



Instituto Mexicano de
Contadores Públicos
Región Centro
Occidente.

BOLETÍN DE LA COMISIÓN REGIONAL SECTOR EMPRESAS.

CARTA EDITORIAL

Respetables Empresarios y Colegas Contadores:

Les saludo con afecto, al mismo tiempo les comparto nuestro Boletín No. XIX de la Comisión Sector Empresas de la Región Centro Occidente, del IMCP, en primer lugar deseo manifestar el Éxito del 3º Foro de la Región Centro Occidente de Nuestra Comisión, donde los temas y ponentes, así como el lugar donde se realizó, fueron del agrado de los participantes, donde incluyó 50 estudiantes de último grado de la profesión de Contador Público, quedando satisfechos.

Los temas de esta emisión, propone 4, de gran interés, el primero de ellos refiere y enfoca al contador público de empresa, bajo una perspectiva del ponente, el Contador José Besil Bardawil, Presidente del Comité Ejecutivo Nacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, sobre “La vida colegiada para el Contador Público de Empresas”, donde se refiere a las diversas opciones de desempeño profesional del contador público y con ello, ingresar a la vida colegiada, donde podrá participar dentro de las comisiones de trabajo del colegio local, e, incluso, en las de la región.

El Contador Víctor Hugo Torres Llanos, aborda el 2º tema “La Herramienta Informática aliada imprescindible del SAT” y, nos hace reflexión sobre la forma como el SAT nos comparte en el uso de dicha información, aunque, también “nos somete”, porque nos hace depender más de dicha información, el tema de los CFDI (facturas), que informa de manera inmediata al SAT.

Los temas 3º y 4º desarrollados y propuestos por el Maestro Mario Riso Rivas en el primero de ellos con el tema “Como evitar el fracaso en la empresa familiar”, con importantes reflexiones y serias recomendaciones “amarrado” este tema con el 2º de ellos entre lo que SI y lo que NO considerar, como lo bueno y lo malo en las decisiones. Seguramente, desde la lectura de la primera de las presentaciones, hasta la cuarta de ella, nos darán herramientas importantes, sabiéndolas usar, en las decisiones dentro de las empresas.

CP y PCFI Juan Manuel Plascencia Guardado
Comisión Sector Empresas Región Centro Occidente
Presidente

Boletín No. XIX AGOSTO 2018

Publicado en la Región Centro Occidente.

CONTENIDO

La vida colegiada para el Contador Público del Sector Empresa. (Pág.02)

La Herramienta Informática aliada imprescindibles del SAT. (Pág.9)

¿Cómo evitar el fracaso en la empresa familiar? (Pág.15)

El protocolo familiar... ¿qué sí y qué no considerar? (Pág.18)

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. Alejandra del Carmen Toledo Ortega.

L.C. Fabian Ramos Nuño

C.P. Aracely Elizabeth González Cuevas.

C.P. Lidia Izbeth Reyes Correa

C.P.C. Alejandro Plascencia Becerra

C.P. Karla Yolanda Peña Núñez

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

C.P.C. Juan Ignacio Oros Guerrero

C.P.C. Víctor Hugo Torres Llanos.

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.

La vida colegiada para el Contador Público del Sector Empresa

El objetivo de los Colegios Federados al Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (IMCP) tienen como objetivos principales los siguientes;

- Agrupar
- Representar
- Coadyuvar al desarrollo profesional y humano de sus asociados

Al observar estos tres objetivos encontramos en el primero de ellos la posibilidad de pertenecer a un grupo de profesionistas y que en su gran mayoría somos Contadores Públicos, toda vez que, en algunas federadas se admiten otras disciplinas como socios especiales.

En esta agrupación identificamos los sectores en los que participamos los Contadores Públicos dentro del sector docente, del sector gobierno, del sector independiente y del sector empresa.

En éste último es donde agrupamos a todos los Contadores Públicos que laboran en las empresas desarrollando diferentes funciones, desde auxiliares de alguna función de las áreas de la empresa hasta directores generales o accionistas de la misma.

