

Boletín de Asesoría Gerencial*

Control Interno en Empresas Familiares

No. 20 - 2009

Contenido Cerrar Imprimir Página anterior Página siguiente

▲ × ☰ ◀ ▶



ESPIÑEIRA, SHELDON y ASOCIADOS

Firma miembro de

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

*connectedthinking

Contenido

Haga click en los enlaces para navegar a través del documento



Haga click en los enlaces para llegar directamente a cada sección

▶ [Introducción](#)

▶ [Empresas Familiares Vs. no Familiares](#)

▶ [Riesgos en la empresa familiar](#)

▶ [La prevención ante el riesgo](#)

▶ [Conclusión](#)

▶ [Créditos / Suscribirse](#)

Boletín de Asesoría Gerencial

Control Interno en Empresas Familiares

Introducción

Usualmente, al pensar en una empresa familiar, pudiera imaginarse una compañía pequeña, con alcance local, sin mucho margen de maniobrabilidad económica y con pocos trabajadores no pertenecientes a la familia. Sin embargo, las empresas familiares desempeñan actualmente un papel crucial en la economía mundial.

Las empresas familiares pueden definirse como aquellas donde el control es ejercido por una o varias familias a través de:

- Participación accionaria suficiente
- Representación suficiente para influir en la toma de decisiones

Algunas estadísticas que ayudan a medir con justicia la importancia de las empresas familiares en la economía mundial, son las siguientes:

- Representan el 90% de las empresas venezolanas y latinoamericanas, así como el 60% en el mundo
- Conforman el 37% de las empresas en la lista Fortune 500 del año 2009⁽¹⁾
- Generan entre el 50% y 70% del PIB en Latinoamérica

Ejemplo exitoso de este tipo de empresa es la cadena Wal-Mart, propiedad de la familia Walton, la cual es una de las empresas familiares de mayores dimensiones en la actualidad. Fue fundada en 1962, registra ventas superiores a los 378 billones

(1) La lista Fortune 500 es publicada en forma anual por la revista Fortune, y enumera las 500 mayores empresas estadounidenses de capital abierto a cualquier inversor según su volumen de ventas.

de dólares al año, y da empleo a 2,1 millones de personas. Algunos otros ejemplos de empresas familiares destacadas son: Ford Motor Co., Cargill Inc., Samsung, BMW, Toyota, LG, Santander y Hyundai.

Las empresas familiares poseen tres diferentes ámbitos interrelacionados, donde interactúan los distintos componentes externos e internos a la familia. En la Figura No. 1 se observa esta relación.

Para ampliar: haga click sobre la imagen

Retorno

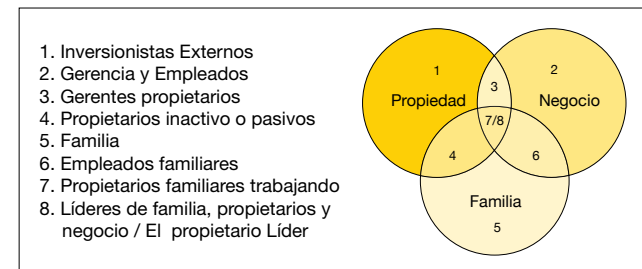


Figura No. 1: Componentes de la empresa familiar

Boletín de Asesoría Gerencial

Control Interno en Empresas Familiares



Empresas Familiares Vs. no Familiares

A continuación se puede observar el cuadro N° 1, el cual permite comparar entre las empresas familiares y no familiares:



Para visualizar el cuadro No. 1 haga click en el icono.

Cuadro No.1: Comparación de las empresas familiares y no familiares

Algunas de estas diferencias, tales como el alto poder de decisión de los accionistas; un mayor grado de compromiso, pertenencia y orgullo; y la protección de la reputación, han sido cruciales en la supervivencia, e incluso fortalecimiento de las empresas familiares a través de la crisis económica

global iniciada en el año 2008, así como en otras crisis particulares que han debido afrontar muchas de estas organizaciones.

Evidentemente, estas diferencias pudieran ser ventajosas o desventajosas en algunas ocasiones para la empresa familiar. La empresa cuenta con una fortaleza representada por la unión familiar, sin embargo en algunas situaciones la emocionalidad de los integrantes familiares o una cultura rígida en extremo, entre otros, pudiera llevar a la organización a problemas irreversibles que pudieran desencadenar en la desaparición de la empresa o en la obligación de abrirla a otros entes externos, perdiendo así el control organizacional.

