



Instituto Mexicano de
Contadores Públicos
Región Centro
Occidente.

BOLETÍN DE LA COMISIÓN REGIONAL SECTOR EMPRESAS.

CARTA EDITORIAL

Respetables Empresarios y Colegas Contadores:

A través de este conducto les saludo con afecto, al mismo tiempo les doy a conocer la emisión XX de este boletín, nuestros autores abordan 2 temas de relevante importancia: El primero de ellos, el C.P.C. Hector Brambila Espinosa, con el tema “El entorno actual de las empresas.

El segundo tema refiere “5 pasos para la implementación del Family Office en las Micro y Pequeñas Empresas Familiares de México”, donde el C.P.C. Bladimir Antonio Rivas Valdez hace hincapié sobre la importancia del gobierno corporativo .

Amigos, esperamos que este boletín, contribuya y aporte en la toma de decisiones que, día a día, requerimos en nuestro actuar.

CPC y PCFI Juan Manuel Plascencia Guardado
Presidente de la Comisión Regional Sector Empresas IMCP

Boletín No. XX OCTUBRE 2018

Publicado en la Región Centro Occidente.

CONTENIDO

El entorno actual de las empresas.
(Pág.02)

“5 pasos para la implementación del
Family Office en las Micro y
Pequeñas Empresas Familiares de
México” (Pág.8)

Responsables del Boletín:

C.P. Karla Yolanda Peña Núñez.
C.P. Sanjuana González Páramo.
C.P. Delia Vázquez Aguirre
C.P. Aracely Elizabeth González Cuevas

BOLETÍN DE LA COMISIÓN REGIONAL SECTOR EMPRESAS.

CONSEJO DIRECTIVO DE LA REGIÓN CENTRO OCCIDENTE DEL INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, A.C.

C.P.C. Víctor Manuel Meraz Castro

Presidente

C.P.C. Jaime Cirilo Labrada Araiza

Vicepresidente

C.P.C. Aída Orozco Torres

Secretario

C.P. C. María Angélica Palomar Hidalgo

Tesorero

CONSEJO DIRECTIVO DE LA COMISIÓN REGIONAL SECTOR EMPRESAS.

C.P.C. Juan Manuel Plascencia Guardado

Presidente

C.P.C. Juan José Padró Ramírez

Vicepresidente.

C.P.C. Lorena Guadalupe Villarreal Zárate

Secretario

C.P.C. Jerónimo Ordaz Luna

Prosecretario

C.P. Sanjuana González Paramo

Tesorero

C.P.C. María de Lourdes Martínez Divis

Auditor de Gestión

DEMÁS INTEGRANTES DE LA COMISIÓN REGIONAL SECTOR EMPRESAS.

Dr. Roberto Carlos Estrada Zavala

C.P.C. Jorge Ochoa León.

C.P. Ulises Rodríguez Aguilar

C.P.C. Víctor Martínez Herrera

C.P.C. Alejandra del Carmen Toledo Ortega.

C.P. José Luis López López

L.C. Fabian Ramos Nuño

C.P. Aracely Elizabeth González Cuevas.

C.P. Lidia Izbeth Reyes Correa

C.P.C. Alejandro Plascencia Becerra

EX PRESIDENTES DE LA COMISIÓN REGIONAL SECTOR EMPRESAS

C.P. Karla Yolanda Peña Núñez

P.F.C.I. Ana Lilia Salazar Gallaga

C.P.C. Juan Ignacio Oros Guerrero

C.P.C. Juan Manuel Plascencia Guardado

C.P.C. Luis Roberto Hernández.

POLITICA EDITORIAL:

Los artículos publicados expresan la opinión de los autores y no necesariamente la de la RZCO del IMCP

Se permite la reproducción de los artículos citando la fuente de los mismos.

EL ENTORNO ACTUAL EN LAS EMPRESAS

El entorno de las empresas podemos describirlo como todos los elementos ajenos a las organizaciones que son relevantes para su funcionamiento, estos elementos internos y externos pueden suponer oportunidades que las empresas han de saber aprovechar o amenazas que deben evitar o superar.

