



## Camino hacia el Family Office

### El perfil natural de la empresa familiar

El crecimiento familiar es natural y por lo tanto, es importante que dentro de una empresa familiar se contemplen las interacciones dentro de la familia de manera prioritaria, sobre todo cuando se planea expandir o heredar el negocio a las siguientes generaciones.

Esto se debe a que las necesidades de la familia van en aumento y por consecuencia la empresa debe aumentar sus ingresos, ya que de otra manera no se podrán solventar los gastos familiares.

Esta situación podría considerarse como una de las principales razones por las que el 60% de las empresas no sobreviven a la segunda generación y el 85% no sobreviven a la tercera<sup>1</sup>.

Cuando miembros de la familia participan en el negocio familiar, comúnmente se involucran factores como el sentimiento de

pertenencia, compromiso y sobre todo de afecto tanto para el negocio como para otros familiares que participan en él. En la mayoría de los casos, la relación profesional y formal que debe existir entre los colaboradores, los miembros de la familia y la empresa, desaparece. Esto es porque en una empresa familiar, donde se involucra a más de una generación, se tiende a otorgar algunos privilegios que están relacionados con los vínculos afectivos que normalmente existen entre los parientes que colaboran dentro de la organización, por lo que normalmente reciben un trato diferente al resto de los trabajadores. Desafortunadamente, dicho trato puede llegar a fomentar un comportamiento abusivo que derive en un mal uso por los miembros, del patrimonio familiar y de los recursos de la Sociedad sin ningún tipo de consecuencia.

Estudios revelan que el 67% de las empresas familiares creen que la empresa debe estar al servicio de los miembros de la familia fundadora<sup>2</sup>. No obstante, el mayor riesgo que enfrenta una Sociedad, al seguir

<sup>1</sup> Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar, Varios autores, Editorial LID (2009)

<sup>2</sup> <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2014/01/22/1os-039pecados039-de-las-empresas-familiares>

tolerando un comportamiento abusivo y preferencial, es que se transmita dicho patrón a las siguientes generaciones, afectando así al patrimonio de la Sociedad y las relaciones familiares.

Por lo anterior, es necesario que en un contexto en donde el profesionalismo se ve afectado por un sentimiento de apego familiar, se documenten y aprueben políticas y regulaciones que guíen la interacción de la familia con la Sociedad y al mismo tiempo la relación entre los miembros de la familia.

### Family Office como elemento de institucionalización integral

La incorporación de un Family Office facilita y regula la relación de los miembros de la familia dentro y fuera de la empresa; asimismo, define la separación del patrimonio familiar, el de los miembros y el de la Sociedad.

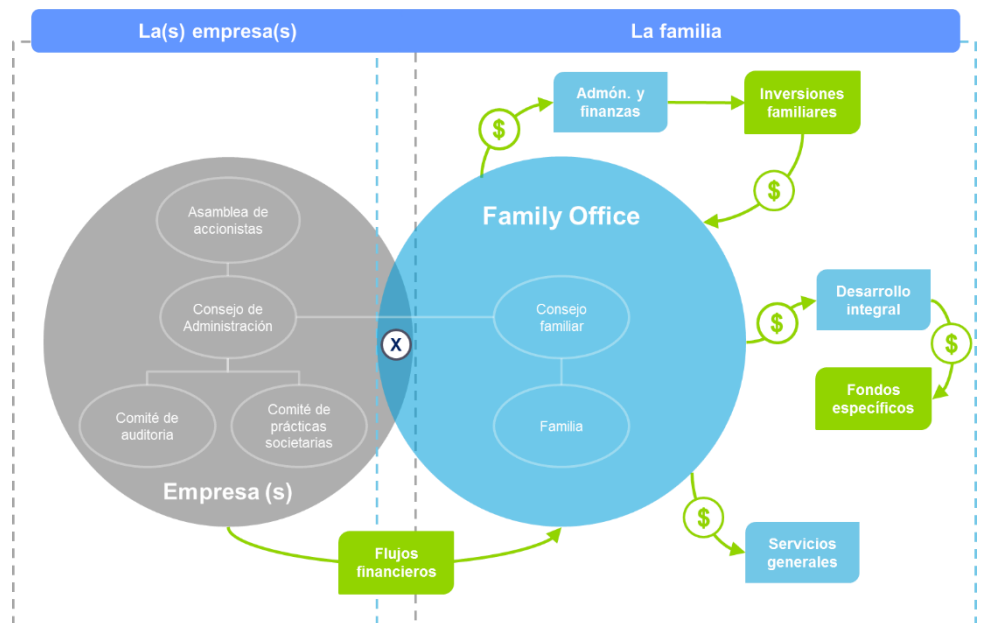
El Family Office tiene la función de ser el vínculo que integra elementos como son la continuidad familiar y la gestión patrimonial, buscando un equilibrio entre estos dos.

