



## De empresa familiar a familia empresaria

### Introducción

Normalmente, cuando se trabaja en la institucionalización de una empresa familiar, la primera etapa del proyecto considera entrevistas a cada uno de los accionistas y familiares para identificar en cada uno de ellos sus expectativas y deseos, que pueden llegar a ser muy variados, tanto en lo personal como en lo empresarial.

En dicho proceso de institucionalización, es común que el fundador, desee transmitir la batuta a las siguientes generaciones, sin embargo sigue preocupado por continuar recibiendo información sobre el desempeño de la empresa para poder disfrutar, sin preocupaciones, de los frutos de un trabajo arduo por tantos años de esfuerzo. En alguna ocasión uno de ellos comentó: "Yo ya construí y trabajé lo que tenía que trabajar, ahora les toca a ellos si acaso es lo quieren".

También existen casos en los que surge una problemática diferente, en la cual el fundador se rehúsa a soltar las riendas de la empresa y coloca una barrera en el cambio generacional.

Ahora bien, esta diferencia de perfiles, visión y necesidades, no sólo contempla a los fundadores, sino a las grandes diferencias que existen entre las siguientes generaciones implicadas, pasando por aquellos que a muy temprana edad comenzaron a involucrarse en el negocio familiar y se comprometen a verlo crecer y mejorarlo versus aquellas generaciones que no tienen interés en seguir la línea de la empresa familiar porque sus intereses personales los alientan a seguir un camino distinto al de la empresa.

Además de las diferencias generacionales que enfrenta una familia empresaria, se tienen otros retos típicos de la operación de una empresa tales como: esquemas de inversión conjuntos, volatilidad en el tipo de cambio, mejora en la calidad en el servicio, nuevas tecnologías en el mercado, capital para expansión, flujo de efectivo, etc.; en la suma de los retos familiares versus los operativos también se encuentran los lazos emocionales que pueden hacer que se pierda la imparcialidad y objetividad al momento de tomar decisiones importantes.

Un aspecto a considerar en las empresas familiares es que el número de integrantes en la familia va incrementándose de generación en generación, lo cual implica que todas aquellas necesidades personales (viajes, recreación, salud, educación, inmuebles, etc.) así como las empresariales (expansión de la empresa existente, venta de empresas, inclusión de nuevos negocios, inversiones en fondos o capital, etc.) vayan creciendo e incrementando el riesgo de conflictos en las relaciones tanto familiares como empresariales si es que éstas no están bien organizadas.

Por ello, a partir de los retos que tiene que sufrir una familia empresaria, surge un modelo de solución denominado Family Office, el cual se convierte en una plataforma que tiene como principal objetivo administrar de forma ordenada todo el patrimonio familiar sin poner en riesgo la familia y los negocios.

Dentro de sus principales responsabilidades se encuentra el gestionar lo siguiente:

- a) Administración y distribución de los recursos económicos de la familia en reinversión, fondos comunes, fondos específicos y reparto a los miembros de la familia
- b) Construcción del portafolio de inversión de la familia
- c) Generación y mantenimiento de la contabilidad e información financiera sobre los bienes y recursos dejados en administración
- d) Compra y venta de empresas
- e) Gestión de propiedades de la familia y servicios de soporte (activos fijos productivos y no productivos, según generen ingresos o no)

- f) Gestión de asuntos legales y fiscales
- g) Obligaciones legales y fiscales de los miembros de la familia
- h) Gastos familiares (salud, educación, viajes, inmuebles, seguros, etc.)

El Family Office permitirá a la familia no solo ver más allá de la gestión empresarial, sino que generará una nueva forma de administrar el patrimonio que le ha dejado sus actividades empresariales, para convertirse así en una familia empresaria, en donde los lazos familiares y los empresariales se unen para brindar un mejor mañana a todas las generaciones por venir.

Actualmente no existe una receta única para desarrollar un Family Office, ya que existen diferentes características para definir el tipo de Family Office que se requiere, siempre teniendo en consideración las necesidades de la familia para que el servicio esté a la medida de sus necesidades, este punto se analizará con mayor detalle más adelante.

En este boletín de gobierno corporativo, nos permitimos dar a conocer la forma en que el Family Office puede representar una solución integral, en la cual se han ido desarrollando enfoques de solución para cada una de las principales aristas alrededor de un Family Office. Asimismo, los invitamos a preguntarse ¿de qué forma hoy en día cada uno de nosotros, como miembros de la familia, estamos aprovechando o conociendo los beneficios de gestionar los siguientes temas relevantes de la empresa y la familia de forma conjunta?

