

LA IMPORTANCIA DEL AUDITOR EN LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

Joan Alfons Torrent Colomé y Felip Llamas Higuera

Socios de Torrent i Dedeu Consejeros de la Familia Empresaria

Aproximación al estudio de la Empresa Familiar

La consultoría, la formación y el estudio de la empresa familiar son relativamente recientes. Desde luego, en los últimos años es un tema de los más tratados: La Sucesión, el Protocolo Familiar, se convierten en procesos muy comunes y aceptados, cada día más, a pesar de determinado escepticismo inicial aunque muchos lo consideren, tan solo, de sentido común.

Para Torrent i Dedeu, la Planificación de la Sucesión es un hecho natural que forma parte de la realidad de todas las empresas, también y para estudiar su organización y su gobierno, identificamos cuatro foros esenciales de participación en la empresa familiar: la Familia, que lo tendrá que hacer desde la Asamblea Familiar; la Propiedad, que lo hace desde la Junta de Propietarios; el Gobierno, donde se decide la estrategia, donde se trabaja a medio y largo plazo, haciéndolo desde el Consejo de Administración; y la Dirección, donde se vive y se trabaja el día a día constituyéndose en un verdadero Comité Ejecutivo.

Estos cuatro foros constituyen lo que denominamos Organización Formal, que está constituida por las interacciones que se dan entre ellos y también entre los distintos miembros en los diferentes foros. Pero, además podemos hablar de la Organización Informal que integra todas aquellas relaciones y variables que son difícilmente controlables y que en el caso de las relaciones humanas son considerables; así pues, teniendo en cuenta estas dos Organizaciones, la Formal y la Informal, podemos contemplar las diversas interacciones, la totalidad de acción comunicativa, y todo aquello que conforma en realidad la empresa, es decir la Organización Real de la Empresa Familiar.

	Consultores de Organización	Psicólogos Clínicos y de Organización	Asesores de Estrategia Sectorial	Abogados	Auditores
Planes de Sucesión	✓	✓	✓	✓	✓
Auditoria de Continuidad	✓		✓		✓
Organos de Dirección y Gobierno	✓	✓	✓		
Carreras Profesionales	✓	✓			
Liderazgos	✓	✓			
Acuerdo - Protocolo Familiar	✓	✓		✓	

Todo ello intenta explicar la enorme y vital importancia de lo que no podemos controlar, pero sí identificar y tener en cuenta en el estudio y asesoramiento en la Empresa Familiar. Por tanto, será necesaria, casi imprescindible, la intervención de asesores especialistas en dinámica familiar y en relaciones personales, psicólogos clínicos y de organizaciones que acompañados por consultores de organización, coordinen todo el proceso de la planificación, puesta en marcha y desarrollo del proceso de sucesión en la empresa familiar. Además en este proceso tienen que intervenir profesionales del derecho, en sus diferentes especialidades, así como también asesores de estrategia y por supuesto los auditores, ya que éstos, gozando de la confianza del cliente, están en una posición neutral, por tanto son claves para separar lo que es objetivo de lo que es subjetivo, entre lo que se refiere al negocio y los asuntos internos de la familia, por tanto podemos afirmar que el auditor puede jugar un papel fundamental en la sucesión de la empresa familiar, de esta manera, desde su posición de neutralidad y confianza mantiene vivo el último objetivo: el futuro y continuidad de la empresa.

La Sucesión en la Empresa Familiar: conjunto complejo de diferentes procesos

Sin duda la Planificación de la Sucesión es el principal reto para todo empresario y por tanto él tendrá que liderar este proceso. La misión de Torrent i Dedeu es

acompañar a este empresario, a su familia empresaria y a su empresa familiar en el proceso de la Planificación de su Relevo Generacional y el Cambio Organizacional inherente al mismo, tratando los aspectos relacionados con su estructura organizativa, las relaciones interpersonales y aquellos aspectos psico-sociales únicos en cada realidad.

Para conseguir ver el proceso globalmente, hemos esquematizado los pasos que intervienen y a continuación los enumeramos:

1. Preparación de la retirada del predecesor

- Soluciones a los aspectos económicos.
- Reorientar su actividad.

