



Instituto Mexicano de  
**Contadores Públicos**  
Región Centro  
Occidente.

# BOLETÍN DE LA COMISIÓN REGIONAL SECTOR EMPRESAS.

C.P.C. Juan Pascual Felipe de Jesús Martínez Tizcareño  
**Presidente de la Región Centro Occidente del  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos.**

C.P.C. Omar Josué Ramírez Torres  
**Vicepresidente de la Región Centro Occidente del  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos.**

## **Integrantes del consejo directivo de la Comisión.**

C.P. y P.C.Fi Ana Lilia Salazar Gallaga.

### **Presidente**

C.P. Karla Yolanda Peña Nuñez.

### **Vicepresidente.**

C.P. Sanjuana González Paramo.

### **Secretario**

C.P. Ulises Rodríguez Aguilar.

### **Prosecretario**

C.P.C. Juan José Padró Ramírez.

### **Auditor de Gestión.**

## **Integrantes de la comisión regional Sector Empresas.**

C.P.C. Juan Ignacio Oros Guerrero

C.P.C. Juan Manuel Plascencia Guardado.

C.P. María Margarita Aranda Martínez.

C.P.C. Jorge Ochoa León.

C.P.C. Lidia Sánchez Barajas.

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

L.C.P. Alejandro Toledo Ortega.

C.P. Lucio Romero Juárez.

C.P. Maite Flores Miranda.

C.P.C. Sergio González Murillo

C.P.C. Roberto Carlos Estrada Zavala

C.P.C.F. Fritzo América Cárdenas Delgado.

### **Invitados:**

C.P.C. y M.I. José Mario Rizo Rivas

C.P. y P.C. Fi Ana Lilia Salazar Gallaga.

#### **POLITICA EDITORIAL:**

Los artículos publicados expresan la opinión de los autores y no necesariamente la de la RCO.

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

## **CONTENIDO**

### **Artículos**

La gestión de la empresa familiar: al buen paso, darle prisa. (Pág.1)

Planeación estratégica con sustentabilidad y responsabilidad social empresarial. (Pág. 5)

El Protocolo de Familia: medicina preventiva contra las enfermedades de la empresa Familiar (Pág. 7)

Febrero 2016

### **Responsables del Boletín:**

C.P.C. Juan Ignacio Oros Guerrero  
C.P. Karla Yolanda Peña Núñez  
C.P.C.F. Fritzo América Cárdenas  
Delgado.

## LA GESTIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR: AL BUEN PASO, DARLE PRISA

Es habitual que en los negocios haya malos resultados, ya sea como consecuencia de una mala administración, factores propios del mercado, por la configuración de condiciones macroeconómicas existentes, entre otros.

Ante estas dificultades, el ser humano trata de realizar acciones para mantener el barco a flote; sin embargo, muchas veces se descuidan áreas de vital importancia. Esta omisión contribuye más a la pérdida del rumbo, el hundimiento del negocio y, en ocasiones, a la pérdida de la estabilidad personal.

**Algunos de los errores comunes, que en ocasiones comete la dirección o los dueños de una empresa en tiempos difíciles, son:**

**1. Falta de planeación.** Con frecuencia las PYMES no contemplan el tema de la planeación. Van solucionando las cosas según se presentan sin comprender que esta forma de trabajar limita por mucho el crecimiento de la empresa.

Las actividades de planeación indican qué se desea lograr en la empresa, y cómo se plantea alcanzarlo. Para ello debes contestar con sinceridad: ¿por qué creo que habrán de darse las ventas?, ¿qué elementos tengo para que esas ventas se den?, ¿la situación del mercado es ideal para lograrlo?, ¿es el momento adecuado para vender u ofrecer esos productos o servicios? ¿Cómo vas a reducir los costos y gastos para obtener la utilidad deseada? ¿De dónde vas a obtener los recursos que demanda el crecimiento de las operaciones?

