

CAPÍTULO V

PROPUESTA

En base a lo antes mencionado, se hace énfasis a lo importante que es concienciar a las empresas familiares, pero sobre todo al fundador de éstas, para que logre darse cuenta del tipo de problema o problemas a los que se encuentra expuesto el negocio en caso del retiro del padre de familia; si se hace posible dicha conciencia, el creador de la empresa podrá tomar las medidas pertinentes para evitar en lo mayor posible la desaparición de su empresa.

Una vez lograda dicha conciencia el fundador cuenta con dos tareas de visión y planeación a largo plazo de suma importancia; la primera de ellas es que, desde temprana edad debe motivar a sus hijos o al hijo más “conveniente”, como ya se explico, a que forme parte de la empresa y se vaya involucrando en las actividades, para que, cuando llegue la hora del retiro, el elegido sea capaz de tomar responsabilidades en base a sus conocimientos; es importante volver a hacer énfasis en que, en el momento que el padre decida que el sucesor, ya sea algún hijo o tercero, va a formar parte de la empresa y a tomar decisiones, éste se retire parcialmente de la empresa o bien, sea capaz de respetar las disposiciones del heredero y dar una opinión cuando se le solicite, puesto que, de no llevarse a cabo de dicha manera, se cree que el sucesor puede presentar desinterés y por lo tanto abandonar su puesto. En caso contrario y al llevar una sucesión de manera en que fundador y sucesor puedan trabajar conjuntamente, se logra aminorar la crisis que la empresa sufre con dicho cambio, además de que se tiene un trabajo innovador junto con experiencia llevando a la empresa al desarrollo.

Cabe señalar que lograr que el fundador y sucesor trabajen de manera conjunta sin llegar a tener conflictos, es cuestión de ambas partes, puesto que, ambos deben de adoptar una actitud que les permita escuchar al otro, resolver los desacuerdos que se presenten sacando la mejor propuesta de cada uno para poder tomar la mejor decisión.

La segunda tarea a la que se enfrenta la empresa pero el fundador en especial, es en primer lugar, a la idea de implementar un Gobierno Corporativo a su empresa; poder lograr sensibilizar a la familia de que se necesita de la colaboración de terceros para el manejo y toma de decisiones de su empresa, es una de las barreras más difíciles a la que se enfrenta esta propuesta, puesto que al inicio los miembros de la familia se sienten de cierta manera ofendidos con esto, ya que creen que se les tacha de incapaces para sacar adelante a la empresa, y no es cuestión de eso, si no que mas bien, de lograr que comprendan que es necesario la colaboración de terceros capacitados para la toma de decisiones objetivas, además de que es de vital importancia la estructuración de la empresa que señale las reglas claras que deberán seguir cada uno de los miembros, para poder evitar los conflictos de intereses que tarde o temprano se dan.

Una vez que se logre superar esa gran barrera, entonces sí se puede proponer la implementación del Gobierno Corporativo como tal, a lo que se sugiere lo siguiente:

Las empresas que cuenta con Gobierno Corporativo posee un grupo de accionistas y un Consejo de Administración, algunos accionistas formaran parte del Consejo de Administración, como ya se explico, como consejeros patrimoniales. Se plantea que para evitar conflictos de intereses e inconformidades el padre de familia sea quien designe a los

accionistas y en qué porcentaje, de igual forma su opinión será de suma importancia para designar en primera instancia al Consejo Administrador, para la elección de los terceros involucrados en este órgano se puede contar con la participación de los accionistas.

Cabe mencionar nuevamente que los principios no pretenden implementar disposiciones detalladas, debido a que cada empresa es un órgano distinto y por lo tanto cuenta con diferentes necesidades.

I. Garantizar la Base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo

Al igual que en las grandes empresas, es necesario que el negocio familiar implemente las reglas de su gobierno corporativo de manera legal, en donde se estipulen tanto las obligaciones como los derechos de los miembros, además de las sanciones en caso de incumplimiento; logrando con esto tanto el respeto y cumplimiento de los principios como la confianza de los miembros de sentirse protegidos para defender sus derechos.

