

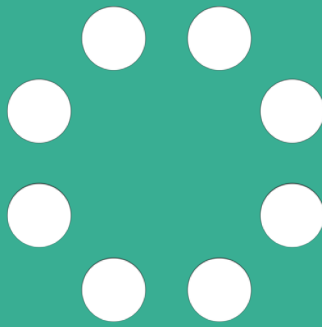
semp!.

#2

ABC de las empresas familiares

Una guía para fortalecer relaciones y
construir valor en una empresa
familiar





¿Por qué hablar de empresas familiares en Colombia?

Para 2018, según datos de Confecámaras, **el 86,5% de las empresas en Colombia eran de origen familiar**. Esto hace necesario que, desde las entidades de apoyo empresarial, se generen estrategias y brinden los recursos necesarios para que estos negocios crezcan y se consoliden debido a que son vitales para el desarrollo económico del país.

La cifra de mortalidad de estas empresas también es alta: se afirma que **en Colombia el 84,3% de las empresas familiares no sobreviven** (según estudios del Consejo Colombiano de Empresas Familiares - CEF -), muchas de estas desapareciendo incluso antes de la segunda generación.

¿A qué se debe esto? Puede ser a la falta de planeación o profesionalismo al interior de las empresas pero también se puede explicar por **la ausencia de protocolos y esquemas formales que favorezcan la implementación de un gobierno corporativo** en estas compañías.



¿Cuáles son los retos que tienen las **empresas familiares?**



Orientar los esfuerzos de negocio al mercado global, para poder subsistir en el largo plazo



Establecer un protocolo de familia que evite que los asuntos familiares afecten el desarrollo empresarial



Delimitar el patrimonio familiar del empresarial, para que la empresa no se convierta en la caja menor de la familia o viceversa



Definir correctamente un proceso de sucesión, que marque las pautas del retiro del fundador y qué necesita su reemplazo



Profesionalizar sus funcionarios para asegurarse que las mejores personas estén en las posiciones correctas así no sean de la familia

En esta guía te brindaremos algunos consejos para la gestión de tu empresa familiar.

¡Empecemos!

Claves para la gestión de la empresa familiar

Aunque la mayoría de las pequeñas y medianas empresas están constituidas por miembros de la misma familia, **mantener ese equilibrio entre la vida familiar y la laboral no es nada fácil**. Independientemente de si eres experto en empresas familiares, vayas por buen camino o aún tengas que aprender, recordar algunos consejos para tener empresas familiares sanas nunca está de más.

No todas las empresas familiares funcionan igual, precisamente porque todas las familias son muy distintas. Sin embargo, existen tres elementos que se puede generalizar y son indispensables para lograr que el negocio familiar tenga éxito:

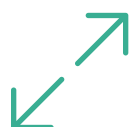
- Gobierno, empresa y familia
- Sucesión de liderazgo en la empresa
- Protocolo de familia y acuerdos de socios

Esto, teniendo en cuenta que muchas de las empresas familiares suelen cometer los mismo errores. **Los problemas más comunes que tienen este tipo de pymes son retrasar la sucesión, no tener órganos de gobierno formales, planear en el día a día y no tener una planeación estratégica a largo plazo y vincular indiscriminadamente a miembros de la familia sin ningún tipo de reglas de juego**, cosas que afectan la profesionalización del negocio.



Claves para la gestión de la empresa familiar

Tener claros los puntos anteriores permitirá que la empresa vaya mucho más allá de la familia. Para esto, hay que tener en cuenta los siguientes elementos:



Es vital saber separar los negocios de la familia. Hay que definir roles muy claros, y esos roles tienen también que ver con los órganos de gobierno de la compañía. De igual manera, los involucrados deben tratarse como familia en la casa y como socios o empleados dentro de la organización. Así, es importante mantener los conflictos familiares por fuera de la empresa: ni la oficina ni las reuniones de trabajo son el lugar para “sacarse espinitas” o recordar eventos que sucedieron en el hogar.



Es importante que exista un salario de mercado para cada empleado de la empresa. No importa si es tu hijo o tu papá: si no recibe nada a cambio de su trabajo, se aburrirá y dejará de trabajar.



La sucesión de una generación a otra puede ser uno de los momentos más difíciles, sobre todo para los miembros fundadores de la empresa. Esta transición puede facilitarse si el trabajo entre adultos y jóvenes se basa en el respeto y el aprendizaje mutuo: hacerlo así puede garantizar que la empresa continúe existiendo. Retrasar la sucesión, no hacerlo con el debido tiempo o esperar que pase algo grave como el fallecimiento del fundador, es uno de los mayores problemas de las pymes familiares.