1. Gobierno corporativo y familia
2. Estrategia financiera y cumplimiento
3. Asesoría fiscal
4. Operaciones y sistemas



## Mayor información



**Daniel Aguiñaga**  
 Socio Gobierno Corporativo  
 Tel: +52 (55) 5080-6054  
[daguinaga@deloittemx.com](mailto:daguinaga@deloittemx.com)



Visite Deloitte México  
[www.deloitte.com/mx](http://www.deloitte.com/mx)

Gobierno Corporativo  
[www.deloitte.com/mx/gobiernocorporativo](http://www.deloitte.com/mx/gobiernocorporativo)

**Aguascalientes**

Universidad 1001, piso 12-1, Bosques del Prado  
20127 Aguascalientes, Ags.  
Tel: +52 (449) 910 8600, Fax: +52 (449) 910 8601

**Cancún**

Avenida Bonampak SM 6, M 1, lote 1, piso 10  
77500 Cancún, Q. Roo  
Tel: +52 (998) 872 9230, Fax: +52 (998) 892 3677

**Chihuahua**

Av. Valle Escondido 5500, Fracc. Des. El Saucito E-2, piso 1,  
31125 Chihuahua, Chih.  
Tel: +52 (614) 180 1100, Fax: +52 (614) 180 1110

**Ciudad Juárez**

Baudelio Pelayo No. 8450  
Parque Industrial Antonio J. Bermúdez  
32400 Ciudad Juárez, Chih.  
Tel: +52 (656) 688 6500, Fax: +52 (656) 688 6536

**Culiacán**

Calz. Insurgentes 847 Sur, Local 103, Colonia Centro Sinaloa  
80128 Culiacán, Sin.  
Tel: +52 (667) 761 4339, Fax: +52 (667) 761 4338

**Guadalajara**

Avenida Américas 1685, piso 10, Colonia Jardines Providencia  
44638 Guadalajara, Jal.  
Tel: +52 (33) 3669 0404, Fax: +52 (33) 3669 0469

**Hermosillo**

Bld. Francisco E. Kino 309-9, Colonia Country Club  
83010 Hermosillo, Son.  
Tel: +52 (662) 109 1400, Fax: +52 (662) 109 1414

**León**

Paseo de los Insurgentes 303, piso 1, Colonia Los Paraísos  
37320 León, Gto.  
Tel: +52 (477) 214 1400, Fax: +52 (477) 214 1405

**Mazatlán**

Avenida Camarón Sábalo 133, Fraccionamiento Lomas  
de Mazatlán  
82110 Mazatlán, Sin.  
Tel: +52 (669) 989 2100, Fax: +52 (669) 989 2120

**Mérida**

Calle 56 B 485 Prol. Montejo Piso 2  
Colonia Itzimna 97100 Mérida, Yuc.  
Tel: +52 (999) 920 7916, Fax: +52 (999) 927 2895

**Mexicali**

Calzada Francisco López Montejano 1342, Piso 7 Torre Sur  
Fraccionamiento esteban cantú  
21320 Mexicali, B.C.  
Tel: +52 (686) 905 5200, Fax: +52 (686) 905 5232

**México, D.F.**

Paseo de la Reforma 489, piso 6, Colonia Cuauhtémoc  
06500 México, D.F.  
Tel: +52 (55) 5080 6000, Fax: +52 (55) 5080 6001

**Monclova**

Bld. Ejército Nacional 505, Colonia Los Pinos  
25720 Monclova, Coah.  
Tel: +52 (866) 635 0075, Fax: +52 (866) 635 1761

**Monterrey**

Lázaro Cárdenas 2321 Poniente, PB, Residencial San Agustín  
66260 Garza García, N.L.  
Tel: +52 (81) 8133 7300, Fax: +52 (81) 8133 7383

Carr. Nacional 85, 5000, local S-6 Colonia La Rioja  
64988, monterrey, N.L.  
Tel: +52 (631) 320 1673  
Fax: +52 (631) 320 1673

**Nogales**

Apartado Postal 384-2  
Sucursal de Correos "A"  
84081 Nogales, Son.  
Tel: +52 (631) 320 1673, Fax: +52 (631) 320 1673

**Puebla**

Edificio Deloitte, Vía Atlxycayotl 5506, piso 5, Zona Angelópolis  
72190 Puebla, Pue.  
Tel: +52 (222) 303 1000, Fax: +52 (222) 303 1001

**Querétaro**

Avenida Tecnológico 100-901, Colonia San Ángel  
76030 Querétaro, Qro.  
Tel: +52 (442) 238 2900, Fax: +52 (442) 238 2975, 238 2968

**Reynosa**

Carr. Monterrey-Reynosa 210-B, PA  
Fracc. Portal San Miguel  
88730 Reynosa, Tamps.  
Tel: +52 (899) 921 2460, Fax: +52 (899) 921 2462

**San Luis Potosí**

Av. Salvador Nava Martínez 3125, 3-A  
Fracc. Colinas del Parque  
78294 San Luis Potosí, S.L.P.  
Tel: +52 (444) 1025300, Fax: +52 (444) 1025301

**Tijuana**

Misión de San Javier 10643, Piso 8,  
Zona Urbana Rio Tijuana. Tijuana B.C., 22010  
Tel: +52 (664) 622 7878, Fax: +52 (664) 681 7813

**Torreón**

Independencia 1819-B Oriente, Colonia San Isidro  
27100 Torreón, Coah.  
Tel: +52 (871) 747 4400, Fax: +52 (871) 747 4409

# deloitte.com/mx

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](http://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 más de 225,000 profesionales, todos comprometidos a ser el modelo de excelencia. Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., 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.