A continuación vamos a describir cómo está el ambiente externo en nuestro medio que puede afectar el funcionamiento de las empresas.

Entorno físico

Siempre hay que tomar en consideración el entorno físico en que se encuentra la empresa, régimen de lluvias, la capacidad de producción de la tierra, potencial hidroeléctrico, topografía, etc. características que serán aprovechadas por la empresa de acuerdo a sus actividades.

Aspecto político

Una de los grandes temores que se tenían, era la tendencia populista del entonces candidato presidencial líder en las encuestas. Posteriormente al resultar candidato electo, el tono de su mensaje fue menos radical y enfocado al desarrollo económico estable, manejando con cautela los términos salarios, inversiones en nuevas empresas del sector energético, no recurrir a nacionalización de las compañías privadas y sobre todo no replicar estilos de gobierno de América Latina que son notoriamente fracasados pero autoritarios. Como presidente electo, el tono de su liderazgo se mantiene moderado y muy acorde a las realidades del país, dando énfasis a la erradicación de la corrupción, a reducir el gasto corriente del gobierno y a promover la inversión.

Otro aspecto interesante es la descentralización de las secretarías de estado tratando de combatir el centralismo que siempre ha sido molesto y propiciatorio de

la gran concentración humana en la ciudad de México. Se observa también una tendencia a favorecer las clases más desprotegidas por lo que al promover su desarrollo con recursos, aumentará su capacidad de consumo con la consecuente reactivación económica.

También se observa que algunas de las personas recientemente nombradas a puestos clave del gobierno, no cuentan con la suficiente experiencia en la administración pública, lo mismo puede decirse de los candidatos electos del poder legislativo. Todo lo anterior genera incertidumbre, pero se espera que todo sea superado con la actitud de servicio y entusiasmo de los nuevos miembros de los distintos poderes.

Aspecto económico

Los efectos de la globalización, devaluación paulatina pero constante de nuestro peso, inflación real generalizada, firma en proceso del nuevo tratado de libre comercio de América del Norte, tendencia de las personas a la inversión en las bolsas extranjeras y guerra de aranceles con los EUA recientemente iniciada, ocasionan reflejos alcistas en los insumos y reducción de la inversión. A lo anterior se suma la incertidumbre generalizada por el cambio de gobierno a nivel federal.

También se escucha un importante incremento al salario mínimo, aunque de forma paulatina para evitar efectos inflacionarios nocivos. Habrá que ver la posición de los sindicatos.

Hay que considerar las características del capital de la empresa, equipo nuevo o sujeto a mantenimiento importante, suficiencia de inventarios, acceso a capital de trabajo, necesidades de importaciones o posibilidades de exportación.

Influye también el acceso a mano de obra calificada y precio de la misma, entorno inflacionario en general, participación de mercado, posibilidades de crecimiento.

Estado de derecho

Hemos visto que el grado de respeto a las leyes que priva en el país no es muy satisfactorio, así como la presencia de la inseguridad lo que provoca inhibición de las inversiones con la consiguiente contracción económica.

Aspecto fiscal

Se espera como ya es costumbre, mayor fiscalización sobre los contribuyentes cautivos por los apoyos que brinda la automatización. Posiblemente al ver que los ingresos no son suficientes para solventar la totalidad del gasto público reducido y la inversión en infraestructura, se recurra en el segundo año de gobierno, o quizá desde el primero, al conocido camino de incrementar la carga pública con nuevos impuestos, limitación de deducciones o cambio en tasas.

Tecnología

Actualmente hay un desarrollo tecnológico impresionante, por lo que hay que estar a la expectativa para detectar nuevas necesidades de información y comunicación para evitar la obsolescencia en esta materia.

Ecología

Existe un compromiso con organizaciones internacionales firmado por nuestro país de cumplir con todas las normas de preservación del medio ambiente. Además este tema en la actualidad genera un elemento adicional de confianza del consumidor si su proveedor es una empresa socialmente responsable, lo que genera mayor afianzamiento en el mercado. Sin embargo hay que considerar que el cumplimiento puntual en esta materia origina inversiones adicionales y por ende mayores gastos.

También hay que tomar en consideración el incremento en el uso de equipo que provoca ahorro de energía lo cual abate en parte los costos incurridos.