Es importante que tanto los acuerdos a los que se lleguen como las sanciones que se apliquen en caso de incumplimiento estén dispuestos de manera clara a manera de que los integrantes no tengan duda sobre la aplicación y de esta forma puedan llevarse a cabo de manera eficiente.

Un ejemplo de cómo hacerlo conforme a ley, sería que los principios quedaran estipulados en un Código que no necesariamente se encuentre legalizado, pero, en el contrato de prestación de servicios profesionales, que cada uno de los miembros deberá firmar, incluir una cláusula en donde cada uno se compromete a respetar dicho Código y de la misma manera la empresa lo hace para garantizar los beneficios que se otorgan a los miembros.

Tanto los consejeros independientes como los relacionados pueden ser elegidos con el apoyo de los accionistas, para los independientes es necesario llevar a cabo un análisis de los candidatos en base a su experiencia laboral y desarrollo profesional para elegir a los que cuenten con el mejor perfil de la empresa; en el caso de los relacionados, se pueden proponer a los empleados de confianza, ya que suelen ser los que conocen ampliamente las operaciones de la empresa, o bien, a algún tercero que sea elegido de la misma manera que los independientes.

El abogado con el que se trate todo este tipo de estipulaciones además de ser elegido en base a su experiencia profesional para que garantice un buen desarrollo de su trabajo, se recomienda sea independiente del Consejo y accionistas, es decir, que no cuente con ningún tipo de lazo familiar o de amistad con ningún consejero o accionista, logrando con esto la independencia de criterio, además de evitar conflictos de solapamiento en caso de que alguna disposición no se cumpla.

II. Los Derechos de los Accionistas y Funciones Clave en el Ámbito de la Propiedad

De la misma manera en que el Consejo de Administración tiene estipulado de manera legal todos los principios y acuerdos que deben llevar a cabo, lo mismo sucede con los accionistas.

Por medio del Acta Constitutiva se debe esclarecer el número de accionistas y el porcentaje de acciones que le corresponde a cada uno, logrando con esto esclarecer la situación real de la empresa en cuanto a propiedad.

Deberá existir una junta cada determinado tiempo para que los accionistas sean informados de las operaciones de la empresa, por lo que, dentro de sus derechos, existe el requerimiento de la información necesaria con la debida anticipación para su análisis, de esta manera que puedan proponer soluciones o plantear dudas que tengan relacionadas con la empresa.

Por otro lado se tiene que, es derecho de todos los accionistas de la empresa el poder participar, mediante el voto, en las decisiones que impliquen cambios fundamentales en la empresa, como por ejemplo, la incorporación de un nuevo accionista o miembro al Consejo de la empresa o la venta de algún activo que afecte la situación de la empresa, entre otros de la misma categoría que vayan surgiendo. Cabe mencionar que cualquiera que

fuese la decisión en alguna de éstas, el objetivo principal para tomar una decisión es el que todos los accionistas se vean beneficiados cada uno en su proporción.

En caso de que alguno de los accionistas se encontrase lejos, la información se le tendrá que hacer llegar con el mayor tiempo posible antes de la junta para que éste pueda, con el debido tiempo, analizar la situación y no fomentar la toma de decisiones precipitadas; se debe dejar en claro cuáles serían los métodos para hacerle llegar la información, además de aclarar cuál sería el método de votación que se utilizaría, ya que se podría de diferentes maneras como:

- Se puede llegar al acuerdo de que en caso de que el accionista no se encuentre presente el presidente del Consejo de cómo anulado el voto o bien lo interprete como una negación a lo propuesto.
- Se puede integrar un acuerdo en donde el accionista que no esté presente delegue a otro miembro su voto por medio de una carta poder o similar, o bien por medio de un representante legal o suplente.
- Utilizar la tecnología hoy en día es fundamental, por lo que la otra manera de hacer valer el voto sería por medio del aprovechamiento de ésta, implementando cierto sistema en el que se pueda emitir el voto de manera segura.