**2. No identificar y evaluar los riesgos del negocio.** Las empresas deben hacer una valoración de riesgos estructurada y una lista de acciones para identificarlos, prevenirlos, evaluarlos y administrarlos para disminuir el impacto en caso de que se materialicen. La valoración y administración de riesgos tiene el papel principal en la prevención, ya que reduce la probabilidad de ocurrencia. A menudo, un solo evento puede ser suficiente para ocasionar el cierre de la empresa o ponerla en serios problemas de operación o financieros.

**3. Ausencia de controles.** Es importante tener medidas de control, de lo contrario tendrás fallas en la operación de tu empresa familiar. Hay que tener control de gastos, control de ventas, control de inventarios, control de cuentas por cobrar, control de producción etcétera. Así como tener al día los manuales de operación (por aquello de que se vaya un empleado llevándose consigo el capital intelectual) y toda la documentación de la empresa legal, contable y fiscal en regla.

**4. No reconocer lo que sabe, ni conocer a quién sabe lo que uno no sabe.** Nadie lo sabe todo. Son muchas las empresas familiares que fracasan debido a la incompetencia del fundador para llevar las riendas del negocio. Por eso, es imprescindible que los empresarios familiares se rodeen de consejeros y mentores que lo nutran para convertirse en un mejor líder. Al recurrir a la asesoría de expertos se puede evaluar qué tan preparado estás para dirigir una empresa y se reciben diferentes puntos de vista para el mejor rendimiento del negocio; está bien no ser experto de todos los puntos de tu negocio.

**5. Dejar de actuar como si el negocio fuese siempre joven.** Cuando se actúa con precaución, se evita tomar decisiones desesperadas, pero se incita a la determinación oportuna. No caigas en los extremos, es decir, evalúa los riesgos y toma decisiones en función de los mismos. Reconsidera, también presupuestos y proyectos, olvídate de las oficinas de lujo, de los carros más rápidos y de los gastos gordos. Reduce los gastos al mínimo, y busca esquemas de financiamiento con proveedores y bancos para que puedas hacer frente a eventuales dificultades de pago por parte de tus clientes. Acuérdate de cuando tu cartera era la vitalidad de tu empresa. Practica y perfecciona el arte de la frugalidad, observa cada peso y comprueba tres veces cada uso de efectivo. Mantén bajos costos operativos y administra el flujo de efectivo de tu empresa eficazmente.

**6. No hacer tiempo para el equipo.** Es muy fácil que los líderes queden atrapados en su propia carga de trabajo y, entonces, deja de estar disponible para todo el equipo, ya sea socios, accionistas, colaboradores, gerentes, entre otros. A veces, los líderes nos olvidamos del motor de la empresa: la gente. Si usted no está disponible cuando lo necesiten, su gente no tendrá mucha idea de lo que deberá hacer, por muy estandarizado que los procesos de su compañía sean. Evitemos bloquear nuestro horario para nuestra gente y, aprendamos a escuchar activamente las necesidades de nuestro equipo. Es bueno siempre tener en mente que una vez que estás en un papel de gestión, el equipo debe de estar primero- esto es, en el fondo, de lo que se trata un buen liderazgo.

**7. Manos libres.** Si aterrizamos este concepto a un caso de la vida real es probable que se entienda mucho mejor. Imaginemos, por un momento, que algún miembro de nuestro equipo justo terminó un proyecto importantísimo. El problema es que no entendió las especificaciones del mismo, y usted, como líder, no estuvo muy al tanto de lo que se estaba haciendo. Ahora el proyecto está incorrectamente terminado, y debe de explicarlo a un cliente enojado.

El extremo de la ecuación está en la “micro gestión”, y es verdaderamente entendible que muchos líderes eviten este tipo de apoyo a su equipo, pero tampoco es bueno evitar ensuciarse las manos con nuestro equipo.

