



Bogotá D.C., Julio de 2006.

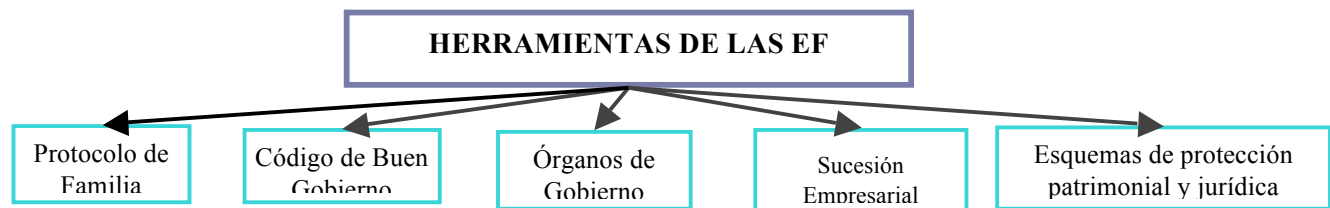
## CIRCULAR No. 53 HERRAMIENTAS DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA

Apreciados Clientes y Amigos,

**CONSULTORÍA EMPRESARIAL SUÁREZ & ASOCIADOS**, ante las inquietudes de algunos de nuestros clientes relacionadas con las Empresas de Familia (EF), quiere darles a conocer brevemente las Herramientas con que éstas cuentan para armonizar las esferas de la Familia, la Propiedad y la Gestión involucradas, de conformidad con el apoyo que hemos venido prestando en estos temas a múltiples EF en países como Colombia, Ecuador, Venezuela y Perú, entre otros.

Las EF tienen aspectos que las benefician frente a otras, e igualmente se evidencian debilidades que deberán tenerse en cuenta para armonizar las relaciones y los intereses, siendo fundamental para ello delimitar los espacios de cada entidad involucrada (empresa, familia y propiedad). Para cumplir este cometido, es necesario brindarles una estructura que las haga más eficientes y las prepare para afrontar las dinámicas de la familia y el desarrollo, consolidación y permanencia de la misma empresa.

En este marco, las EF cuentan con herramientas que identifican sus problemas y fortalecen sus características, permitiéndole perpetuarse en el tiempo con una correcta gestión que involucre sus aspectos adecuadamente. Éstas se pueden presentar así:



### **PROTOCOLO DE FAMILIA**

Es una herramienta de vital importancia; en él se plasma la misión, visión y valores de la familia, la relación entre familiares y sus políticas respecto a la empresa, entre otros aspectos.

Se trata de un documento en el que los miembros de la familia se ponen de acuerdo sobre puntos clave (tienen que ver con la forma como se manejan las relaciones familiares al interior de la empresa) para buscar su continuidad. Posee elementos contractuales y aspectos no jurídicos de naturaleza ética y moral, determinando el empeño de quienes contratan para que todo marche de la mejor manera<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> La adopción del Protocolo no es un mandato legal, ni en su formación ni en su contenido; claro que habrá que tener en cuenta los mandatos imperativos al elaborarlo (normas inmodificables que la ley establece).



Este instrumento reviste especial importancia en el desarrollo exitoso de la EF: su utilidad se expresa en la prevención de controversias y situaciones futuras, de manera que la familia se anticipe a la solución de los problemas o en su defecto fije los lineamientos que le permitan lograr una solución al problema de manera negociada.

No existe una pauta que las EF puedan seguir para implementar reglas específicas en sus Protocolos, pero existen planteamientos generales que tienen en cuenta aspectos como: lo que piensan los propietarios actuales o futuros, lo que esperan de la empresa, valores y cultura de la familia, posición sobre ingreso de familiares políticos y/o terceros, transmisión generacional; y una serie de variables que establecerán criterios familiares, empresariales y de propiedad para hacerlas viables, profesionales y competitivas.

### **EL CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO**

La EF, dentro del nuevo modelo de gobierno corporativo, se replantea en las relaciones que sostiene con sus grupos de referencia, de manera que en la dirección puedan participar sus asociados con sus grupos de interés<sup>2</sup>. Esa fuerza cada vez más generalizada (plasmada en el gobierno corporativo) es una forma de asumir las relaciones responsablemente, que conlleva nuevas maneras de entender la estructura de la empresa, por medio de mecanismos y normas de conducta específicas<sup>3</sup>.

En suma, se trata de ser y mostrarse a la comunidad, forjando confianza el proceso de la compañía, que va a repercutir en su propio beneficio.

### **LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO**

Para las empresas, el punto en el se concentra su desarrollo está en los órganos que la gobiernan; desde allí se proyectan, interna y externamente, al mundo en el que actúan y del que derivan sus provechos<sup>4</sup>.

