



## Riesgos dentro de las empresas familiares

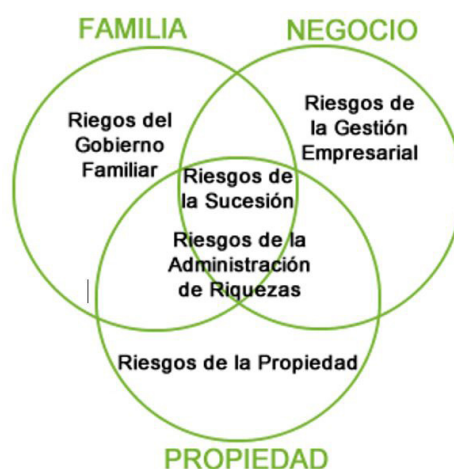
Los riesgos que a continuación se describen son considerados los más críticos dentro de este tipo de organizaciones dadas las diversas formas en que éstos pueden impactar al sistema familiar en las siguientes áreas:

- La familia
- El negocio
- La propiedad

Como marco de referencia, el “Modelo de los Tres Círculos”<sup>1</sup> supone una interrelación en las tres áreas descritas, las cuales conllevan a riesgos inherentes en una organización familiar. Tales riesgos son: del gobierno familiar, de la gestión empresarial, de la sucesión, de la administración de la riqueza y de la propiedad.

Algunos de los riesgos citados son de los más importantes, pero no son los únicos que se presentan en las organizaciones familiares, pueden haber muchos más.

En la siguiente imagen se pueden apreciar las áreas en donde se ubican los riesgos mencionados.



Fuente: Business Families Foundation. 2010

### Riesgos del gobierno familiar

Están relacionados con la unidad familiar, los valores compartidos, la armonía, las tradiciones, las creencias, y la cultura, por mencionar algunos factores.

Sucesos como la enfermedad o el deceso de un familiar clave (como posiblemente el fundador), conflictos serios entre hermanos, desalineación grave de los valores familiares, diferencias entre miembros de la familia, rivalidad generacional, imagen y reputación (principalmente con terceros), son algunas situaciones que impactan al sistema familiar. Por ello, en la manera de atender dichos temas se cuidará la prevención del sistema familiar y se fortalecerán los lazos entre aquellos que lo componen; de no ser así, alguna de las partes dentro de dicho esquema (familia, empresa, patrimonio) quedará afectada permanentemente.

De acuerdo a estudios recientes<sup>2</sup>, el 40% de las causas de desaparición de una empresa familiar se debe a crisis internas de los miembros familiares que la integran.

### Riesgos de la gestión empresarial

Se vinculan con las estrategias diseñadas para alcanzar la visión y los objetivos de negocio de la organización; a su vez, las políticas corporativas y los lineamientos operativos, en general se

1 Business Family Fundamental Business Families Foundation. 2010

2 Las empresas familiares “mueren” por crisis interna. Colombia, 2012

relacionan con la adopción de prácticas y elementos que bien establecidos, contribuyen a que la empresa se convierta en una empresa menos familiar y mucho más institucional, fortaleciendo así su crecimiento actual y futuro. Por otra parte, cambios importantes en el ambiente competitivo que conlleven a una posible adquisición o fusión de la empresa, así como la enfermedad o ausencia de un ejecutivo clave, son algunos de los sucesos que pueden impactar la gestión empresarial y por consiguiente, el sistema familiar.

Todos los anteriores son riesgos importantes dentro de las empresas familiares. Algunas de las razones principales para administrarlos son:

- Detectar nuevas oportunidades de mejora
- Desarrollar estrategias para el mejor uso de los recursos de la empresa
- Mejorar los procesos de negocio, disminuyendo costos y tiempo de atención
- Definir e implementar un eficiente sistema de control interno
- Fomentar la transparencia de las operaciones
- Asegurar el cumplimiento de los objetivos de la empresa en el corto, mediano y largo plazo

### Riesgos de la administración del patrimonio

Tienen que ver con el patrimonio familiar que involucra a los activos financieros, los activos intelectuales y el capital social.

Desacuerdos sobre la dirección del negocio, cambios importantes en el ambiente legal, conflictos familiares por crisis económicas de alguno o varios miembros, son algunos de los sucesos que pueden generar un efecto en el sistema familiar y llevar al fracaso a la

organización por una inadecuada toma de decisiones.

Por la naturaleza de estos riesgos es recomendable que las empresas familiares consideren el apoyo de asesores expertos que les orienten y brinden una atención especializada en cada tema, resolviendo sus dudas y dando claridad sobre los mismos.

### Riesgos de la propiedad

Los riesgos de la propiedad se refieren a las decisiones que puede tomar la organización con relación a la composición accionaria, la política de dividendos y los relativos a la estructura organizacional. Una propiedad dispersa, así como una falta de habilidades entre los miembros de la organización para cubrir las posiciones clave, impactan de manera importante dentro de ésta.

Entre los temas generales que se deben abordar para identificar los riesgos de la propiedad son:

- Venta y compra de acciones
- Proceso de salida de accionistas
- Fideicomisos testamentario y de herencia de acciones
- Planeación patrimonial y sucesoria

En muchas ocasiones se ha identificado que las empresas familiares desconocen totalmente o conocen de forma parcial la composición y administración de su patrimonio, así como la manera de ejercer sus derechos y participación dentro de las organizaciones mismas, lo que ha derivado en grandes conflictos al interior.

### Riesgos de la sucesión

Son riesgos inherentes dentro de las empresas familiares y se relacionan directamente con la

sucesión del liderazgo de la compañía. El retiro repentino del dueño-fundador por causa de enfermedad, deceso o incapacidad o voluntario, es uno de los factores de este riesgo<sup>3</sup>.

Para atender estos riesgos es importante considerar los siguientes aspectos:

- ¿Se cuenta con un plan de sucesión?
- ¿Existe un perfil definido de personas en puestos directivos o clave dentro de la organización?
- ¿Existe una tabla de reemplazo?
- ¿Se han definido y previstos escenarios en casos de sucesiones no programadas por salida de un director general familiar o puestos directivos clave dentro de la organización, como por ejemplo por enfermedad, fallecimiento, deseo de dejar la empresa o cambio de residencia?

### Conclusiones

Los riesgos son amenazas y peligros que deben ser controlados y manejados por la familia empresaria, de tal forma que se establezca un plan de respuesta para cada uno de ellos, considerando que cada organización es única, con sus propios procesos, filosofía, visión y estructura organizacional.

El objetivo principal de toda empresa debe mantenerse sobre bases sólidas de control de sus operaciones que le permitan mitigar los riesgos que se presenten en el día a día, fuera y dentro de la organización. Así mismo, la empresa familiar debe contar con un marco de seguridad que contenga políticas establecidas para los distintos niveles de la estructura organizacional para el crecimiento sano y permanencia de la misma.

## Boletín de Gobierno Corporativo

### Contacto:

**Daniel Aguiñaga**

Socio Líder de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

[daguinaga@deloittemx.com](mailto:daguinaga@deloittemx.com)

**Rodrigo Badiola**

Socio de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

[rbadiola@deloittemx.com](mailto: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](http://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.