2. Identificación, Selección y Formación de los sucesores

- La preparación del sucesor es la fase más extensa.
- Un mentor permitirá, desde su objetividad y experiencia, formar al sucesor de manera exitosa.

3. Desarrollo de la Organización: Cambio Organizacional

- El fundador tendrá que preparar la organización facilitando el cambio.

- Asegurar la estructura y el buen funcionamiento de los Órganos de Gobierno y Dirección.
- La aparición en la justa medida de directivos y consejeros no familiares, facilitará el desarrollo de la Organización Empresarial Familiar.

4. Desarrollar canales de comunicación Familia – Empresa

- Los valores e ideales cultivados por la familia propietaria son, potencialmente, una importante fuente de fortaleza y energía para una empresa.
- Contando con un conductor emocional no familiar, que permita un mejor desarrollo de las relaciones entre los componentes de la familia empresaria.

Relaciones Familia – Empresa: El Acuerdo (protocolo) Familiar

El acuerdo Familiar pauta la relación entre la familia empresaria y la empresa familiar, contempla las reglas del juego entre la familia, la propiedad y la empresa estableciendo las condiciones, las limitaciones y regulando sus relaciones profesionales y económicas.

Servirá para que los diferentes componentes familiares puedan saber qué se les pide en la empresa y también lo que ésta les puede ofrecer: **GESTIONA LAS EXPECTATIVAS**. Actúa como un seguro a todo riesgo y

su utilidad dependerá de haberlo confeccionado antes de que surgiera el conflicto.

También de forma esquemática apuntamos los distintos tipos de contenidos del Acuerdo Familiar:

IDEOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none"> → Identificar los VALORES que la FAMILIA aporta a la EMPRESA. → La misión como familia empresaria.
FAMILIARES	<ul style="list-style-type: none"> → Derechos y obligaciones para ser miembro de la familia empresaria. → Medidas de Resolución de Conflictos. → Oportunidades para los familiares políticos. → Foros de participación familiar.
GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> → Quién puede y quién no puede trabajar en la empresa y por qué? → Diseño del proceso de entrada de un familiar en la empresa. → Requerimientos para que un familiar ocupe un cargo dentro de la dirección de la empresa familiar. → Carrera Profesional dentro de la empresa familiar y Política Retributiva.
GOBIERNO	<ul style="list-style-type: none"> → Quién puede ocupar un cargo en el Consejo de Administración. → Remuneración para los cargos de Consejeros y duración del cargo. → Composición y número del Consejo de Administración (familiares, no familiares, directivos, externos independientes, ...).
PROPIEDAD	<ul style="list-style-type: none"> → Aprobar la política de reparto de beneficios y de reinversión. → Transmisión y venta de las acciones o participaciones. → Ayudas financieras a familiares que lo necesiten. → Regular los avales particulares y de empresa.

Auditoria y Empresa Familiar

La AUDITORIA se define como la verificación de las cuentas de una sociedad por parte de una entidad especializada independiente que emite un dictamen profesional. El objetivo de la auditoria y su interés para el inversor en acciones de la sociedad auditada estriban en el hecho de que esta opinión profesional certifica que las cuentas de la compañía expresan una imagen fiel de su patrimonio y de sus resultados en el ejercicio auditado.

De esta definición extraemos unas palabras que consideramos significativas para, a través de ellas, entender la singularidad de la empresa familiar y la diferenciación de la actuación de los auditores hacia estas organizaciones, para ser más próximos a nuestros clientes:

SOCIEDAD	→ Empresa Familiar
INVERSOR EN ACCIONES	→ Señoras y Señores Propietarios en la empresa familiar de la(s) familia(s)
IMAGEN FIEL	→ Información complementaria necesaria respecto al Consejo de Familia, Acuerdo Familiar (protocolo), Planificación de la Sucesión, Derechos y restricciones de las acciones, ...

Respecto a las normas básicas generales de auditoria i de ética profesional, podemos destacar dos:

...”El auditor de cuentas, durante su actuación profesional, mantendrá una posición de absoluta independencia, integridad y objetividad”.

...“El auditor tiene que mantener la confidencialidad de la información obtenida en el curso de sus actuaciones”.