Una manera de contar con un sistema seguro es a través de la adquisición de un Certificado de Seguridad para que de esta manera se consiga un canal o medio seguro de

comunicación a través de Internet, consiguiendo con ello resolver el problema de la confidencialidad en la transmisión de datos, algunos de los lugares donde se pueden encontrar este tipo de certificados es en empresas como Abansys o Verisign, entre los más conocidos, pudiendo encontrar su portal en Internet en las páginas: <http://www.verisign.com/> y http://www.abansys.com/certificados_seguridad_que_son.html respectivamente; y a la vez, implementar un Sistema de identificación como el que se cuenta actualmente en la Universidad de las Américas Puebla al acceder a las diferentes páginas de cursos, por mencionar un ejemplo.

III. Tratamiento Equitativo de los Accionistas

El porcentaje que cada uno de los accionistas posea en primera instancia, se deja en manos del fundador, logrando con esto evitar conflictos de inconformidad por parte de los accionistas.

En caso de que existiera un accionista minoritario, se debe plantear que el trato hacia él o ellos debe ser equitativo, y que tienen los mismos derechos para asistir a las juntas, ser escuchado y ejercer su derecho de voto, logrando con esto, fomentar la participación en las juntas.

Es necesario establecer en el acta constitutiva que existe la manera de que si a algún accionista minoritario no se le haya respetado, y pueda fundar y motivar el hecho de que no fue tomado en cuenta o de que sus intereses no están siendo protegidos, pueda demandar al

Consejo para ejercer sus derechos, para que de alguna manera se sienta respaldado y su presencia en las juntas no se desvirtúe.

De la misma manera, a los accionistas mayoritarios es necesario protegerlos de demandas que no se fundamenten o motiven debidamente, por lo que así como habrá reglas que permitan a los minoritarios demandar, existirán ciertos puntos con los que se deban cumplir para que se llevo a cabo la demanda, pues si no, los mayoritarios estarían en peligro de ser constantemente atacados.

Si en verdad existiera cierta duda por parte de los minoritarios del por qué los mayoritarios tomaron alguna decisión, se puede implementar una cláusula en el Código en donde se estipule que los mayoritarios deberán responder de manera precisa y con los documentos soporte necesarios a los minoritarios, evitando con esto caer en conflictos legales, que no le benefician a la empresa, si no que al contrario la perjudican.

Es importante señalar que en el Consejo recae la toma de decisiones en cuanto a la estructura de capital de la empresa, para evitar conflictos de intereses por parte de los familiares.

IV. El Papel de las Partes Interesadas en el Ámbito del Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo apunta el éxito de la empresa fundamentalmente al trabajo en equipo, en base a esto logra captar a la empresa como un todo y da la conclusión de que si se motiva a las diferentes partes interesadas como los accionistas, acreedores, proveedores, empleados, por mencionar a algunos, el rendimiento de cada uno de ellos será el mejor posible, beneficiando directamente a la compañía.

Es importante prestarle atención específica al capital humano, ya que, muchas de las empresas y más las que se posicionan dentro de las pequeñas, no tienen la visión de invertir en esto porque lo consideran como pérdida de dinero, y de lo que se trata es de hacer ver que los empleados son una parte fundamental de la empresa, y que si se encuentran motivados realizarán de manera eficaz su trabajo trayendo con esto el crecimiento de la empresa, además de que, de cierto modo, se vuelven fieles a la empresa, es decir, conocen sus necesidades y les preocupan los problemas que a su nivel pueden darse cuenta que pasan en la compañía, ya que logran comprender que si la institución está estable, sus empleos estarán seguros; con esto no se quiere decir que con todos se de el mismo caso, pero si es probable que con algunos, y luego ellos ayuden a motivar a los demás.

Existen diferentes maneras de invertir en capital humano, se puede por medio de la capacitación, la implementación de que cobren comisión en caso de determinado porcentaje

de venta, el pago de horas extras no se debe pasar por alto, entre otros que la misma empresa puede diseñar dependiendo de sus necesidades y capacidades.

Dichos acuerdos, de igual manera deben estar integrados en forma reglamentaria, por ejemplo, en el contrato laboral se puede estipular todas y cada una de las cláusulas para que se cumpla con lo propuesto por ambas partes, es decir, tanto del lado del empleado como del patrón, además de que en caso de omisión se verán obligados a cumplir con una sanción que la misma empresa determine.