**8. No delegar.** Algunos líderes no delegan actividades o decisiones, porque temen que nadie más allá de ellos pueda tomar medidas adecuadas para el beneficio de la organización. Esto puede causar cuellos de botella alrededor de sus actividades, sin mencionar el estrés y la fatiga continua sin ver resultados certeros. Una vez que se aprende a delegar tareas y decisiones, se puede tener el tiempo para enfocarse en una visión más amplia.

**9. Negar la realidad.** Si existe una crisis o cambio en la economía y no has sentido sus efectos, eso no significa que no los vayas a sufrir. Debes estar preparado y consciente de la susceptibilidad de tu negocio. Así podrás enfrentar mejor las dificultades aun cuando no te vaya a afectar de manera directa.

**10. No prestar atención a indicadores externos.** Dada la dinámica actual de la economía se deben seguir muy de cerca todos los indicadores macroeconómicos que pudieran afectar tu negocio; en estos tiempos, un país mediterráneo en crisis puede sacudir a un continente y afectar un negocio en el Pacífico mexicano. Debes estar alerta a las tendencias del mercado, la introducción de nuevos productos y nuevos hábitos de consumo.

**11. Falta de atención a indicadores internos.** No sólo debes estar al tanto del exterior; en ocasiones los golpes más duros vienen del interior mismo de tu negocio. ¿El ritmo de las ventas es el esperado? ¿Tu margen de utilidad está bajando? Si descuidas estos indicadores, tu empresa podría enfrentar problemas de liquidez y posiblemente de negocio en marcha.

**12. No contemplar situaciones alternativas.** Debes contemplar los distintos escenarios a los que podrá enfrentarse tu negocio durante y después de las dificultades económicas o cambios, aun cuando no se tenga una crisis. Así, con base en el número de escenarios, deberás plantear diferentes formas de enfrentar cada situación.

**13. No reconsiderar presupuestos y proyectos.** Aunque ya tengas un presupuesto y diferentes proyectos en marcha, vuelve a replantearlos; reduce los gastos al mínimo, y busca esquemas de financiamiento con proveedores y bancos para que puedas hacer frente a eventuales dificultades de pago por parte de tus clientes.

**14. Hacer recortes de personal, inversiones y gastos.** Generalmente en tiempos difíciles se toman las decisiones de recortar personal, inversiones y gastos (principalmente los de publicidad, ventas, marketing, asesoría y capacitación) sin ningún análisis previo y sin considerar que en muchas ocasiones son los generadores de los ingresos, que a su vez generan las utilidades de las empresas. Por ello, es importante analizar qué recursos deben de ser asignados y en qué actividades estratégicas rendirán mejores frutos dentro de la organización.

**15. Mala previsión financiera.** Con más frecuencia de lo que se cree, los empresarios caen en la trampa de la mala planeación financiera porque no determinaron con anticipación los fondos necesarios para poner en marcha el negocio y cómo van a obtener el capital. Por ello, hay que definir previamente la estructura financiera de la empresa y hacer una previsión de su rentabilidad a mediano plazo y largo plazo. No es aconsejable centrarse solamente en anticipar las inversiones de activo fijo. Contempla también los gastos de capital de trabajo y posibles gastos derivados de oportunidades que te brinda el mercado, como un descuento especial por pago anticipado o la compra con descuentos por pago de contado.

**16. Centralizar el poder.** Se estima que por cada diez empresas que se crean en primera generación, sólo una llegará a la tercera generación, es decir que difícilmente una empresa familiar que inicia operaciones, va a ser administrada al paso del tiempo por los nietos.

Es aconsejable tomar en cuenta conflictos relacionados con la autoridad, el manejo de los recursos, los planes de compensación, el valor del trabajo y la sucesión que, sumados a cuestiones emocionales, hacen que la empresa familiar que no se administre adecuadamente pueda convertirse en un serio problema para la familia.

