

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

### Boletín Gobierno Corporativo | Primavera 2013

#### Contenido

##### Introducción

#### 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 52% 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 estos documentos 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?

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

<sup>2</sup> Secretaría de economía  
<http://www.inadem.gob.mx/> y  
<http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>

- ¿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 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?

**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 Atlixcayotl 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](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. 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.