La participación de los empleados es mas importante de lo que muchas veces se cree, por esto, es recomendable que los empleados puedan tener acceso a ciertas juntas con el Consejo para que sean escuchados, además de que ellos son la parte de la empresa que tiene contacto directo con el cliente, y ¿Quiénes mejor que ellos para que comuniquen las necesidades del consumidor?

La participación de los empleados es mas importante de lo que muchas personas creen, precisamente ellos son los que tienen contacto directo con el cliente, y pueden decir que es lo que se encuentra mal con la relación empresa-cliente, o que es lo que ellos buscan, lo que más piden, o qué personas son las que solicitan más el servicio o el producto, etc. por lo que se propone que un representante de cada nivel de empleados se presente a determinadas juntas con el Consejo para que puedan ser escuchados, puesto que su opinión tiene más valor de lo que se piensa.

Los representantes de los empleados podrán ser escogidos por los mismos empleados, ya que el accionista carece de información para elegir al líder de ellos, que muchas veces no tiene que ver con el encargado que se elige, por tanto, los empleados podrán elegir a aquél con el que sientan cierta confianza y con los que crean que puede desarrollar un buen papel en su representación.

Por otro lado, la comunicación con los empleados, no sólo es importante en cuanto al cliente, si no que también es necesario conocer cuáles son sus necesidades como trabajadores o expectativas de la empresa, o simplemente saber si viven un ambiente de respeto entre ellos o si es que existe algún problema para que se le pueda dar la debida solución a tiempo a fin de que no pase a mayores; pero este tipo de situaciones no es muy común que lo digan personalmente debido a que temen ser descubiertos por los mismos compañeros o por algún miembro del Consejo, que si esto último pasara podrían pensar que sus empleos corren peligro. Debido a que ganarse la confianza de alguien es una labor que requiere de esfuerzo, en primera instancia se propone la colocación de un buzón de sugerencias, en el que los empleados puedan preguntar lo que deseen en cuanto a la compañía o bien, escribir algún problema o inquietud que tengan; la contestación a estas preguntas se podrán dar de diferentes maneras dependiendo el caso, por ejemplo, si son algunas dudas que tengan conforme a la empresa, tal vez se podría programar una junta para despejarlas a todos los empleados, ya que muy probablemente dicha duda la tenga más de uno, y así, dependiendo del tipo de dudas o problemas que se presenten. Tal vez con el paso del tiempo el buzón no sea más necesario porque los empleados pueden llegar a sentirse con la confianza para plantear sus quejas de manera personal y sin sentir que corren peligro. Es importante no olvidar que dicho buzón tendría que estar colocado de manera

estratégica para que los empleados puedan acercarse a él sin que se les tome en cuenta, porque si no, el objetivo de la confidencialidad se perdería, también es importante que dicho buzón sea respetado, se encuentre en buenas condiciones, y se le de seguimiento diario para que los empleados sepan que en verdad cuentan con él como medio de comunicación con los altos puestos. Se podría sugerir en lugar de un buzón, contar con una cuenta de correo electrónico, por medio de este medio también se mantiene la confidencialidad, pero debido a que no se sabe si todos los empleados cuentan con el conocimiento de computación, se deja a criterio de la empresa.

Siguiendo con el tema de recursos humanos, es importante que se establezcan pensiones, a pesar de que esto implica un costo más para la empresa, como ya se dijo, lo vale, puesto que el hecho de que el trabajador se sienta motivado a seguir trabajando en la empresa por varios años, ayuda a que se cuente con personal con más experiencia, esto se valora más en el cambio de generación, ya que en ocasiones son los empleados de más confianza o más antiguos, los que logran encausar a la siguiente generación en caso de que el fundador no sepa como hacerlo, debido a que conocen muy bien a la empresa y como es que ha operado por años, esto junto con el nuevo conocimiento de la nueva generación puede hacer que la empresa tome un nuevo giro de crecimiento.

Por otro lado, se hace mención a que en caso de que se solicite algún tipo de crédito, es de suma importancia que cada uno de los miembros del Consejo y accionistas tengan en claro cuál es la cantidad prestada, cuánto de intereses se pagarán y además hasta dónde puede llegar el cobro de los acreedores, es decir, tratar de que se perjudique en lo menor posible a la compañía.