Riesgos

Actualmente se han incrementado las posibilidades de pérdidas económicas por los riesgos de fraude dentro de las empresas o los llamados cibernéticos los cuales cada día son más sofisticados y atrevidos.

Independiente de lo anterior, está el riesgo de mercado ya que en la actualidad el cliente ya no es tan leal con sus proveedores y es más exigente, busca un mayor valor agregado al menor costo posible para mitigar los efectos de la inflación.

Ante el panorama general descrito, ¿qué se está haciendo en forma específica en las empresas para mitigar los efectos nocivos de la volatilidad de nuestra economía?

- A) Aplicación de estrategias agresivas que permitan una ampliación del mercado hacia áreas no atendidas por empresas competidoras, ofrecimiento de productos y ventajas distintas a las de los demás actores en la comunidad de negocios similares, aprovechando las fortalezas que se poseen.
- B) Reforzamiento de la estructuras de negocios y de control, así como la producción de información fina, es decir de acuerdo a las necesidades internas sin verse influidas por las exigencias cada vez más agobiantes del fisco federal. En épocas complicadas el orden puede ayudar en forma significativa.
- C) Elaboración de planes estratégicos definidos a cinco años con objetivos medibles, para tener un panorama más concreto hacia dónde dirigir los negocios, combinándolos con los de corto plazo para asegurar su cumplimiento.
- D) Obtención de coberturas cambiarias y de tasas de interés, así como el establecimiento de reservas en moneda extranjera.
- E) Retención de talento humano a través de convertirse en empresas conocidas como el mejor lugar para trabajar, propiciando la sana convivencia, trabajo colaborativo y desarrollo profesional.

- F) Acciones de cabildeo a través del acercamiento con los funcionarios públicos o miembros de los distintos poderes haciéndolos conscientes de las necesidades de crecimiento y desarrollo para influir en el diseño e implementación de políticas públicas sanas,
- G) Involucramiento más intenso y efectivo en las cámaras empresariales, para influir en las decisiones importantes que ayuden al sector.
- H) Fortalecimiento del liderazgo, ya que para el crecimiento de las personas, equipos de trabajo u organismos es necesario que se promuevan y desarrollen líderes que empujen hacia la superación y progreso.
- I) Promoción de la ética, ya que las prácticas sanas que resultan de la concurrencia de personas con una ética alta generan un clima propicio para la innovación, confianza en los inversionistas y público en general y además ahorran costos al reducir los fraudes y malversaciones.

Todo lo anterior parece muy ambicioso, pero muchas compañías lo están poniendo en práctica empujadas por la necesidad de posicionarse en un mercado tan volátil y competido como es el actual.

Manejar una empresa, por todas las aristas que contiene esta labor, implica entre otras cosas, buscar un equilibrio entre los actores externos e internos de la entidad lo que requiere muchas habilidades, carácter y sobre todo rodearse del personal idóneo para cada uno de los puestos de responsabilidad, además está sujeta al cumplimiento de un sinnúmero de reglamentos, visitas de funcionarios, auditorías de toda índole, y finalmente cumplir el objetivo de hacerla rentable.

Por todo lo que hemos expuesto, consideramos que el papel del empresario recae en las manos de verdaderos titanes. Afortunadamente así lo reconocen muchos y por todos los beneficios que aporta, definitivamente es una labor altamente estimada por toda la sociedad.



CPC Héctor Brambila Espinosa:

Contador Público por la U de G.

Presidente del Colegio de Contadores Públicos de Guadalajara durante el bienio 1971 y 1972.

Socio de Moore Stephens Internacional Limited.

Socio de Asesoría Integral a Empresarios, S.C.

Socio de Ceceña, Brambila, Camarena y Cía., S.C.

Contador Público Certificado.

Ha sido miembro de diversas comisiones del Colegio de Contadores Públicos de Guadalajara.

Ejerce la profesión de manera independiente.

“5 PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL FAMILY OFFICE EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES DE MEXICO”

Introducción

Las empresas familiares en México representan cerca del 90% del total de empresas existentes, independientemente de su tamaño. En las micro y pequeñas empresas, el nivel es prácticamente del 95%, mismas que generan el 57% de PIB nacional y el 72% del empleo en nuestro país.