No importa el área de la empresa en donde el Contador Público preste sus servicios, es considerado para la vida colegiada como un Contador Público del sector empresa y eso le da la posibilidad de incorporarse al Colegio como socio, teniendo todos los derechos de los socios colegiados, pertenecer a una Región a través de su Colegio y ser socio del IMCP.

Cuando hablamos de Representar es cuando el Colegio como institución, representa los intereses de nuestra profesión ante el Gobierno y la Sociedad, observando las necesidades de cada uno de los sectores que son determinadas por las diferentes comisiones técnicas y de investigación que a su vez son conformados por los socios del Colegio, expertos en la materia de que se trate.

El tercer objetivo también es muy importante para nuestro Colegio, porque se trata de coadyuvar al desarrollo profesional y humano de nuestros socios, refiriéndose a la capacitación profesional y humana a la que se refiere la Norma de Desarrollo Profesional Continuo emitida por el IMCP.

En este objetivo el Colegio organiza actividades suficientes para que los socios sin importar al sector al que pertenezca estén debidamente actualizados con los temas de las Normas Fundamentales de la profesión, temas legales en los que participe directamente los Contadores Públicos o las entidades a la que le presta el servicios sin dejar fuera las actividades encaminadas a buscar el desarrollo de habilidades humanas.

Una de las formas típicas de esta actualización profesional ha sido los diferentes cursos de capacitación que organizan los Colegios y que son impartidos entre los socios o público en general, también se cuenta, en la mayoría de los Colegios, con capacitadoras registradas en los mismos para que la capacitación que impartan sea válida para el puntaje que debe cumplirse anualmente y que está establecido en la tabla de puntuación dictada por la Comisión de DPC del IMCP.

Hay muchos cursos que se imparten y en la que los socios reciben la capacitación necesaria para estar al día en cuanto a sus conocimientos técnicos para desarrollar su trabajo, sin embargo también existen las que llamamos Comisiones de Trabajo y que estas pueden ser para estudiar y analizar las disposiciones fundamentales de nuestra profesión o que pueden ser comisiones Técnicas de aspectos específicos como es el caso de las comisiones fiscales, financieras, gubernamentales entre otras existentes.

Participar en una comisión técnica o también podrían ser comisiones de desarrollo, permite a los integrantes tener diferentes experiencias sobre la materia que se estudia y se analiza en el pleno de ellas, ser integrante de una comisión técnica o de desarrollo permite compartir de manera periódica las experiencias que se van teniendo a lo largo de las reuniones, se analizan los temas novedosos o las iniciativas legales, o los casos difíciles o complicado y la mayoría opina con la experiencia que cada uno tiene.

Lo importante de estas comisiones también es la diversidad de casos que cada integrante tiene y la forma diferente de atender cada situación dando como resultado real el compartir experiencias de la especialidad de cada integrante, por ejemplo podrá haber casos que solamente se ven en las empresas grandes, al

integrante de las comisiones que no tenga relación con éste tipo de empresas le sirve de experiencia para cuando tiene que atender alguna situación especial similar de su cliente o patrón, también puede ser al revés, que la problemática sea de empresas chicas en donde el experto es el otro integrante de la comisión, cada quién participa con la experiencia que tiene y eso le da un valor extraordinario a los integrantes de las comisiones.

En algún momento cuando por primera vez me invitaron a formar parte de la Comisión Representativa ante Organismos de Seguridad Social (CROSS) en los años 90, mi respuesta fue que no tenía experiencia suficiente para participar en la comisión, lo veía muy lejano y solo era para los expertos, sin embargo Arturo Luna presidente de la CROSS quién fue el que me hizo la invitación, me dijo que no me preocupara, que si yo no faltaba a las reuniones de la comisión y asistía a los cursos que se organizaran el me aseguraba que so llegaría a ser un experto.

Así lo hice y empecé a participar en la CROSS del Colegio de la Ciudad de México, tiempo después logré ser el coordinador de un curso, y así es como inicia mi carrera dentro de las filas del Colegio e Instituto, tiempo después fui contratado por una fracción parlamentaria de la Cámara de Diputados para asesorarlos en materia de la reforma a la Ley del Seguro Social.