El gobierno corporativo es indispensable en toda organización, y en las familiares este se manifiesta en una clara delimitación de los roles y en un protocolo de familia o manual de reglas del funcionamiento de la empresa. Esta es una buena manera de no dejar cabos sueltos, y lo ideal es hacerlo como una medida preventiva y no correctiva, es decir, para evitar problemas y no para solucionarlos.



Y la regla de oro: **la contabilidad de la empresa debe estar totalmente separada de la de la familia.** En ningún motivo se debe usar el dinero del negocio para cubrir gastos personales, porque esto puede generar pérdidas y llevar a la quiebra.

Gobierno corporativo

Uno de los mayores retos que enfrentan las empresas familiares es su profesionalización: ¿cómo convertir el negocio en algo más que un sueño? ¿Cómo dar el paso para dejar de ser un proyecto sencillo entre familiares, y convertirse en una empresa enfocada a generar valor a todos sus públicos de interés? ¿Cómo organizarse y tomar decisiones cada vez más serias?

Para que una pyme se profesionalice necesita básicamente **darle claridad a su estructura**, al manejo de los accionistas, a los esquemas de toma de decisiones, a la planeación empresarial, entre otras. Estas acciones ayudarán que la compañía crezca y se mantenga en el tiempo.

El primer paso para lograrlo es establecer un gobierno corporativo. Este es un mecanismo sólido para defender, además de los intereses individuales de los socios de la empresa, los intereses colectivos que tiene la junta, la asamblea de accionistas y, por supuesto, los administradores.

Al momento de definirlo, lo más relevante tiene que ser ver a la empresa como el eje central de las decisiones.

Esto, para incluir a todos los actores y evitar que los intereses personales de alguien que tenga muchos roles importantes en la empresa interfieran con el funcionamiento de esta.

Existen dos elementos fundamentales en todo gobierno corporativo:

- ❁ **Reglas de juego:** son los acuerdos preestablecidos respecto al funcionamiento de la estructura de la compañía. Pueden materializarse en un código de buen gobierno, un código de accionistas, un protocolo de familia, etc.
- ❁ **Órganos de gobierno:** se definen los roles de los miembros de la compañía y, con estos, sus funciones y metas específicas. Es importante saber diferenciar los roles de accionista, miembro de la junta directiva y gerente. En muchas ocasiones, una sola persona puede “ponerse esos tres sombreros” y, aunque es difícil separarlos, el gran reto es saberlos diferenciar.

#RecomendaciónSempli

Descarga la [Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia](#)

Protocolo de familia

Uno de los principales riesgos que tienen las empresas familiares son los que están relacionados a las relaciones de los miembros de la familia y sus decisiones en la empresa. Dentro de las buenas prácticas administrativas, de gerencia y de lo que conocemos como *gobierno corporativo*, está el definir un **protocolo de familia**.

En el libro *Protocolo familiar ¿sí o no?*, el consultor Rafael Rodríguez Díaz afirma que este "es un conjunto de principios y reglas escritas, derivadas del diálogo y consenso, que regulan la relación entre la familia y el negocio". Clarísimo.

¿Por qué se hacen protocolos familiares?

Su finalidad es componer un proyecto familia-empresa que motive a los miembros de la familia y genere un espíritu y compromiso. Esto requiere un diálogo a fondo que lleve a consensos sobre asuntos que pueden afectar tanto a la familia como a la empresa. A partir de esto surgen ciertas premisas, acuerdos y metodologías que son las que se incluyen en este protocolo.



Protocolo de familia

¿Qué debería incluir un protocolo de familia?*

- ❶ **Preámbulo:** Definir quiénes los suscriben y cuál es el propósito del protocolo, teniendo en cuenta la historia de la familia.
- ❷ **Valores y creencias de la familia:** Establecer los valores familiares y empresariales, mientras se construyen las guías de conducta de la familia.
- ❸ **Órganos de Gobierno Familiar:** Crear la Asamblea de Familia, al igual que el Consejo de Familia. De igual manera es necesario definir las facultades de cada órgano.
- ❹ **Órganos de Gobierno en la empresa:** Delimitar la interacción de los miembros de la familia con la empresa y conformar los órganos administrativos.
- ❺ **Regulación de la conducta de los miembros:** Definir políticas de empleo enfocadas a la meritocracia y sus respectivas políticas de evaluación. Establecer un código de conducta empresarial.
- ❻ **Regulación de la propiedad accionaria:** Establecer los derechos de preferencia y crear un fondo de liquidez.
- ❼ **Derechos de los miembros de la Familia:** Definir derechos a recibir información y a participar en los órganos de decisión de la familia, al igual que los derechos de herencia.
- ❽ **Deberes de los miembros de la Familia:** Suscribir convenios de confidencialidad, no competencia y acuerdos prematrimoniales.
- ❾ **Solución de Conflictos:** Generar medidas para la intervención del Consejo de Familia y Arbitramento Privado a la hora de la solución de conflictos familiares en lo relacionado a la compañía.