Lo anterior nos advierte la importancia de las estructuras empresariales familiares para nuestra economía, es por eso, que he considerado útil y necesario adentrarnos en el estudio y comprometernos con propuestas que ayuden a mejorar la gestión del patrimonio y del capital personal e intelectual de las familias, ya sea como emprendedores o como parte de una segunda ó tercera generación. En nuestro país encontramos estadísticas públicas y privadas que nos indican que solo el 40% de las empresas familiares trascienden de manera exitosa a una segunda generación y solo el 15% a una tercera generación.

Antecedentes de las empresas familiares

Una empresa se considera familiar cuando su propiedad y toma de decisiones mantiene vínculos con una familia en particular, independientemente del tamaño de la empresa. En un estudio realizado por KPMG se menciona que el 90% de las empresas listadas en la BMV siguen siendo familiares, no obstante que hayan colocado ya una parte de su capital entre el público inversionista.

El tener la característica de empresa familiar confiere ventajas y desventajas, dentro de las cuales podemos mencionar algunas como:

VENTAJAS

Sentido de pertenencia
 Rapidez en la toma de decisiones
 Compromiso y flexibilidad
 Afecto y comprensión
 Cultura
 Conocimiento y formación
 Confidencialidad
 Visión de largo plazo

DESVENTAJAS

Estructura no definida
 Confusa división de tareas
 Intereses personales
 Nepotismo
 Mala planeación de la sucesión
 Sentimientos y emociones familiares
 Necesidades financieras familiares
 Poca profesionalización e institucionalización.

La inclusión de la dinámica familiar, las necesidades particulares de los integrantes de las familias, la confianza, sus emociones y sus sentimientos, es lo que vuelve compleja la operación eficiente y objetiva de las empresas familiares, poniendo en riesgo su sustentabilidad y su permanencia. El dilema se presenta cuando el líder familiar se pregunta: ¿Que es primero La familia o La Empresa?

Desgraciadamente las decisiones que se tomen en la empresa de manera objetiva y razonada, en muchas ocasiones en el corto plazo no son las mejores para la familia, pero en el mediano y largo plazo, la familia en su conjunto será la mayor beneficiada; es por eso que deben de existir reglas claras en el sentido de cómo han de tomarse las decisiones en la empresa y tener los procedimientos establecidos para dirimir las diferencias, separando los asuntos meramente familiares de los asuntos del negocio.

Particularidades de las Micro y Pequeñas empresas familiares en México

En nuestro país las empresas familiares, como ya lo mencionamos anteriormente, representan cerca del 90% del total de las empresas existentes, independientemente de su tamaño y si son públicas o no, además de que aportan el 52% de la actividad económica de nuestro país y proporcionan más del 70% del

empleo forma. De ahí la importancia de este tipo de empresas y la necesidad de apoyar su crecimiento, consolidación y permanencia.

Las empresas familiares en México normalmente nacen de la idea emprendedora del fundador y en su momento jefe de familia; su trabajo, su esfuerzo, su dedicación y entusiasmo por esa aventura, que en muchos casos nace también de una necesidad de sustento económico familiar, hace que el negocio se establezca, se consolide y crezca, todo bajo su único mando y resolviendo las eventualidades como se van presentando, sin una idea clara de cómo crecer, sólo con el firme propósito de mantener su negocio y a su familia.

La administración de estas empresas tiene ciertas características que podemos de manera enunciativa señalar, tales como:

1. Falta de planeación general.
2. Falta de objetivos claros y medibles.
3. No se evalúa el desempeño. Regularmente se evalúa en función del dinero que existe en la bolsa del fundador.
4. Escasa división de funciones y responsabilidades. Todo depende del fundador.
5. Se dificulta la delegación de funciones, ya que el fundador piensa que si no lo hace o supera él, todo estará mal.
6. Falta de profesionalización e institucionalización.
7. El involucramiento de familiares en la operación de la empresa se da en función del rango familiar que se tenga (hijo mayor, la hija más querida, etc.) independientemente de las capacidades de las personas.
8. Se involucran los problemas y diferencias familiares en la operación de la empresa.