Al momento de observar el beneficio que me traía pertenecer a las comisiones técnicas y desarrollo pertencí también a la de Investigación Fiscal del mismo Colegio tratando ahora todo lo relacionado con las Leyes Fiscales y el cumplimiento de sus obligaciones.

Era de mucha satisfacción el ver como en ese momento empezaba a participar con las autoridades de la materia que correspondiera para tratar los asuntos que habíamos definido en las comisiones y que veíamos que era lo que más convenía a nuestra profesión, al principio me costaba mucho trabajo participar por miedo a regarla y que lo que dijera comprometiera a mis compañeros o que no lo supiera expresar, sin embargo poco a poco fui teniendo confianza en mí gracias a la experiencia que fui adquiriendo a través del tiempo, hasta que llegué a ser Presidente del Colegio de Contadores Públicos de México, A.C.

En el plan de trabajo que ofrecí a los socios del Colegio fue darles la oportunidad a todos de participar en las comisiones de trabajo, sabiendo la importancia que esto tenía, había atendido mis necesidades y que en ese momento veía que también eran las necesidades de los socios que iba a representar, me di a la tarea con mi

Comité Directivo de buscar la forma de poderlo lograr observando las comisiones existentes para aperturar nuevas y las adicionales que había que crear para que más socios pudieran participar.

Analizamos los cuatro sectores a los cuales pertenecemos y veíamos que el sector independiente estaba bien atendido y solamente hace falta que participaran más socios de este sector, se hizo la invitación para que se formaran nuevas comisiones réplicas de las ya existentes y creamos 21 nuevas comisiones.

En el sector gubernamental estaba dirigido solamente a contabilidad y auditoría gubernamental en la que participaban principalmente contadores del sector independiente, había que invitar a más contadores de este sector que tuvieran otras actividades diferentes, abrimos las comisiones de auditores de gobierno sin importar si eran de cuenta pública o fiscales, lo importante era compartir las normas de cada uno y sumar experiencias, se formaron 3 comisiones nuevas de 8 entidades de gobierno tanto federales como estatales.

En el sector docente se trabajó directamente con ANFECA para reforzarlos y apoyarlos con trabajos de investigación y casos prácticos para los académicos y los alumnos de la universidad de la región 7 de ANFECA.

Nos faltaba el sector empresa, un sector que si bien participan muchos contadores de empresas, siempre se habían alineado a las comisiones existentes y se ajustaban a los temas que se abordaban, observamos que en algunos caso se limitaban a expresar sus opiniones o a no proponerlos por la discrecional que representaba para sus empresas, por lo que nos dimos a la tare de identificar con el grupo de trabajo que se formó con contadores del sector empresa cuales serían las necesidades que se tenían y de qué forma poderlas atender.

La primera conclusión que tuvimos fue que era importante que las comisiones de trabajo estuvieran integradas solamente por contadores del sector empresa, sin que participaran contadores de otros sectores, de esta forma podrían tratar los temas con mayor libertad y que resultaban ser problemas comunes entre ellos.

Otra de las conclusiones a las que llegamos, era que el tamaño de las empresas que participarían tenían problemas diferentes a las de menor tamaño, para que les resultara de interés a los integrantes de estas comisiones participar, era que las empresas fueran del mismo nivel, esto lo hizo atractivo para ellos.

Empezamos a enlistar las diferentes comisiones que podían crearse solamente del sector empresa, resultaron 20 diferentes comisiones y por ponerte algún ejemplo te enlisto las 7 que logramos crear en esa época.

Comisión fiscal, de contralores financieros, de auditores internos, de contadores todólogos de medianas empresas, contadores de empresas no lucrativas, contadores de empresas familiares y la de gobierno corporativo.

Quedando pendientes de crear las comisiones de contadores de procesos de contabilidad, la de costos, la de recursos humanos, directores financieros, entre otras.

La parte difícil fue convencer a los empresarios de las bondades que representaba para su empresa el que su contador participara en estas comisiones, pero lo logramos.

Recibí 11 comisiones de trabajo en el año de 2012 y entregué 42 en el año de 2014.

Si podemos identificar el desarrollo profesional que se logra al participar en las comisiones de técnicas y de desarrollo, el resultado se vería reflejado en el desarrollo del trabajo del Contador Público y las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa que se daría por el reflejo de la experiencia obtenida a través de las comisiones.