Igual que hemos hecho con la definición de auditoria, de estas normas extraemos cuatro conceptos que nos hablan de las actitudes y conductas que se han de mantener en todo proceso de auditoria:

INDEPENDENCIA	→ Actitud mental carente de prejuicios
INTEGRIDAD	→ Actitud honesta en su trabajo
OBJETIVIDAD	→ Actitud imparcial
CONFIDENCIALIDAD	→ Conducta de actuar en secreto y reserva respecto a la información obtenida

La Actitud la podemos definir como la predisposición aprendida culturalmente por el individuo, según la cual valora objetos, otros individuos, colectividades, grupos e instituciones. Para ser más cercanos a la realidad de los clientes que sean empresarios familiares, hemos de adoptar actitudes como las de:

ESCUCHAR	→ Atender lo que nos dicen.
QUERER ENTENDER	→ Ponerse en lugar del otro (del empresario) para comprender su realidad, inquietud, demanda,...
CREAR CLIMA DE CONFIANZA	→ Dar la seguridad (al empresario) de que puede contar con nosotros (como profesionales).
NO JUZGAR	→ No tomar partido ni a favor ni en contra.

De todo esto podemos concluir la necesidad de que el auditor sea consciente de la singularidad propia, inherente y única de cada empresa familiar, además con este conocimiento podrá adecuar sus actitudes y conductas a un acercamiento a la realidad de sus clientes empresarios familiares, pudiéndoles ofrecer unos servicios de mayor calidad.

Adenda a los procedimientos de comprobación específicos para la Empresa Familiar

El factor diferencial entre bs modelos de gobierno en la empresa familiar i no familiar, es la existencia de una familia empresaria que toma determinadas decisiones en un Consejo de Familia y que las transmite a la Junta de Partícipes o Propietarios de su empresa, normalmente a través del Consejo de Administración.

Todos estamos de acuerdo en que la claridad, fiabilidad y transparencia de las cuentas anuales, redundan en el principio de imagen fiel de la empresa. Así el principio de transparencia en la gestión de la empresa familiar, se convierte en clave absoluta ya que la falta de credibilidad puede generar desconfianza y ruptura en la familia empresaria y por tanto en la empresa familiar. Dadas las consecuencias que para el futuro de la empresa todo esto puede llegar a suponer, recomendamos que sería del todo necesario analizarlo y tenerlo presente en un informe orientado a valorar la capacidad financiera y de negocio de la empresa, y así en forma de adenda al actual informe de auditoria

de las cuentas anuales, expresamente dirigido a las señoras y señores propietarios en la empresa familiar...

Los objetivos de esta adenda serían:

1. Proporcionar una visión más completa de la Empresa Familiar incorporándole información sobre sus ASPECTOS DIFERENCIALES respecto a **ÓRGANOS DE GOBIERNO** y Principios de **CONTINUIDAD** y **TRANSPARENCIA**.
2. Oportunidad de participar por parte del AUDITOR en la Profesionalización de los **ÓRGANOS DE GOBIERNO** y **DIRECCIÓN** de la Empresa Familiar desde el contenido del propio **INFORME A LA FAMILIA** (en paralelo a los objetivos del LIBRO BLANCO para la reforma de la Contabilidad en España).
3. Profundizar en el **hecho diferencial histórico de la Familia Empresaria** incluyendo sus características culturales más representativas.
4. Ofrecer a los partícipes familiares, tanto si ostentan cargos ejecutivos como si no, **una visión de TRANSPARENCIA sobre la gestión** a cargo del miembro Familiar que dirige la empresa.
5. Entender **la cultura y realidad de cada Empresa Familiar** en el momento de redactarle **el Informe o Adenda**.

