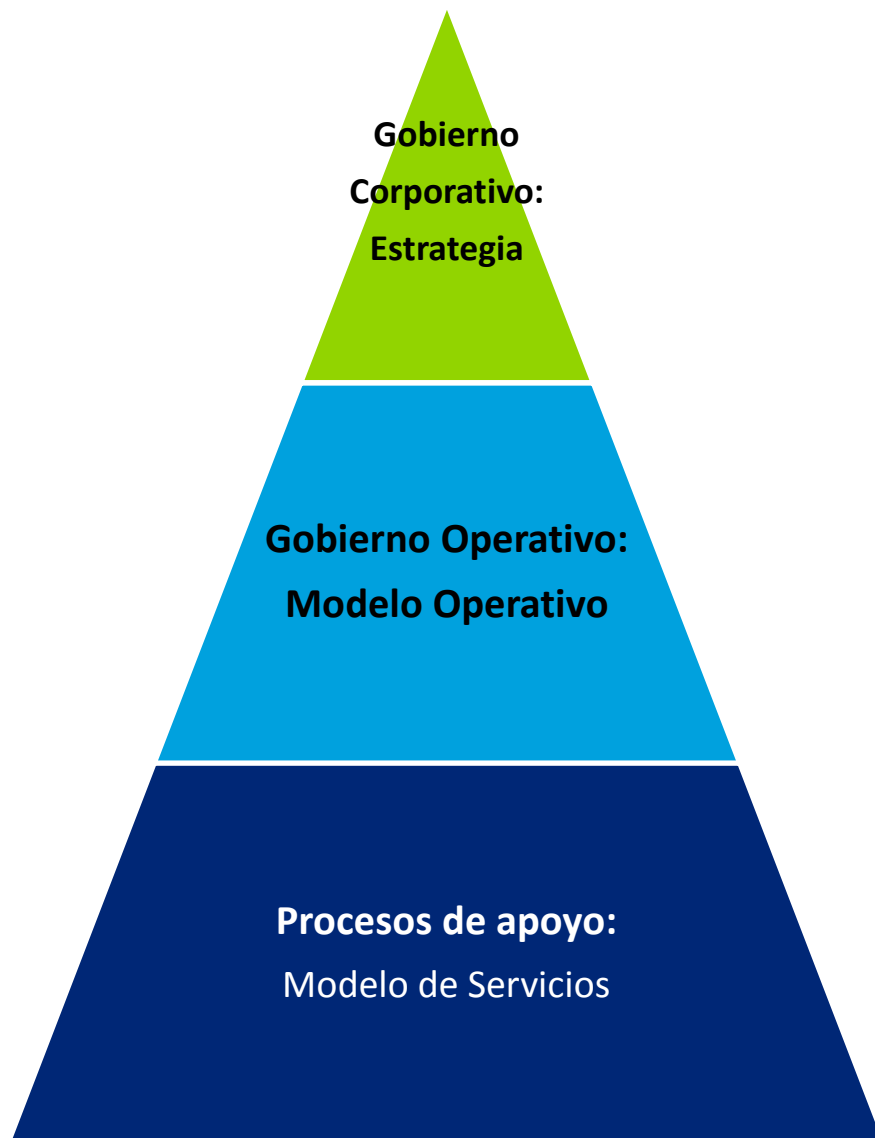
¿Cómo lo implemento?

- A través de un modelo de gobierno y la adopción de mejores prácticas corporativas se van definiendo, desde los procesos más sencillos, hasta la estructura organizacional que responda a la estrategia del negocio.
- Las básicas son, plan estratégico, presupuesto, sistema de riesgos y control interno, análisis financiero, prácticas de RRHH, entre otros, sin estas las sesiones y actuación del Consejo de Administración se vuelven poco productivas, por falta de información y desarrollo de estos temas.
- Este proceso se realiza con base en las necesidades de cada empresa y dependiendo el tipo de industria en la que se encuentre.

Institucionalización

¿Qué beneficios voy a obtener?

- Facilitar con ello la **definición, conducción y vigilancia** de las operaciones del negocio, que en su conjunto enfoquen y alineen la empresa, unificando los esfuerzos en una misma dirección.
- Contar con una cultura de gobierno corporativo, conocer el negocio, administrar los riesgos y comprometerse día a día con los logros y objetivos planteados, no solo brindará a la organización la oportunidad de un **crecimiento sostenible**, sino que también dará la seguridad a las empresas familiares de **mantener a la familia en el negocio** y a su vez continuar generando riqueza debidamente administrada y direccionada.



- **Procesos base o de apoyo**

Detalle de macro-procesos clave de una empresa: Sistemas, control interno, cadena de valor y compras.

- **Gobierno Operativo**

Se establecen políticas y manuales de procedimientos acerca de como se llevarán los procesos clave de la organización.

- **Gobierno Corporativo**

Operación de los órganos de Gobierno, monitoreo y vigilancia de los principales indicadores de la organización

Conclusiones

- Para lograr la **institucionalización** de la organización, se deberá establecer una estructura de gobierno que dependerá mucho del tipo y tamaño de la industria, de la empresa, del número de accionistas, de la sucesión accionaria entre otros para establecer las políticas, lineamientos y responsabilidades de los órganos de gobierno y garantizar la adecuada toma de decisiones promoviendo **la equidad y eficiencia**

- Con el fin de hacer realidad el potencial de negocio es necesario ir más allá de las ideas:
Asegurar una ejecución disciplinada en todos los niveles de la organización a través de un eficiente proceso de administración que alcance los objetivos planteados.
- Podemos concluir que dos son las cosas fundamentales en este proceso: **El cambio cultural y el entendimiento y desarrollo de los procesos de negocio y lo que ello implica**

- Lo anterior toma tiempo y requiere esfuerzo, por lo tanto, es importante **entender los cambios que vivirá la empresa y saber que es un proceso paulatino** que, se consolidará con el paso del tiempo hasta tener una madurez óptima



Contactos:

María Eugenia de Collier
Directora Centro de Gobierno Corporativo de
Guatemala
mecollier@deloitte.com

Jorge Liquidano
Gerente Gobierno Corporativo
jlliquidano@deloitte.com

PBX: (502) 2384 6500
PBX: (502) 2363 2211
FAX: (502) 2384 6555-7

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a 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. Cuenta con alrededor de 200,000 profesionales, todos comprometidos a ser el modelo de excelencia.

Tal y como se usa en este documento, “Deloitte” significa Servicios Standard, S.A., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría financiera y otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de “Deloitte”.

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la “Red Deloitte”), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.