Este modelo tiene distintos roles tales como:

- a) Ser un canalizador de servicios financieros o particulares de los miembros de la familia
- b) Actuar como ente que fortalece la educación de los miembros de la familia
- c) Servir de gestor de riesgos patrimoniales, físicos y financieros
- d) Fungir como entidad protectora y promotora del crecimiento patrimonial

Bajo estos principios, el Family Office se convierte en una herramienta para que tanto la familia como la empresa no mezclen sus recursos y permanezcan en el tiempo, cuidando además la armonía familiar y asesorando a la Sociedad en el manejo de sus activos y sus relaciones.

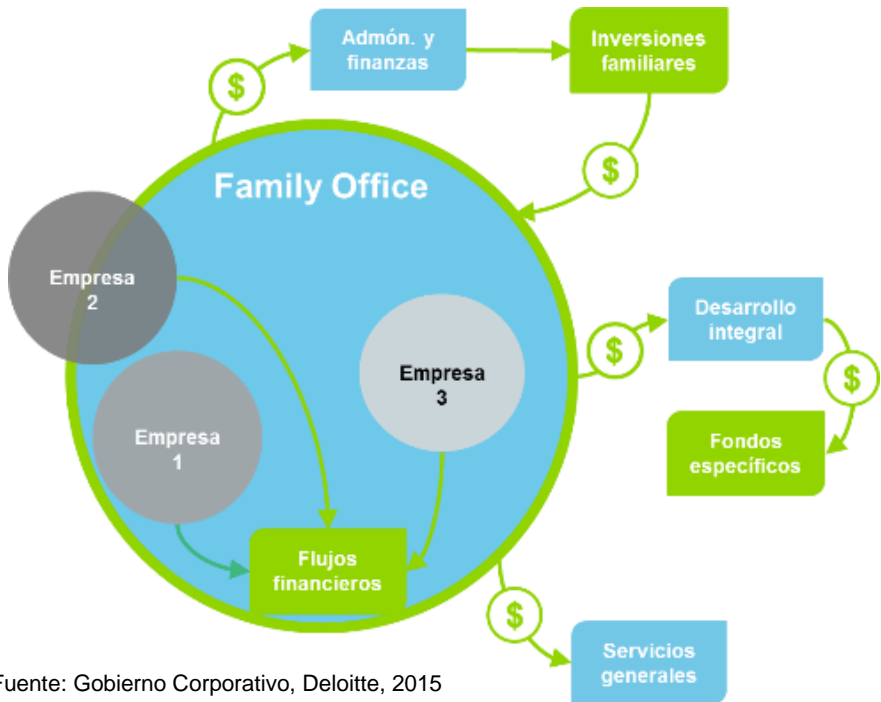
A continuación, y con el fin de establecer gráficamente como conviven y se relacionan entre sí las empresas y la familia, se presenta un esquema inicial para la conformación de un Family Office:



Fuente: Gobierno Corporativo, Deloitte, 2015

El objetivo principal de este modelo es evitar conflictos familiares que posteriormente puedan impactar en la operación del negocio, ya que, en caso de que alguien esté interesado en invertir en el negocio podría percibir a la familia como una amenaza. Una de las mayores ventajas de este modelo de Family Office es que contribuye a aumentar la confianza de los inversionistas y terceros interesados, ya que

refleja que el interés de la familia por el negocio es común y que existe una preocupación por la salud de la empresa. Durante el proceso y de forma paulatina se fortalecerán y profesionalizarán los procesos institucionales del Family Office, integrando así cada vez más el patrimonio familiar al Family Office y creando a su vez más empresas o adquiriendo parte de la tenencia accionaria de otras.



Fuente: Gobierno Corporativo, Deloitte, 2015

Ahora bien, el alcance del Family Office, depende de las necesidades de la Familia y el desempeño de la Sociedad, por lo tanto se ve obligado a evolucionar de forma continua, considerando que ésta tiene elementos tan

cambiantes como el crecimiento de la propia familia, la empresa y el patrimonio generado. De forma enunciativa más no limitativa, se pueden observar los siguientes:

### Principales servicios de un family office

- Administración y finanzas:**
- Fondos de inversión
  - Contabilidad y nóminas
  - Gestión de asuntos legales y fiscales
  - Administración de activos muebles e inmuebles
  - Construcción de la cartera de inversión
  - Seguros y fianzas

- Servicios generales:**
- Seguridad de los miembros de la familia
  - Labores domésticas
  - Mantenimiento
  - Telecomunicaciones
  - Preparativos y gestión de viajes

- Desarrollo integral:**
- Educación:
    - Grado Académico
    - Posgrado académico
  - Salud:
    - Servicios médicos
    - Servicios psicológicos
    - Nutrición
    - Actividad física

Fuente: Gobierno Corporativo, Deloitte, 2015

Es normal que cualquier accionista y/o sus familiares tengan en común la búsqueda del crecimiento, tanto del patrimonio como de la familia, así como permanecer en el tiempo, por lo que el primer paso será siempre

identificar las necesidades y deseos de cada uno de los accionistas y posteriormente validar las necesidades, objetivos y visión de los miembros de la familia versus la Sociedad misma.

## 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**

Blvd. 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**

Blvd. 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 Atlxaycōtl 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 y servicios legales, consultoría y asesoría, 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 negocios. Los más de 225.000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

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 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.