Riesgos en la empresa familiar

El promedio de vida de las empresas familiares es de 24 a 30 años. El 70% no supera la primera generación y solo el 10% llega a la tercera generación. La familia suele considerarse el factor de riesgo primordial en las empresas familiares, sin embargo, una familia se convierte en factor de riesgo para su empresa, cuando no identifica, evalúa, equilibra y formaliza las interacciones resultantes entre familia y empresa. En los negocios familiares, lo que más interesa conocer es el Riesgo de Continuidad, o la probabilidad que la empresa familiar pueda afrontar con éxito las relaciones familia y empresa en el medio en que desarrolla su actividad. En el Cuadro No. 2, se resumen los principales factores de riesgo de una empresa familiar.



Para visualizar el cuadro No. 2 haga click en el icono.

Cuadro No.2: Principales riesgos de la empresa familiar

Boletín de Asesoría Gerencial

Control Interno en Empresas Familiares



Riesgos en la empresa familiar (continuación)

El reto para los empresarios y su familia, es participar en el diseño de un conjunto de actividades que permitan prever y mitigar aquellos eventos que suelen ser de riesgo en sus negocios.

A continuación se presentan algunos ejemplos de riesgos por áreas de negocios:

Recursos Humanos

- Contratación de familiares sin pasar por el proceso de selección e ingreso de la compañía.
- Aprobación de horas extras u otros beneficios laborales por decisión de miembros de la familia sin seguir los procedimientos establecidos.
- Ascensos no merecidos de los miembros de la familia.
- Aumentos salariales no acordes a las políticas de la compañía.

Ventas y Cuentas por Cobrar

- Incumplimiento de condiciones de venta a clientes que poseen vínculos familiares, tales como límite de crédito y plazo de pago.
- Descuentos especiales a relacionados.
- Flexibilidad en la recuperación de las cuentas por cobrar.

Tesorería

- Salidas de caja chica para gastos no contemplados en las operaciones de la compañía.
- Transacciones financieras sin la adecuada documentación de soporte.
- Frecuentes ajustes manuales a nivel contable.

Compras y Cuentas por Pagar

- Pérdida de oportunidades con nuevos proveedores por fidelidad a proveedores con vínculos familiares.
- Compras a proveedores que no han sido seleccionados mediante los procesos de la compañía.
- Tolerancia sobre el incumplimiento de proveedores relacionados con la familia.

Boletín de Asesoría Gerencial

Control Interno en Empresas Familiares

La prevención ante el riesgo

Considerando las características de las empresas familiares, se puede decir que la prevención es la palabra clave para asegurar la sustentabilidad y continuidad de este tipo de organizaciones. Algunas de las recomendaciones para minimizar los riesgos de las empresas familiares son:

- Crear el Consejo de familia.
- Implementar políticas sobre aspectos como: accionistas, ingreso o retiro de familiares y responsabilidades de la familia con el negocio.
- Diseñar el Plan de sucesión.
- Establecer procedimientos para la resolución de conflictos y disputas familiares.
- Relación clara con los empleados y trabajadores. Estos deben complementar las fortalezas de los familiares activos.

La sucesión generacional se ve como el tema central de una empresa familiar y, a la vez, el más difícil de manejar. Unido a este problema se encuentra el de la permanencia del control de la empresa en el núcleo familiar. Así, los dos problemas principales que acechan al futuro de la empresa familiar son los concernientes a su continuidad y conservación. La continuidad está íntimamente vinculada con el problema de la sucesión y la conservación con las medidas que hay que tomar para que ésta prosiga en el desempeño del ejercicio de su actividad normal.

Una planificación adecuada de la sucesión incrementa la capacidad de la empresa para retener a los miembros de la familia de mayor talento y proporciona nuevas perspectivas para revitalizar la compañía en cuanto a estrategias organizacionales. La clave es que el fundador entienda su papel de mentor y que su responsabilidad al finalizar su gestión es realizar este proceso de la mejor manera posible.