Se recomienda establecer reglas jurídicas y morales, para descentralizar el poder y buscar la profesionalización de la empresa familiar. Conseguir que la empresa tenga vida propia, que no dependa de una o dos personas y esto significa construir órganos de gobierno que garanticen la capacidad de los nuevos propietarios conforme se vayan incorporando y la disposición de esos dueños a cuidar la empresa tanto como lo hizo el fundador.

No perder de vista estos puntos en tu plan de acción para enfrentar las situaciones difíciles o cambios generados por la crisis, ayudará a que tu negocio familiar salga mejor librado de

las dificultades y tenga la posibilidad, inclusive, de salir fortalecido y de permanecer y trascender de generación en generación.

Ten presente que: *“El hombre que ha cometido un error y no lo corrige comete otro error mayor”* **Confucio**



AUTOR:

C.P.C. y M.I. José Mario Rizo Rivas

Socio Director de Salles, Sainz – Grant Thornton (SSGT), S.C

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON SUSTENTABILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. CASO DE ÉXITO.

Cuando fui en octubre de 2014 al XXII Foro Financiero IMEF (Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas) Bajío, en la ciudad de León, Guanajuato llamado “Investigación + Desarrollo + Innovación + Financiamiento para la competitividad Financiera de las empresas en México”, entre la diversidad de ponencias y trabajos académicos expuestos, recuerdo a una de las ponente hablar de manera apasionada sobre un caso de éxito de Planeación Estratégica (PE). Ella contó que fue contratada para aplicar un proyecto de PE por un empresario que se dedicaba a la industria del calzado. El proyecto partió de un estudio del contexto económico socio-industrial de la región al realizar una investigación a fondo, que arrojó como resultado central un entorno amenazante en tanto la competencia del calzado por el TLC y la entrada del calzado chino, lo que proporcionó la idea de observar en busca de un medio ambiente idóneo para emprender. Esta situación de declive en la industria del calzado evidenció algunas otras grandes oportunidades para sectores estratégicos como la industria automotriz y aeroespacial. Lo anterior hace del bajío, empresas con muchas oportunidades en el contexto industrializado que desde ese momento vive la región bajío con la gran inversión extranjera que se ha hecho en pro de los beneficios corporativos, para el crecimiento económico y el desarrollo de nuevos talentos emprendedores. Como estrategia corporativa cerraron la empresa zapatera y decidieron crear una ad hoc a lo que requería el entorno: el manejo del aluminio como lingote para proveer a diversas empresas, entre ellas, una aeronáutica. De ahí se constituyó la empresa METAL VERDE que de vender una cantidad ridícula en pesos –no recuerdo muy bien, pero eran menos de cincuenta mil mensuales—a vender actualmente más de dieciséis millones de pesos en cuatro años según la revista FORBES del mes de febrero de este año 2016.

*Metal Verde Johann Celis Rizo y Grace Arriol. Facturación 2015: 200 mdp estimado 2016: 500 mdp Fecha de Fundación: 2011 empleos generados: 50 dato relevante: Metal verde invierte 2 millones de pesos (mdp) al año en innovación y desarrollo. Su último proyecto en este rubro es una máquina que apoya el reproceso de sus desperdicios. En México, donde se vive un boom de manufactura automotriz, con las grandes armadoras convertidas en las estrellas del momento, surgen empresas que están en camino de consolidarse gracias a nuevas propuestas de valor. Metal verde es una de ellas; creada por Johann Celis, ha logrado una facturación mensual de 30 mdp en la proveeduría de aleaciones de aluminio. La firma está involucrada en cada paso de la cadena de abastecimiento de la industria automotriz, desde la venta de aleaciones hasta el manejo sustentable del desperdicio generado en cada etapa del proceso.*