9. Los intereses familiares-personales juegan un papel importante en decisiones del negocio y no siempre son tomadas las decisiones en función de lo que sea mejor para el bienestar de la empresa.
10. No existen planes formales de capacitación para el personal en general ni para los miembros de la familia.
11. Carecen de planes de carrera para su personal y poco se considera la inclusión de personal externo a la familia para ocupar puestos gerenciales o directivos en la organización.
12. Los procedimientos no están definidos y la operación depende de lo que en su momento vaya instruyendo el fundador o el personaje de la familia que en su momento se encuentre presente y/o quiera hacerse presente en la toma de decisiones de la empresa.
13. Los sistemas de remuneración no son objetivos, se remunera al personal no importando su desempeño ni el valor que agregue su trabajo a la empresa.
14. La sucesión no es planeada de manera adecuada ni en tiempo, ni en forma.
15. Se ignoran los procesos de innovación en las empresas.
16. El sistema de comunicación es informal e ineficiente.

La evolución normal y natural de las empresas familiares va planteando nuevos retos a sus fundadores y a sus familiares, por lo que es necesario incorporar nuevas herramientas que permitan hacer frente a esa problemática y ayuden a la consolidación en sus siguientes etapas, así como al delicado proceso de gobierno y sucesión.

Deloitte México en su publicación de Gobierno corporativo para 2011, menciona la evolución de las empresas familiares en el tiempo en 4 etapas, la primera que en donde la propiedad y la gestión es totalmente familiar, la segunda en la cual la propiedad es totalmente familiar pero la gestión se convierte en parcialmente

familiar, la tercera en la cual la propiedad sigue siendo familiar pero la gestión es no familiar y la última que ya plantea una transformación en la propiedad al señalarla como parcialmente familiar y con una gestión no familiar.

El gobierno y la sucesión en las empresas familiares

Dado que las empresa familiares son “Empresas con Alma, puesto que el corazón de los miembros de la familia está en ellas”, así lo menciona Santiago Antognoli, es necesario también saber e incorporar al entorno la biología de las personas que integran las familias y que crecen y maduran con la propia empresa, atravesando por etapas y necesidades muy diferentes durante su vida, es por eso que prever un sistema de gobierno para las empresas familiares ayuda a eliminar las decisiones en función de necesidades personales de los miembros de las familias de acuerdo a la etapa de la vida que vayan viviendo cada uno de ellos.

Entender el sistema familia – propiedad - empresa y crear sus propios órganos de gobierno para cada uno de los subsistemas, es decir, la familia que será gobernada por una Asamblea ó Consejo Familiar, la propiedad teniendo como máximo órgano de gobierno a la Asamblea de Accionistas y la empresa gobernada por la Dirección General o un Consejo de administración.

Realizando un análisis más profundo del subsistema familia, es deseable tener una estructura de gobierno que contemple los siguientes órganos internos y externos:

Asamblea ó Consejo familiar: Deberá entenderse como el órgano de gobierno máximo de la familia, su integración será en función de los miembros que integren la familia y podría ser unifamiliar o plurifamiliar de acuerdo a la evolución de la familia del fundador o los fundadores, es decir, hijos, nietos, primos, primos segundos, etc.

En este órgano se han de discutir los asuntos estrictamente familiares y que no tienen nada que ver con la operación de la empresa o del negocio como tal, procurando mantener una visión de largo plazo de la empresa, además de su

sustentabilidad con armonía y unidad familiar. Será el responsable de redactar el protocolo familiar.

Podrá utilizarse adicionalmente como medio de enlace y comunicación con los órganos de gobierno de los otros subsistemas – propiedad y empresa - , con la finalidad de mantener informados a los miembros de la familia sin necesidad que ellos acudan directamente a dichos órganos a solicitar información.