V. Divulgación de Datos y Transparencia

Las pequeñas y medianas empresas tienen la idea de que sólo es necesario llevar la contabilidad para cumplir con el pago de los impuestos por lo que no la tienen actualizada y muchas de las veces los datos que la integran no son los correctos o se encuentra incompleta; es por esto, que es momento de comenzar a hacer conciencia en los integrantes de las PyMEs para que logren comprender que la contabilidad es necesaria para observar la situación real de la empresa y en cuanto a ello tomar decisiones a favor de ella.

El o los contadores serán los encargados de este punto, puesto que ellos son los responsables de llevar a cabo un registro diario de las operaciones por muy insignificantes que parezcan, sin omitir ninguna, y proporcionar los estados financieros a la Junta de Consejo para su análisis.

Como se mencionó en el capítulo II, al hablar de transparencia de la información no sólo se habla de cifras contables, si no que va de la mano con la Responsabilidad Social Empresarial, es decir, la empresa vista como un todo, tanto empleados, consumidores, comunidad local, entre otros, estén enterados de lo que la empresa representa, de los logros que se han llevado a cabo como institución y de su compromiso con la sociedad y el medio ambiente. Por lo que, desde un principio es buena idea implementar un reglamento de conducta y ética para los empleados, o bien, desarrollar medidas ecológicas que protejan el medio ambiente como reciclar la basura, entre otros.

Por otro lado, es importante que la empresa ubique los factores de riesgo a los que se podría enfrentar, como es el caso de la dependencia de determinados productos y/o materias primas, la zona geográfica en la que se encuentran en caso de que sea sísmica o algo similar, para poder prevenir problemas a futuro, por ejemplo en el caso de que la zona donde se encuentren corra cierto tipo de peligro, se podría considerar la compra de un seguro que proporcione seguridad en caso de que ocurriera algún catástrofe.

CODIGO DE MEJORES PRÁCTICAS

El Código de Mejores Prácticas proporciona a la propuesta determinados puntos a añadir a lo que se ha estipulado en los principios.

Consejo de Administración

Es necesario contar con el número “adecuado” de consejeros que el padre de familia será el encargado de determinar la cifra para no caer en la falta de diferencia de opiniones, cuando hacen falta consejeros, ni en la omisión de opinión de algunas partes, cuando éstos sobran.

En cuanto a la utilización de los activos de la empresa sólo para fines del negocio, es probable, que como miembros de la familia, es decir dueños, quieran gozar de los beneficios de manera particular; para esto será importante contar con ciertas reglas en donde se especifique cuáles son las condiciones para su utilización, para evitar caer en conflictos nuevamente.

Para no poner en peligro a la empresa, el Consejo debe mantener absoluta confidencialidad con lo relacionado a la empresa.

En cuanto a lo dispuesto en el principio II el consejero suplente no debe cambiarse continuamente o designar a cualquier persona porque se necesita de una comunicación continua entre el consejero propietario y el suplente, para que no se caiga en el error de que el consejero propietario carezca de información para la toma de decisiones.

Es necesario hacer énfasis en que el Consejo debe estar integrado por consejeros independientes, que son aquellas personas que se encuentran situadas por su profesionalismo, su misión es contribuir de manera imparcial y con objetividad a la toma de decisiones.

Se recomienda que el Consejo se reúna por lo menos 4 veces al año, y por lo menos una de esas veces, además de revisar la situación de la empresa y los problemas actuales, se plantee metas a corto y largo plazo, logrando con esto, llevar un seguimiento de la situación de la empresa, saber que objetivos se han alcanzado y cuáles no, debido a qué, o mas bien, que problemas han impedido el desarrollo de esos objetivos para poder darles solución. Además de que en caso de que el 25 por ciento o más miembros del Consejo requieran de una sesión no programada, esta se deberá llevar a cabo.