Cuando **Metal Verde** es reconocida como una Empresa de Alto Desempeño por la Revista Forbes (2016) recuerdo de inmediato la ponencia donde me entero que es una empresa de nuestro estado, me llena de orgullo que un mexicano esté creando estrategias innovadoras de mercadeo que confluyen en un sector imperecedero, pues el aluminio es un recurso necesario en la construcción de infinidad de objetos. El manejo empresarial incluye el tema de sustentabilidad social como base de su estrategia de producción: el reciclado de sus desperdicios, dejando en claro que la sustentabilidad y responsabilidad social implica adoptar un enfoque integrado en la gestión de las actividades e impactos de una organización al hacer un seguimiento los resultados de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, al tener en cuenta, tanto el tamaño de la organización, como sus impactos en el medio ambiente. Recordemos que la Huella Ecológica es un indicador que se utiliza como herramienta de contabilidad de recursos que ayuda a entender el balance ecológico, para dar los datos necesarios a las organizaciones para manejar sus recursos y asegurar su existencia en el futuro.

Como vemos éste es un caso de emprendeduría que se basa en que para tener éxito, es indispensable realizar una planeación estratégica amigable con los distintos métodos de mercado tomando en cuenta el entorno y su responsabilidad social al reciclar y proveer el producto de calidad, y por supuesto la generación de empleos que beneficia a todos en el estado. Tomémoslo como ejemplo a seguir y difundamos los logros de los jóvenes emprendedores



Por: C.P. y P.C. Fi Ana Lilia Salazar Gallaga.  
Presidente de la Comisión Regional Sector Empresas.

## EL PROTOCOLO DE FAMILIA: MEDICINA PREVENTIVA CONTRA LAS ENFERMEDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR

**“Más vale prevenir que curar”.** Refrán popular

“La primera generación crea la empresa, la segunda la expande, y la tercera despilfarra y la cierra”. Leyendas urbanas como ésta, referidas a la supervivencia de la empresa familiar, lamentablemente describen con mucha precisión el triste final de muchas empresas familiares.

De acuerdo con datos de la Secretaría de Economía, en México solo tres de cada diez empresas familiares sobreviven a la primera generación.

Las causas del fracaso de empresas familiares en todo el mundo son en gran medida (60%) las relaciones familiares no equilibradas en la empresa de acuerdo con datos del Centre de Services aux Enterprises (CSE) de Canadá.

No sólo un escaso compromiso de las futuras generaciones con el proyecto inicial del fundador o una política de distribución de dividendos demasiado generosa pueden poner en grave riesgo la supervivencia de la empresa familiar. A estas situaciones propias de las empresas familiares, debemos sumar circunstancias tales como la confusión del patrimonio personal con el empresarial, una mala o inexistente administración, la falta de un control interno que minimice los riesgos, carencia de planificación financiera y fiscal, luchas entre hermanos por la sucesión en la alta dirección o presidencia del consejo de la empresa (ver serie Club de Cuervos de Netflix) y una larga lista de puntos.

Una de las herramientas jurídicas más eficaces de las que dispone la empresa familiar para prevenir las enfermedades anteriormente citadas es el Protocolo de Familia, como bien lo dice el proverbio chino “Excava un pozo antes de que tengas sed”.

### ¿Qué es un Protocolo de Familia?

El protocolo familiar tiene como principal objetivo “Regular las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa familiar, con el propósito de garantizar, en el largo plazo, el bienestar de la familia y del negocio” (Dr. Juan Manuel Prieto, 2007)

El protocolo familiar es un documento suscrito por todos los socios actuales y futuros de la empresa familiar, para regular con claridad y precisión las relaciones entre familia y empresa. Se trata de una garantía básica, especialmente útil si se elabora antes de que se produzcan cambios generacionales en la empresa familiar. El protocolo familiar también sirve como equilibrio entre las cuestiones familiares y empresariales. En concreto, un Protocolo de Empresa Familiar debería tratar al menos las siguientes cuestiones:

- \* Antecedentes, principios y valores de la empresa familiar.
- \* Derechos y obligaciones de los miembros de la familia.