La prueba que hace fehaciente lo que les manifiesto a lo largo de éste artículo es la permanencia de los que hemos participado en las diferentes comisiones al seguir después de muchos años participando activamente en ellas, aunque a veces nos cueste dinero, el aprendizaje es mayor que el costo que podemos tener.

Para poder dar oportunidades a los contadores que trabajan en las empresas y que participen en las comisiones técnicas y de desarrollo es necesario primero estar convencido del beneficio que tiene el integrante al participar en la comisión.

Para los dirigentes de los Colegios tener la voluntad y la visión de estructurar un nuevo camino para un sector de poca participación por la falta de promoción e invitación a crear estas comisiones, se puede empezar una por una proponiendo un plan estratégico a largo plazo hasta que se demuestre de manera natural el desarrollo que lograrán los que participen.

Hay que hacer mayor labor con los empresarios para convencerlos del beneficio que representaría a sus empresas el tener contadores con mayor capacidad para atender las necesidades de sus empresas, es importante hacerles ver que los contadores no somos solamente cumplidores de obligaciones fiscales sino que vamos más allá de los números.

Para finalizar, tomado conciencia que una forma eficiente del desarrollo profesional es el participar en las comisiones técnicas y de desarrollo, el Comité Ejecutivo Nacional hemos creado un sistema de desarrollo profesional de carrea a través de la estructura del IMCP, considerando que por medio de las comisiones de los Colegios se puede tener un buen desarrollo profesional en la actividades que realizamos, hemos abierto la posibilidad de participar en las comisiones regionales para que ahora la experiencia que se adquiera sea a nivel regional, es decir, compartiendo con expertos de otros Colegios pero ahora de todos de la misma región, una vez que el Contador Público este lo suficientemente capacitado podrá participar en las comisiones nacionales que a la fecha existen y poder crecer con los expertos a nivel nacional hasta volverse un experto.

Esta estructura podrá ser de utilidad también para los recién egresados de la licenciatura en las que podrán participar en las comisiones de sus Colegios con los expertos hasta volverse expertos, para que con el tiempo participen en las comisiones de las regiones y después en las similares nacionales, de esta forma poder tener la experiencia necesaria para ocupar el cargo de alguna Vicepresidencia del CEN habiendo conocido las necesidades de los Colegios y de las Regiones.

Es una oportunidad que debemos trabajar especialmente para los contadores del SECTOR EMPRESAS.



C.P.C. José Besil Bardawil

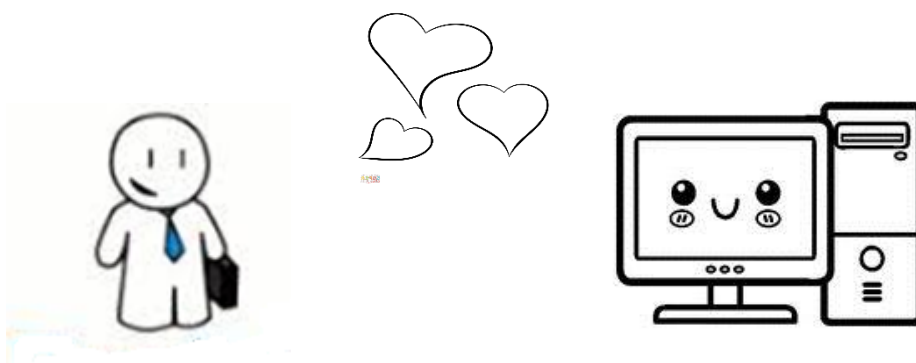
Presidente del Comité Ejecutivo Nacional
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

LA HERRAMIENTA INFORMÁTICA ALIADA IMPRESCINDIBLE DEL SAT

Como es sabido, actualmente el estrepitoso avance tecnológico en el área informática e internet nos ha venido a cambiar la manera de actuar y de percibir los distintos ámbitos de nuestra vida cotidiana. En muchas ocasiones éstas nuevas herramientas nos facilitan las tareas que día con día realizamos, aunque por otra parte nos hace esclavos de una necesidad permanente y en ocasiones no necesaria de mantenernos informados, ya sea en cuestiones trascendentes ó por otra parte de sucesos que podríamos considerar casi irrelevantes.