En la elaboración de un plan de sucesión debe considerarse que:

- El tiempo requerido para plantear una estructura de sucesión adecuada se encuentra entre 3 y 5 años.
- Se debe preparar suficientemente a la siguiente generación para asumir sus papeles en la compañía.
- Debe tener los criterios para determinar cuando el sucesor esté preparado.
- Debe ayudar a los demás integrantes a tener una visión más clara de sus futuros papeles dentro del negocio.
- La capacidad directiva debe ser más importante que los derechos de nacimiento. El nombramiento de un candidato exterior puede ser una opción.
- Debe tener como primera etapa la valoración del negocio, verificando el impacto financiero que pudiese provocar la sucesión.

Boletín de Asesoría Gerencial

Control Interno en Empresas Familiares

Conclusión

El éxito de las empresas familiares estará determinado por el nivel de control y estabilidad proporcionados por la gestión de riesgos asociados al ámbito familiar y de negocios. En la Figura No.2, se puede observar la escala de riesgos con respecto al nivel de madurez de una organización familiar.

A medida que la empresa familiar esté más preparada para adaptarse a los cambios, manejar adecuadamente los problemas familiares, de manera que no afecten al negocio, e incorporar mejores prácticas a nivel operativo y de control interno, mayor será la probabilidad que el negocio permanezca en el tiempo de una manera saludable.



Boletín de Asesoría Gerencial

Control Interno en Empresas Familiares

Si desea suscribirse haga click en la barra

El Boletín Asesoría Gerencial es publicado por la Línea de Servicios de Asesoría Gerencial (Advisory) de Espiñeira, Sheldon y Asociados, Firma miembro de PricewaterhouseCoopers.

El presente boletín es de carácter informativo y no expresa opinión de la Firma. Si bien se han tomado todas las precauciones del caso en la preparación de este material, Espiñeira, Sheldon y Asociados no asume ninguna responsabilidad por errores u omisiones; tampoco asume ninguna responsabilidad por daños y perjuicios resultantes del uso de la información contenida en el presente documento. *connectedthinking es una marca registrada de PricewaterhouseCoopers. Todas las otras marcas mencionadas son propiedad de sus respectivos dueños. PricewaterhouseCoopers niega cualquier derecho sobre estas marcas

Editado por Espiñeira, Sheldon y Asociados
Depósito Legal pp 1999-03CS141
Teléfono máster: (58-212) 700 6666



© 2009. Espiñeira, Sheldon y Asociados. Todos los derechos reservados. "PricewaterhouseCoopers" se refiere a la firma venezolana Espiñeira, Sheldon y Asociados, o según el contexto, a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. RIF: J-00029997-3

Cuadro No.1: Comparación de las empresas familiares y no familiares



Empresas familiares

Empresas no familiares

Existen tres subsistemas: El familiar, el empresarial y el patrimonial.

Existen dos subsistemas: El empresarial y el patrimonial.

Pocos accionistas, con alto poder de decisión

Muchos accionistas con bajo poder de decisión

Mayor grado de compromiso, pertenencia y orgullo.

Menor grado de pertenencia.

Generalmente no se inician en sectores que requieran alto capital, retorno de inversión a largo plazo y alto riesgo.

Poseen mayor capital y son más arriesgadas.

Rigidez ante los cambios en la gestión, organización, tecnología, productos, entre otros.

Mayor flexibilidad ante los cambios.

Mayor emocionalidad.

Poca intervención de la emocionalidad.

La toma de decisiones es restringida.

La toma de decisiones es compartida.

Preservación del know-how entre la familia.

Mayor riesgo de fuga de conocimientos.

Protegen la reputación familiar y empresarial

La reputación puede ser afectada por factores muy diversos, externos e internos

Cuadro No.2: Principales riesgos de la empresa familiar

Regresar al boletín Aumentar Imprimir



Riesgos Organizacionales

- Presiones externas
- Dependencia del liderazgo
- Estructura organizativa
- Incorporación conflictiva de miembros familiares o no familiares
- Sucesión

Riesgos Culturales

- Resistencia a la modernización
- Tendencia a la repetición de lo que funcionó en el pasado
- Emocionalidad
- Evaluación de personal fuera del círculo familiar y compadrazgo
- Adaptación de los empleados

Riesgos Estratégicos

- Objetivos estratégicos no acordados
- Continuidad en la aplicación de políticas a largo plazo
- Excesivo optimismo en situaciones difíciles
- Sistema de remuneración y recompensa insuficiente

Riesgos Operativos

- Flexibilidad en el control interno
- Imposiciones
- Abuso de confianza
- Situaciones de fraude familiar e interfamiliar