- \* Condiciones para la incorporación de miembros de la familia a la empresa, así como sus condiciones de retribución y de cese o despido.
- \* Órganos de gobierno de la empresa familiar (Consejo de Familia, Consejos de Administración, Comités y Director General, etc.).
- \* Régimen de transmisión de acciones/participaciones, así como criterios de valoración de las mismas para el caso de que alguno de los socios pretenda transmitir las.
- \* Criterios de selección del sucesor/es en la alta dirección o consejo de administración de la empresa.
- \* Previsiones respecto a la eventual entrada de terceros en el capital social de la empresa familiar.
- \* Cláusulas de garantía de cumplimiento del Protocolo.
- \* Cláusulas de revisión y actualización del propio Protocolo.
- \* “Pactos de caballeros”, cláusulas que de incumplirse no hay pena legal, sino moral y principalmente se lleva a cabo por la familia empresaria.
- \* Sanciones por incumplimiento de las normas establecidas dentro del Protocolo.

### **¿Qué eficacia tiene el Protocolo de Familia frente a los problemas a los que se enfrenta la Empresa Familiar?**

El Protocolo es ante todo, un medio de prevención de conflictos entre socios o familiares, una forma de que todos sepan cuáles son las “reglas del juego”, y que puede ayudar a evitar expectativas erróneas de los actuales y potenciales socios.

Por otra parte, en tanto contrato privado que es, resulta de obligado cumplimiento para las partes contratantes, y puede dotarse al mismo de garantías adicionales tales como la prenda de acciones/participaciones o determinadas cláusulas penales.

La eficacia de un Protocolo Familiar, dependerá del compromiso de los miembros de la familia por cumplirlo, es por eso que todos los miembros deben de participar en su elaboración. Cada Protocolo debe de estar adaptado específicamente para una empresa en particular, es decir, no se puede copiar un Protocolo de una empresa e implementarlo en otra porque simplemente no funcionaría.

## ¿Cuáles son las claves para que el Protocolo sea realmente útil y eficaz en aras a prevenir futuros conflictos societarios?

El Protocolo debe realizarse cuando las relaciones entre familiares y empresa todavía son fluidas, esto es, antes de que surjan los posibles conflictos que el Protocolo pretende resolver.

La realización del Protocolo no puede ni debe ser acometida exclusivamente por los miembros de la familia que ostentan el poder de la compañía, sino que ha de ser el resultado de un meditado consenso entre todos los socios actuales y futuros de la empresa familiar. Se trata de que todos los socios presentes y futuros se sientan vinculados con el Protocolo moralmente, más allá de un punto de vista estrictamente jurídico.

Es más que recomendable contar con la intervención de un profesional tanto en la fase de preparación como en la de redacción del Protocolo. Recomendación esencial no sólo por el alto grado de especialización que requiere la redacción de un Protocolo de Familia personalizado para la compañía en cuestión, sino por la perspectiva imparcial y objetiva que el profesional puede ofrecer a los firmantes del Protocolo

El protocolo familiar se puede ir actualizando conforme cambien las situaciones dentro de la empresa para ajustarse a las necesidades de la misma. Tener un protocolo de familia establecido puede ser determinante en la supervivencia de una empresa familiar, por eso es recomendable que cada una cuente con un Protocolo para poder solucionar los problemas que se presenten y más importante aún, para evitarlos. La elaboración de un Protocolo de Familia contribuye a la institucionalización de la empresa, se pronostica que la esperanza de vida promedio de una empresa familiar es de 25 años, mientras que las que llevan una gestión institucionalizada alcanzan un promedio de vida de 50 años.

"La planificación a largo plazo no se ocupa de las decisiones futuras sino del futuro con las decisiones actuales" Peter Drucker.



AUTOR:

C.P.C. y M.I. José Mario Rizo Rivas  
Socio Director de Salles, Sainz – Grant Thornton (SSGT), S.C