De lo anterior quisiera hacer la reflexión en como el Gobierno Mexicano, y particularmente su área tributaria, no quiere quedar fuera de esta nueva era cibernética y pretende aprovechar la poderosa herramienta de la informática, ya no tanto como un artículo de lujo, sino como una necesidad imperiosa ante el creciente número de contribuyentes en el país.



Así pues, en esta ocasión me enfocaré en puntualizar el uso que le da a la tecnología el área de Fiscalización Tributaria, proveyéndola de nuevos utensilios para poder tener mucha más efectividad en sus actos de revisión y por ende una mayor recaudación.



Como primer elemento, y sobre el que considero gira su mayor fuerza fiscalizadora, es la facturación electrónica, ya que en términos simples nosotros le estamos informando de manera obligada e inmediata a la autoridad Hacendaria

sobre los ingresos que percibimos en el día a día, de tal suerte que al final del año dicha autoridad de manera automática y el mismo 31 de diciembre, ya tiene el resumen de todos nuestros ingresos facturados y por si fuera poco, reconocidos de manera legal por nosotros mismo al ser firmados cada uno de estos electrónicamente, es decir, mediante la Firma Electrónica, circunstancia que de ninguna manera puede dejar de cumplir el contribuyente, ya que de no firmar cada una de las facturas electrónicas, este no puede obtener el ingreso correspondiente de sus clientes.



De la misma manera y **como segunda fuente de información**, atendiendo a la simetría fiscal, de manera automática la autoridad Hacendaria también podrá tener la relación de todas las operaciones a través de los medios electrónicos, en las cuales aparecemos como clientes, es decir, como personas que realizan ya sea una compra, gasto ó adquisición de Activo Fijo (*vehículos, inmuebles, muebles, etc.*), y de ésta forma poder “presumir” de manera inmediata **la utilidad que obtuvimos en un año**, pues al comparar nuestros ingresos facturados electrónicamente contra las compras o adquisiciones realizadas por los conceptos antes mencionados, la autoridad hacendaria podrá calcular sin mayor complejidad el Impuesto Sobre la Renta (*ISR*) y el Impuesto al Valor Agregado (*IVA*), pues la utilidad representa la base para el cálculo del importe a pagar por los citados impuestos.



La tercer fuente de información que considero importante es la Contabilidad Electrónica, ya que es un elemento probatorio indispensable que tiene la autoridad cuando nos revisa, toda vez que es una herramienta que deja en evidencia los eventos económicos que realizan las persona ó empresas, convirtiendo éstos sucesos en datos cuantitativos sobre, los Ingreso y egresos del negocio y como consecuencia su utilidad, que como ya se mencionó, ésta es la base para el pago del ISR e IVA. Por ello el fisco obliga con la nueva figura de la Contabilidad **Electrónica**, a vincular dichas operaciones de ingresos y egresos registradas en Contabilidad, con los comprobantes emitidos por la persona ó empresa (facturas de ventas o servicios) así como los recibidos por esta (compras y gastos realizados), de tal forma que cada registro en Contabilidad deberá de estar relacionado con un comprobante Fiscal, ya sea de Ingresos o Egresos, y lo más trascendente es que nos impone la obligación de subir dicha contabilidad electrónica de manera mensual a su portal.



De lo anterior y a modo de reflexión, es innegable que en esta nueva era ya no hay marcha atrás en el uso de las nuevas tecnologías, por lo que considero muy importante que tengamos sumo cuidado al momento de emitir nuestras facturas de ingresos y sobre todo fomentemos la cultura de solicitar tanto en representación impresa, como en archivos electrónicos, los comprobantes que amparen nuestras erogaciones que podremos restar a los ingresos obtenidos; por último realicemos los registros contables de nuestro negocio los más apegados a la normatividad vigente para evitar futuros cuestionamientos por parte de la autoridad.



CPC Víctor Hugo Torres Llanos

Contador Público egresado de la Universidad de Guanajuato con Certificación
General por parte del IMCP
Titular del despacho Torres Contadores Públicos.
Socio del Corporativo Legal Asesoría Jurídica Integral.