Hacer mención de que los consejeros necesitan un mínimo de cinco días antes de la junta para contar con la información y los accionistas con quince días es importante porque como ya se habló, es necesario que los accionistas y miembros del Consejo cuenten con la información de la manera más clara posible y con el suficiente tiempo de anticipación a la

junta para no caer en decisiones precipitadas y erróneas; en el principio II se estipula que este plazo podrá ser mayor con a los miembros que se encuentren fuera del lugar en donde se llevan a cabo las juntas con el fin de que cuenten con el suficiente tiempo para la toma de decisiones y la comunicación con su suplente

Tal y como se menciona el capítulo III, existen funciones intermedias en las que se puede apoyar el Consejo para hacer más factible su trabajo como las que se mencionan a continuación:

Evaluación y compensación

Esta función u órgano intermedio es aquél que se debe encargar en lo dispuesto con recursos humanos en el principio IV de los “Principios de la OCDE”. Es importante aclarar que de no existir esta función, la empresa debe de contar con la o las personas encargadas de Recursos Humanos debido a la importancia ya analizada del Capital Humano.

Auditoria

Este apartado sugiere que se lleven auditorias externas en la empresa, por lo menos una cada año; esto se puede lograr trayendo a personas preparadas, que no tengan nada que ver con la empresa y por tanto puedan dar una opinión real y objetiva de la situación actual de la empresa, además de detectar los errores en los que la compañía está incurriendo.

Una vez que se ha designado al órgano que llevará acabo la auditoria, es importante hacer énfasis que si ya se llevan seis años o más realizándola con el mismo órgano, por motivo de objetividad y para no perder la misma es conveniente cambiar de compañía. Otro motivo para desistir llevar a cabo un contrato con alguna firma auditora, es en aquella ocasión cuando el pago a ésta represente más del 20 por ciento de sus ingresos. Este 20 por ciento se encuentra estipulado en el Código de Mejores Prácticas y fue dado por el Consejo Coordinador Empresarial.

El área de auditoria interna de la empresa será la encargada de proponer reglas o mecanismos al Conejo de Administración para que se lleve a cabo un mejor control interno. Esta misma área será la encargada de verificar que se cumpla con lo establecido.

Por ejemplo, el problema en caja es muy común para las PyMEs, a pesar de que se cuente con sistemas computarizados, el hecho de tener a una cajera de responsable no es suficiente, así que el área de auditoria es la encargada de dar solución a este tipo de problemas como por ejemplo, implementando un mecanismo en donde primero pagues, y una vez pagada la nota, recojas tu mercancía; como en este caso se están viendo involucradas mas de una persona, se puede evitar el hecho de que la cajera no se cobre; o bien, establecer normas en las cuales ninguno de los accionistas o dueños pueda tener acceso a la caja sin que cuente con la autorización respectiva, etc.

Finanzas y planeación

Básicamente esta sección está conformada por los contadores que llevan las operaciones financieras de la empresa pero no nada mas eso, si no que, deben de preocuparse por la planeación a corto y largo plazo, así como de llevar a cabo un estudio de la valoración de la factibilidad financiera de las metas que se quieren alcanzar, alcanzando con esto el seguimiento financiero de la empresa para no descapitalizarla; por otro lado, se hacen cargo de los gastos de caja chica, autorizan las compras de ciertos artículos y cuál es el monto que se puede gastar para no caer en derroches innecesarios.

OPERACIONES DE LA EMPRESA:

Las operaciones de la empresa en donde se debe hacer mayor énfasis y tener mayor cuidado son cuatro: Recursos humanos, como ya se ha hablado, Ventas, Compras e Inventarios; por esto es recomendable que se designe por lo menos a un empleado de confianza o tercero en cuestión para que se encarguen de vigilar y hacerse cargo del buen funcionamiento de dichas áreas.

El área de ventas va enfocado a tanto a la atención del cliente en el mostrador, como a conseguir clientes al por mayor, así como de realizar estudios para ampliar el Mercado, entre otras cosas; el objetivo es lograr captar mayores clientes, hacerlos fieles a la institución y además abrir el panorama de Mercado

El área de compras está relacionada directamente con los proveedores y serán los encargados de buscar nuevos y mejores precios de compra, así como de negociar las políticas de pago buscando el mayor financiamiento posible.

Muchas veces por el hecho de contar con sistemas computarizados se le hace caso omiso al área de inventarios, pero se requiere de una constante vigilancia para corroborar que dichos sistemas funcionen adecuadamente y se evite el “robo hormiga” tan conocido, que consiste en ir sacando la mercancía poco a poco sin que el Corporativo se entere.