Así y tal como hemos comentado en la declaración de objetivos, podremos incorporar nuevos procedimientos en el informe de auditoria que nos permita:

1. Conocer el funcionamiento de los órganos de gobierno en la familia empresaria:

- CONSEJO DE FAMILIA (ES)**
- Verificar la existencia del Consejo de Familia, composición y de cómo funciona. Toma de decisiones
 - De la lectura de las Actas y acuerdos tomados en cada periodo incorporar un resumen de aquellos que afecten a la imagen fiel de empresa.
 - Composición de la Propiedad.
 - Existencia de un Acuerdo Familiar o Protocolo, o si está en fase de redacción. Identificar que en la Estructuración se han recogido: La Familia / Misión y Valores / La Propiedad / Trabajo y Formación a los Familiares / Proceso de Sucesión / Órganos de Gobierno y Dirección / Funciones del Consejo de Administración / Consejeros Independientes / Actualización del contenido.
- En relación al contenido del Acuerdo Familiar profundizar en:
- Acuerdos sobre la Sucesión tomados por la familia respecto al momento en que se activará el proceso y el perfil que tendrá que tener el nuevo líder.
 - Acuerdos sobre la permanencia de los miembros familiares en los órganos de Gobierno.
 - Existencia de rasgos políticos a favor de algún miembro de la Familia.
 - Limitaciones a las facultades del Consejo de Administración. Criterios de Mayorías.

2. Conocer el funcionamiento del órgano de gobierno en la empresa familiar:

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

- Verificar la existencia del Consejo de Administración o Comité de Estrategia y su funcionamiento.
- Existencia de Consejeros Independientes.
- Lectura de las Actas y acuerdos tomados en relación a la Estrategia y la planificación a largo plazo.
- Entre los acuerdos el de la existencia de un Comité de Dirección con funciones propias de órganos directivos.
- Confirmar la existencia de un Plan de Empresa a Largo Plazo y con qué contenidos:
 - Objetivos y de qué tipos.
 - Plan de Ventas
 - Plan de Operaciones
 - Plan Financiero
- Miembros de la Familia que trabajan en la Empresa en cada momento. (Protocolo Familiar).
- Confirmar la existencia de una política de retribución de mercado y por escrito. Retribución a los Administradores.
- Publicidad o reserva de toda esta información en sus Cuentas Anuales.
- Política de Dividendos (si no se recoge en los Estatutos).
- Una valoración anual actualizada de la Empresa para los Socios. Precio de transmisión de las Participaciones entre los miembros partícipes.
- Garantías atorgadas a terceros por parte de la Sociedad o de los propios Partícipes.

3. Dar una mayor dimensión a la presentación de la empresa familiar y de su historia:

ANTECEDENTES

1. **Ámbito histórico de la familia empresaria y su modelo de negocio desde su fundación.**
2. **Genograma.**
3. **Cultura y Valores.**
4. **Misión y Visión de la Empresa Familiar.**
5. **Significar a criterio del Auditor las fortalezas que cada Empresa Familiar posee.**

4. Reflexiones respecto a las posibilidades de información complementaria en la adenda

En el marco de un Asesoramiento Constructivo al Cliente y el derecho a la Información que tienen los demás Partícipes, podríamos incluir matices ya que existe una delegación de Funciones y Responsabilidades que comportan unas expectativas hacia los Resultados de la Empresa y de su Administrador familiar por parte de los restantes miembros familiares que han de confirmar su vigencia mediante una Auditoria Anual más "personalizada".

Tendremos que convertir la interpretación de los Ratios que se incluyen en el Informe de Auditoria en un lenguaje más didáctico para la Familia Empresaria de manera que le permita identificar las principales Fortalezas o Riesgos que se deriven de ellos.

Distintos profesionales para diferentes áreas de actuación en la Empresa Familiar

Es bien cierto entonces, que determinados perfiles personales configuran mejor distintos perfiles profesionales. Seguramente si intervienen diferentes perfiles de personas y de profesionales en toda actuación de calidad en la empresa familiar, en aquellas acciones que aportan valor añadido, el resultado será mejor y tendrá más garantía de éxito.

Es así como en Torrent i Dedeu nos planteamos nuestras actuaciones, con diferentes profesionales que conforman diversos y variados perfiles profesionales y personales para realizar diferentes actuaciones de calidad a las empresas familiares clientes.

Entendemos pues, que tenemos que acentuar la idea de la singularidad de las empresas familiares, hecho que hace esencial que los auditores conozcan aquellas características que les son propias, para tratarlas de una manera más ajustada a sus necesidades y, por tanto, ser más cercanos a la realidad de sus clientes.

**SEMINARIO REALIZADO EN EL
COLEGIO DE CENSORES JURADOS
DE CUENTAS DE CATALUÑA EL 8
DE OCTUBRE DE 2003**