

Riesgos dentro de las empresas familiares

Boletín Gobierno Corporativo | Primavera 2013

Contenido

- Introducción
- Riesgos del gobierno familiar
- Riesgos de la gestión empresarial
- Riesgos de la administración del patrimonio
- Riesgos de la propiedad
- Riesgos de la sucesión
- Conclusiones

Introducción

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”¹ 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 del patrimonio 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

¹ Business Family Fundamental Business Families Foundation

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 recientes², 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 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.

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

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, incapacidad o voluntario, es uno de los factores de este riesgo.³

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.

³ La sucesión en las empresas familiares. 2008

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

Celaya

Edificio Deloitte, pisos 1 y 2, Blvd. A. López Mateos 1206 Ote.,
Colonia Las Insurgentes
38080 Celaya, Gto.
Tel: +52 (461) 159 5300, Fax: +52 (461) 159 5333

Chihuahua

Centro Ejecutivo Punto Alto II
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 3, 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

Francisco Eusebio 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 Justo Sierra 1101-A, Fraccionamiento Los Pinos
21230 Mexicali, B.C.
Tel: +52 (686) 905 5200, Fax: +52 (686) 905 5231

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

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

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 Atlixayotl 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

Carranza 2076-22, piso 2, Colonia Polanco
78220 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

Esta publicación es para uso exclusivo de clientes y personal de la firma.
Se prohíbe su distribución, copia y/o reproducción total o parcial sin previa autorización por escrito.

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 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. Los aproximadamente 195,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de 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.