¿Cómo evitar el fracaso en la empresa familiar?

“Ninguna empresa puede tener éxito sin estar debidamente organizada”

James Cash Penny

En México, las empresas familiares nacen con un pronóstico de vida limitado. La problemáticas que las rodean tienen un origen común: falta de profesionalización. El primer paso para corregirlo es el desarrollo de mejores prácticas corporativas concentradas en un protocolo familiar.

La economía mexicana no se entiende sin los negocios familiares. Todo va, viene y se mueve a partir de éstos. Las estadísticas del INEGI confirman que 9 de cada 10 empresas en el País tienen este origen pero, también, los números revelan una pobre esperanza de vida: el 76 por ciento de las empresas muere antes de llegar a los 25 años*.

Abuelos y padres echan a andar y mantienen un negocio pero, las deficiencias de las empresas, terminan por dinamitar el proyecto en la transición a la tercera generación.

¿Qué es lo que pasa en el camino?, ¿en dónde se encuentran los obstáculos? Existen debilidades que comparten con el resto de las empresas: falta de financiamiento, pérdida de competitividad ante un entorno globalizado, entre otros. Pero, sobre todo, el enemigo principal se gesta en los conflictos familiares.

El factor emocional que caracteriza a esta clase de empresas se agudiza ante situaciones como la sucesión en los puestos de alta dirección, la contratación y retribución de miembros de la familia, la distribución de dividendos, el valor de la empresa y frente a esquemas de salida de accionistas.

¿Cuál es la mejor política para regular tales riesgos? Lo fundamental es la implementación de la profesionalización y la institucionalización de la empresa. Esto significa el desarrollo de instrumentos y estructuras que le ofrezcan un rigor empresarial al negocio. Pasar del ideal emprendedor, a la cultura empresarial. Del negocio entre parientes, a la familia empresaria.

La clave: el protocolo familiar

Los negocios no se manejan desde una perspectiva subjetiva. No los que buscan el éxito.

Igual que en todas las relaciones, los familiares que participan en una empresa requieren reglas claras, un protocolo. Un contrato interno que sirva para conducirse ante las circunstancias propias del mundo empresarial y que, de ser mal manejadas, terminan en los conflictos que ya analizamos.

El protocolo tiene como principal objetivo equilibrar con cohesión y profesionalidad los objetivos de la familia y el desarrollo futuro de la empresa. Con esta visión se prioriza el interés social y la creación de riqueza a largo plazo para las distintas partes interesadas en la empresa: accionistas, otros miembros de la familia, trabajadores, sociedad, clientes y proveedores.

El proceso de elaboración del protocolo familiar se inicia con entrevistas a miembros de la familia y el equipo directivo. Después se van perfilando los diferentes capítulos, se termina con la aprobación del documento y si se considera conveniente, se concluye ante un notario público.

El punto fundamental del protocolo es establecer un contenido consensuado por los miembros. Así se entiende como un instrumento legítimo y le confiere la garantía de ser respetado. Mejor aún, de reconocerlo con un sentido de pertenencia.

¿Cuál es el mejor momento para desarrollar el protocolo? Idealmente debería nacer junto con la empresa. No obstante, una ventaja de trabajarlo con un camino recorrido, es que los miembros pueden aportar además, las experiencias a las que se han sobrepuesto. Cuando quedan pocos años para la incorporación de una siguiente generación, lo aconsejable es implementar el protocolo lo más pronto posible.

Los elementos que de manera básica debe contener el protocolo son:

- Los valores de la empresa familiar. Esto incluye la definición de la misión y visión del negocio, además de establecer cuáles son los objetivos a largo plazo que se buscan, más allá de la propia rentabilidad.
- Las normas de funcionamiento. Significa detallar cómo se tomarán las decisiones, cuáles son políticas principales de la empresa, y qué mecanismos para la resolución de conflictos existirán.
- Planificación de la sucesión en puestos directivos. Antes de “pasar la estafeta”, se deben establecer criterios de selección y preparación para la nueva generación que se encargue de liderar la empresa, para privilegiar un clima de certeza.