Family Office: Es un órgano externo de apoyo al gobierno de las empresas familiares y su función principal es la de contribuir a un eficiente manejo de los bienes y recursos familiares, así como de cuidar de la preservación y crecimiento de dichos bienes, siendo un elemento de desarrollo y crecimiento del capital humano, intelectual y profesional de los miembros de la familia, teniendo sus responsabilidades en ámbitos más personales y familiares como podría ser la educación y formación de los miembros de la familia, las necesidades económicas y la previsión de sus satisfactores a través de mecanismos económicos y financieros bien definidos, al margen de la operación y los resultados de la empresa. Cuestiones como seguridad social, ahorro familiar, desarrollo de nuevos negocios e identificación de perfiles, capacidades y competencias de los miembros de la familia.

Funciones y beneficios del Family office

El Family office se puede considerar como un board auxiliar y de apoyo estratégico al órgano de gobierno del subsistema familia – asamblea familiar -, instituido para el bien común de la familia, cuya función primordial será la de preservar y consolidar el crecimiento del patrimonio familiar, velando por el desarrollo personal e intelectual de los miembros de la familia, siempre procurando la unidad y armonía entre sus miembros.

El Family Office debe adecuarse a las necesidades de la familia y de la(s) empresa(s) de la familia, diseñar un traje a la medida para cada una de ellas, evaluando aspectos como el perfil de los integrantes, el número de familias involucradas, el número de personas que integran cada familia, los valores

familiares, sus características biológicas, sus necesidades y deseos personales, sus expectativas en el tiempo y su plan estratégico familiar.

La aplicación de un diagnóstico empresarial-familiar podría ayudarnos a obtener toda la información necesaria para estructurar una adecuada creación e implementación de un Family Office, logrando que éste gestione de manera eficiente temas como: el ahorro familiar y sus fondos de contingencia, las inversiones y la elección de los instrumentos, tipo de bienes en los que han de invertir, los fondos de ahorro para educación y salud de sus miembros, financiamiento de esquemas de seguridad social, desarrollo de nuevas áreas de negocio y desarrollo de talento y administración del plan de carrera para los miembros de la familia, mediar en la resolución de conflictos familiares y proponer alternativas de solución.

En la medida en la que se logre estructurar un adecuado Family Office la familia y la empresa gozará de beneficios concretos coadyuvando al logro de objetivos familiares, siendo congruente con los objetivos empresariales y económicos descritos en su Plan Estratégico Familiar y logrando que se transfiera de manera efectiva la riqueza familiar de generación en generación, considerando como riqueza: el capital intelectual, el capital humano, el capital relacional, el capital social, el capital operativo, el capital espiritual y el capital financiero.

A continuación presentamos algunos de los principales beneficios que se pueden observar:

Familia: Mejor administración y gestión del patrimonio, crecimiento patrimonial acorde al crecimiento familiar (o al menos, se minimizan las brechas acortando la problemática personal que esto representa), gestión formal y estructurada de necesidades de seguridad social como salud, educación y recreación, plan de rentas mensuales, nuevas oportunidades de desarrollo y empleo para sus integrantes y minimizar los riesgos de fracturas y conflictos familiares.

Empresa: Disminución de intromisiones de los familiares en la operación de la empresa ó en la solicitud de información a los órganos de gobierno de la misma,

contará con una estrategia bien definida respecto al manejo de los recursos materiales de la familia y por ende de la empresa, contará con el personal de la familia que esté capacitado y con el perfil idóneo para la operación de la empresa y se unificarán los planes familiares con los planes de la empresa a través del Plan Estratégico Familiar y del Plan Estratégico de Desarrollo de la Empresa, sucesión planeada.

5 pasos para su implementación

Como una guía mínima que se debe seguir para la creación e implementación del Family Office a continuación exponemos los siguientes pasos:

1. **Diagnóstico Familiar – Empresarial:** Realizar un diagnóstico de las necesidades familiares y empresariales, así como del momento que vive la Familia y la Empresa. Conocer los valores familiares, sus motivaciones, si se cuenta con un Plan Estratégico Familiar, si es congruente con el Plan Estratégico de Desarrollo de la Empresa y que espera la familia de la posible implementación del Family Office.
2. **Definir el esquema de Family Office:** En función de la información recabada podría definirse la implementación de un Singlefamily Office o de un Multifamily Office, es decir, una oficina que solo atienda a las necesidades de la familia y su(s) empresa(s) ó el contratar a una empresa que ya esté brindando estos servicios a otras familias y que pueda satisfacer las necesidades detectadas minimizando costo y haciendo más eficiente la estructura familiar.
3. **Elaboración ó actualización del Plan Estratégico Familiar:** De vital importancia resulta el tener un documento que unifique los objetivos, las estrategias y la visión de la familia, en un marco de realización inviolable que serán los Valores Familiares. A través de esto se logrará responder a las

preguntas: ¿Que tenemos?, ¿Cómo lo tenemos?, ¿Por qué y para que lo tenemos? y ¿Que necesitamos?, ¿Que queremos?, ¿Cómo lo queremos?

