



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

### Introducción

Actualmente las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) mexicanas se han convertido en la columna vertebral de la economía mexicana. Dichas organizaciones representan el 99.7% de los aproximadamente 4 millones de empresas que operan en México, y el 65% de este universo es de carácter familiar<sup>1</sup>.

Aunado a lo anterior existen estadísticas que indican que las PyMEs generan el 50% del PIB en México<sup>2</sup>.

Dado el contexto, las empresas familiares resultan ser un factor significativo en la economía de nuestro país, y por tanto, deben enfrentar el reto de lograr la trascendencia y sobrevivir en el tiempo. Una forma de contribuir a ese logro y superar las estadísticas que estiman que más del 30% de las empresas familiares sobreviven

hasta la segunda generación, y cerca del 13% llega hasta la tercera generación, es a través de la institucionalización.

Con la institucionalización de una empresa se busca la implementación de mecanismos que legitiman y fortalecen la actuación y comunicación de la alta administración (incluyendo al consejo de administración y sus comités de apoyo) y los propietarios del negocio (accionistas).

El presente boletín trata de explicar algunas de las áreas de riesgo a las que están expuestas las empresas familiares, así como servir de guía general para identificar y mitigar las mismas, previniendo y disminuyendo en la medida de lo posible, su impacto dentro de la organización familiar.

Así mismo, dentro de los artículos que componen este documento se enfatiza en los órganos

de gobierno que pueden existir dentro de las empresas familiares para lograr un modelo de equilibrio entre la relación familia, empresa y patrimonio, a través de mejores prácticas en gobierno corporativo que contribuyen a dicho fin.

Finalmente, se enuncian a continuación algunas de las reflexiones que se desarrollarán en los artículos que componen este boletín, mismas que pueden ser de utilidad para identificar áreas de oportunidad en la empresa familiar:

- ¿Frecuentemente se mezclan temas familiares con los temas de la empresa?
- ¿Cómo y dónde se exponen los posibles conflictos originados entre la relación que existe de familia, negocio y propiedad?
- ¿Existen reglas claras para admitir familiares directos o indirectos de los accionistas dentro de la operación de la compañía?
- ¿Cómo impactaría un cambio repentino como

<sup>1</sup> PyMEs el eje de la economía mexicana, México 2012. CNN Expansión. 28 de marzo de 2012.

<sup>2</sup> Ibid.

## Boletín de Gobierno Corporativo

el deceso del dueño fundador en la familia y la organización?

- ¿Cómo accionista se ha pensando en la elaboración de un testamento?
- ¿La sucesión accionaria a familiares está planeada de tal forma que evite conflictos entre la empresa y la familia misma?
- ¿Están definidas las reglas de salida de un accionista?
- ¿Cómo se han abordado los temas del impacto en el cambio generacional?
- ¿Se tiene identificado el patrimonio personal y el de la compañía? ¿En el gobierno de

la empresa familiar existen estructuras y mecanismos para establecer acuerdos y compromisos separando los asuntos de la empresa y los de la familia?

- ¿Dentro de la organización se cuenta con sistemas de prevención y detección de fraudes?
- ¿Existen órganos de gobierno para vigilar la gestión de la empresa?
- ¿El sistema de control interno de la compañía es ineficiente o no existe? ¿Los dueños gastan mayor tiempo en actividades administrativas en lugar de invertir el tiempo en la estrategia y dirección del negocio?
- ¿Cuál es el funcionamiento real del Consejo de Administración y su contribución al negocio?

## 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)

## 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.