- Regulación de los puestos. Para profesionalizar a la empresa, conviene que los familiares que se pretendan incorporar cumplan varias condiciones, las mínimas son: que exista una plaza vacante, titulación académica y experiencia previa. En general, no es recomendable que los cónyuges trabajen en la empresa.

El protocolo familiar además, debe puntualizar la conformación de un gobierno corporativo para la empresa. ¿A qué se refiere esta estructura? El gobierno corporativo de las empresas familiares es comparable con países democráticos en donde hay un poder ejecutivo, legislativo y judicial, que trabajan independientemente pero bajo un mismo proyecto de Estado. Se trata de un conjunto de órganos con una función particular para el negocio, que lo apuntalan y le otorgan la institucionalidad requerida para que las decisiones trasciendan a sus miembros. Los principales son:

1. Consejo de administración. Su función primordial es la toma de las decisiones más relevantes de la empresa.
2. Consejo de familia: Vela para que exista la máxima coherencia entre los intereses de la familia y la óptima gestión de la empresa.
3. Comité de evaluaciones y compensaciones: Propone la contratación y la retribución de los familiares. Sus propuestas son remitidas al Consejo de familia, que es quien decide.
4. Oficina de familia: Es la responsable de la gestión del patrimonio y las finanzas de los miembros de la familia.

Protocolizar la gestión en la empresa familiar significa, a fin de cuentas, capitalizar los beneficios de trabajar entre parientes. Cambiar la perspectiva y, lejos de identificar esta particularidad como una desventaja, aprovechar la proximidad, la cercanía y los valores compartidos.

*Fuente: INEGI. Censos Económicos 1989, 1994, 1999, 2004, 2009 y 2014

El protocolo familiar... ¿qué sí y qué no considerar?

Dejar a la deriva los límites y relaciones entre empresa y familia es un error común. Peor aún, se convierte en un riesgo para la sobrevivencia. ¿La mejor herramienta para combatirlo? Un protocolo familiar claro, consensuado y realista.

El protocolo familiar es un documento que recoge los acuerdos de una familia empresarial.

Su objetivo principal es definir las bases, normas y reglamentos que regulan todos aquellos aspectos en donde se relacionan la familia y la empresa. El propósito es que, dejando las reglas claras, se evitará conflictos futuros entre los participantes.

Desarrollarlo, no es sencillo. Se requieren acuerdos para establecer una guía de conductas: es un proceso de demanda, discusión y debate. Sin embargo, la experiencia indica que quienes se disponen a encarar su realización parten de una confianza recíproca y buscan consolidar los lazos. Así que, tanto el resultado como el proceso en sí, resultan enriquecedores. Entonces, ¿cómo lo elaboramos?

1.- Define la estrategia

El objetivo inicial es identificar y consensuar con todos los miembros en qué etapa de desarrollo se encuentran la empresa y la familia; cuál es la visión y cuál la misión que comparten, qué objetivos buscan a largo plazo y cuáles valores inspiran su conducta. Contar con esta definición ayuda a comprometerse con un destino compartido, a sentir que el esfuerzo personal suma al grupo empresario-familiar.

2.- Establece cómo participarán los familiares

Es básico determinar el nivel de acción de aquellos miembros que son propietarios actuales y de los que podrían tener acciones en la empresa a futuro.

Un punto clave consiste en decidir cuál será la participación de los parientes políticos: si podrán ser dueños del capital ya sea por vía de herencia o por compra de participaciones societarias, si participarán en el directorio de la sociedad, si trabajarán en la empresa familiar. O si esas tres alternativas o alguna de ellas queda vedada a quienes no forman parte de la familia consanguínea.

3.- Fija las pautas para el trabajo

El protocolo debe especificar detalles sobre cómo incorporarse y desenvolverse en la empresa. Es decir, contemplar a qué edad puede incorporarse un miembro de la familia y si para hacerlo, requiere experiencia laboral, un título de grado o estudios específicos. También debe establecerse qué horarios y sanciones por incumplimiento existen para los familiares, además de detallar si seguirán un plan de carrera al interior de la empresa.