Una correcta elaboración del protocolo de familia puede evitar conflictos que afectarían la estabilidad de la empresa y, por ende, del mismo grupo familiar.

Sucesión en las empresas

La sucesión en las empresas familiares es uno de los grandes problemas que amenaza la supervivencia de las pequeñas empresas. En su artículo *Retos de las empresas familiares*, expertos de EAE Business School afirman que, en general, la sucesión empresarial suele gestionarse más porque no se realizan las premisas fundamentales para que la cesión sea un éxito.

En este sentido, una correcta sucesión no permitirá que el futuro de la empresa quede a la deriva. Existe acuerdo en que hay una serie de **requisitos generales** que llevan a una sucesión exitosa, si bien su cumplimiento exige un conjunto de actuaciones que desarrollen el plan de acción, que siempre deberá adaptarse a las características y circunstancias de cada empresa. EAE los resume en **tres grandes grupos**:

Anticiparse: no dilatarse para que la sucesión se produzca tras cumplirse sus distintas etapas.

Planificar: establecer un plan a largo plazo, un proceso flexible que exige cumplir una serie de fases.

Preparar al sucesor: el sucesor ha de conocer el negocio, estar preparado y motivado.

Esto conlleva a la implementación de un plan de sucesión sólido, que evita las tensiones y le brinda confianza a todos los miembros de la familia y de la compañía. De este modo, sobrepasar la tercera generación dependerá de un plan estratégico a largo plazo en el que se incluya un plan de sucesión que permita la llegada de una nueva generación o, si es lo recomendado, delegar la gerencia a un profesional externo.

#DatoSempli

Phil Knight lideró Nike desde su fundación en 1964 hasta mediados de 2016. En la actualidad su hijo Travis tiene un asiento en su Junta para seguir el legado de la familia en la empresa.



Sucesión en las empresas

Algunos pasos para una **correcta sucesión** en tu empresa familiar*:

- 1) Hacer un buen plan de sucesión
- 2) Analizar la empresa, la familia y el entorno
- 3) Poner el plan por escrito
- 4) Ser paciente y flexible, es un plan a largo plazo
- 5) Pensar en las personas pero también en la empresa
- 6) Elegir al sucesor con la cabeza y profesionalmente
- 7) Ayudar al sucesor y también dejar que encuentre su propio camino
- 8) Contar con directivos y empleados durante el proceso
- 9) Si algo no funciona, estar abierto a alternativa

*Guía 50 respuestas a 49 dudas sobre la sucesión (Modest Guinjoan y Modep Maria Llaurador) y EAE Business

#DatoSempli

Algunas de las empresas familiares más reconocidas del mundo son:

- Novartis
- Roche
- Walmart
- Oracle
- Samsung
- Foxconn
- Softbank

SAMSUNG

Bibliografía

Para la elaboración de esta guía nos basamos en fuentes testimoniales y bibliográficas, como las siguientes:

<https://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/que-es-una-empresa-familiar-concepto-y-caracteristicas>

<https://www.forbes.com.mx/los-retos-para-la-supervivencia-de-las-empresas-familiares/>

<https://www.laempresafamiliar.com/informacion/noticias/cuales-son-las-10-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/>

<https://www.elheraldo.co/economia/el-865-de-las-empresas-en-el-pais-son-familiares-509068>

<https://elnuevosiglo.com.co/articulos/08-2017-70-de-empresas-en-el-pais-son-familiares>

<https://www.laempresafamiliar.com/informacion/protocolo-familiar/el-protocolo-familiar-un-proceso-no-estandarizable/>

<https://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/los-conflictos-mas-frecuentes-en-las-empresas-familiares-y-como-prevenirlos>

¿Quieres información adicional?

En nuestro blog podrás acceder a cursos y contenidos especializados

www.sempli.co

semp!.

www.sempli.co