4. **Asignación formal de facultades y responsabilidades del Family Office:** El Family Office podría llegar a tener una infinidad de actividades si es que no son definidas de manera formal y objetiva en función del Plan Estratégico Familiar, dentro de ellas se podrían considerar algunas como: coordinar la elaboración del protocolo familiar, definir los perfiles y la estrategia de inversión de la familia, planificar la estrategia financiera familiar en forma anual y ser el medio a través del cual se vincule con los resultados de la empresa, desarrollar los planes de formación y capacitación de los miembros de la familia, elaborar planes de retiro y de previsión social para los integrantes de la familia, buscar y desarrollar planeación para nuevas áreas de negocio y gestionar la preservación y crecimiento del patrimonio familiar.
El Family Office corre un alto riesgo de perderse en actividades irrelevantes y de operación familiar, lo cual puede llevar a mediano plazo a cuestionar su eficiencia, sus resultados y su viabilidad.
5. **Sistema de medición de resultados:** Como cualquier órgano o departamento en la empresa se deberá tener un sistema de medición de resultados a través del cual se esté evaluando el cumplimiento de los objetivos encomendados y la percepción de sus clientes principales que son Los miembros de la Familia, ya que el caer en bajo nivel de logros obtenidos y una mala percepción por parte de los miembros de la familia sería el principio del desencanto y terminación del proyecto. Por eso recomendamos una medición cualitativa y una medición cuantitativa de los resultados de gestión del Family Office.

Conclusiones

Dada la relevancia de las empresas familiares en nuestro país, es muy importante analizar y estudiar a profundidad las principales causas de sus fracasos,

encontrando dentro de las primeras los problemas familiares, la interposición de los intereses personales ante los intereses empresariales, la falta de planeación familiar y empresarial y la falta de cuerpos de apoyo profesionales que les ayuden con estas tareas y en su momento con la intermediación para la solución de conflictos.

Un paso importante e indispensable para la implementación exitosa del Family Office, es que la propia familia quiera implementarlo, es decir, que muestre una actitud favorable para su implementación y que se encuentre convencida de sus beneficios y de sus costos, dedicando los recursos económicos necesarios y tiempo de calidad en su planeación y conformación.

Concluimos que el Family Office, como órgano auxiliar de gobierno del subsistema Familia, en el sistema Familia-Propiedad-Empresa, es una herramienta fundamental de desarrollo familiar y patrimonial, cuyo principal resultado deberá ser medido en función de la felicidad y armonía en la que conviva y se desarrolle la familia, resguardando y consolidando el patrimonio de la misma, comprometiéndose a elevar al máximo el capital personal e intelectual de los miembros de la familia.

Las medidas principales del éxito de gestión del Family Office, serán: la armonía familiar, el crecimiento personal e intelectual de los miembros de la familia y la consolidación y crecimiento del patrimonio familiar.

Finalmente como herramientas de apoyo a la gestión del Family Office, encontramos que se debe de contar con 2 elementos fundamentales: el Plan Estratégico de Familia (PEF) y el Protocolo Familiar.



CPC BLADIMIR ANTONIO RIVAS VALDEZ

- Contador Público, Universidad de Colima
- Maestro en Ciencias con Especialidad de Finanzas, Universidad de Colima
- Especialidad en Impuestos, Universidad Panamericana Campus Guadalajara
- Maestría en Dirección de Empresas MEDEX, IPADE Campus Guadalajara.
- Consejero Certificado en Gobierno Corporativo, por el Instituto Mexicano de Mejores prácticas corporativas.