4.- Especifica las retribuciones

Debe quedar claro qué servicios o productos serán suministrados por la empresa a los miembros de la familia. Los ejemplos clásicos son la medicina pre pagada, los teléfonos celulares, el uso de automóviles o de un espacio vacacional. Si hay elementos que también son utilizados por quienes no se desempeñan en la empresa, es posible que resulte necesario replantear de dónde proviene la contribución. Por lo tanto, en lugar de atribuirlo a la empresa familiar, es conveniente entenderlo como un aporte de la familia empresaria.

5.- Determina espacios para tomar decisiones

Una característica generalizada en las pymes es la falta de los espacios para el debate y decisión: la discrepancia entre los integrantes de la familia suele vivirse dramáticamente, y tiene como consecuencia la toma de resoluciones desarticuladas.

El protocolo puede especificar cómo, de manera práctica, desarrollar reuniones productivas que permitan un intercambio de ideas, más un mecanismo para asegurar la implementación de las decisiones adoptadas y la evaluación de los resultados.

6.- Acuerda los beneficios

¿Empresarios ricos con empresas pobres? O, ¿empresas ricas con empresarios pobres?

En las empresas familiares existen dos clases de historias: o personas muy austeras que se limitan en sus gastos para reinvertir todo lo que está a su alcance, o personas interesadas en engrosar su patrimonio personal hasta el punto de descapitalizar a la empresa.

Estos extremos deben regularse en el protocolo familiar. Es decir, armonizar los intereses y deseos de los propietarios de la empresa, y las necesidades de la organización en materia de reinversión y reservas.

7.- Delimita las transferencias de las participaciones societarias

En el momento en que algún miembro de la familia quiere transferir su participación en la empresa se abre un mundo de alternativas: ¿debe darse prioridad a los demás familiares?, ¿los socios tienen alguna obligación de comprar la parte del que decide vender? O en el escenario en que aparezca un comprador para toda la empresa, ¿existe una pauta que torne obligatoria la venta a todos los socios?

Contar con una guía, como el protocolo familiar, para afrontar las posibilidades que puedan presentarse, es una forma de prevenir la incertidumbre y los conflictos del futuro.

8.- Concreta cómo prevenir y resolver conflictos

La atención de los problemas internos es un elemento clave, pues lidiar con éstos a lo largo del tiempo mina las pautas de la sana convivencia societaria. De una manera u otra, cuando existen conflictos se hace más difícil gobernar la empresa y el clima se enrarece tanto, que hasta puede reflejarse en la pérdida del control de las decisiones empresariales.

Para evitar mayores daños, el protocolo tiene que incluir un mecanismo práctico para resolver las diferencias, como las herramientas de mediación y conciliación, soportadas en estructuras orgánicas internas.

9.- Puntualiza cómo abordar nuevos negocios

La función del protocolo también es abordar los escenarios de la expansión y evolución empresarial. Más que todo, contar con la certeza de cómo actuar ante éstos.

Así, debe establecer las pautas para la consideración y aprobación de nuevos negocios, además de los procesos de asociación con terceros. Qué criterios y requisitos mínimos se demandarán. Si en estas pautas se respetan las diferencias, y dan espacio para que los miembros de la familia expongan sus perspectivas, se favorecerá la unidad familiar y el sentido de pertenencia.

10.- Aclara las relaciones entre familiares y colaboradores

Cada empresa cuenta con una organización y estructura particular, sin embargo, en un negocio que es familiar, hay que especificar con claridad qué jerarquía puede o debe alcanzar un colaborador externo sin que se afecte la armonía de la empresa.

El protocolo debe esbozar la política de relacionamiento con los no familiares y puntualizar si éstos pueden integrarse a la dirección de la empresa u ocuparse como gerente general. En algunas empresas hay gerentes o mandos medios, no

familiares, con quienes es imprescindible coadyuvar para retener talentos y generar el mejor clima laboral posible.

En el mundo de los negocios, el dinamismo es característico, lo fundamental es contar con herramientas para enfrentarlo. Establecer las reglas claras y respetarlas, es la mejor opción para transitar hacia la institucionalización de una empresa familiar: ¡la clave de un modelo de éxito!



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