La diferencia entre los órganos de gobierno familiares y los empresariales puede verse así: los familiares están compuestos por la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia, encargados de facilitar la comunicación y las relaciones entre los integrantes familiares, al tiempo que dan solución o en su defecto, direccionan los problemas en los que no se haya previsto soluciones. Los órganos familiares, en suma, facilitan la comunicación entre los miembros de la familia, haciendo que los inconvenientes no perjudiquen la empresa como ente económico.

Por su parte, los órganos empresariales son Asamblea General o Junta de Socios o

---

<sup>2</sup> El marco del gobierno corporativo es aplicable a la EF en la medida que se tenga en cuenta el modelo de la estructura social respectiva, "el carácter singular de cada sociedad y la conveniencia de que, como tal, no se vea privada de su soberanía para diseñar sus propias estructuras de gobierno en función de sus preferencias, circunstancias y características idiosincrásicas".

<sup>3</sup> La temática se ve referida a materias como: Junta Directiva (separación de presidente de la empresa y presidente de la junta; miembros externos e independientes; información; nombramiento de los integrantes; objetiva remuneración; comités de apoyo; etc.); asociados e inversionistas; responsabilidad y auditoría; personal de la sociedad; conflictos de interés; administración y resolución de controversias; riesgos; grupos de interés y responsabilidad social. *Informe Olivencia*. Aparte 12.1.

<sup>4</sup> Este tema marca la continuación del Gobierno Corporativo, profundizando en algunos de sus aspectos.



Directiva y, en algunos casos, Junta Asesora o Couching (asesor empresarial externo), encargados de dirigir o asesorar a la empresa (según el caso), gestionando y administrándola con criterios y facilitando el cumplimiento de los objetivos planteados: mantenerla productiva y en mejoramiento constante<sup>5</sup>.

### **LA SUCESIÓN EMPRESARIAL**

Es un tema reiterativo en las EF. A partir de su clarificación se decide buena parte de su futuro manejo y por ello hace parte de los retos que debe afrontar para trascender.

La sucesión contiene dos hechos: se trata de un suceso y un proceso. Es un *suceso* en la medida en que conlleva la transferencia formal del poder; es un *proceso* porque se deben cumplir etapas para hacerla efectiva<sup>6</sup>.

Una de sus principales dificultades radica en que normalmente las EF adoptan un esquema en el cual, tanto la administración como la propiedad permanecen radicados en quien la dirige, reportando inconvenientes que afectan directamente la base de la EF. Por ello tal vez el factor más importante en el traspaso generacional es no perder la *continuidad*<sup>7</sup>, porque el fin último en la planificación de la sucesión es la *continuidad de la transmisión generacional* y de la *gestión empresarial*.

### **ESQUEMA DE PROTECCIÓN PATRIMONIAL Y JURÍDICA**

Se debe prever la separación del patrimonio comercial y el familiar mediante variados esquemas de organización que aseguren que en un momento de crisis no quede vinculado al fracaso aquello que por su naturaleza no debe ser arriesgado: la estabilidad patrimonial de la familia.

Se establecen diferentes maneras de depositar la titularidad de los bienes empresariales en los actores familiares (las posibilidades generales: serían en cabeza del fundador, del fundador y su cónyuge, del fundador y/o cónyuge e hijos, de los hijos, de dos o más fundadores o de una persona jurídica); conllevando cada una de estas formas sus propias consecuencias<sup>8</sup>.

Existe otro evento adicional: el financiamiento, asunto delicado en las EF donde se tocan

<sup>5</sup> El papel de la Junta Directiva ocupa una especial posición en la transformación que está experimentando el gobierno de las empresas: les cabe la responsabilidad y la oportunidad de hacer un decisivo aporte al direccionamiento de la compañía; por ello en los tiempos actuales no pueden ser instituciones rígidas o ceremoniales, sino órganos activos, eficientes, eficaces, y otorgantes de valor agregado a la empresa.

<sup>6</sup> No es una situación simple, pues se entrelazan sucesos vitales para los involucrados, de las relaciones familiares y de factores propios de la empresa, específicamente su direccionamiento y futuro próximo.

<sup>7</sup> Ésta determina "quién debe administrar la EF durante su transmisión, cuál es el contenido y cuáles son los límites de las facultades de este administrador, los efectos de la administración con o sin nombramiento, el régimen de las decisiones (por mayoría o unanimidad) cuando afectan esencialmente a la subsistencia de la empresa, la posibilidad de pactar para modificar las mayorías, etc. (...)" Fernández Gimeno, José Pascual. *Problemas de transmisión de la empresa familiar*. Valencia: Universidad de Valencia, 1999.

<sup>8</sup> De manera complementaria, se pueden encontrar figuras jurídicas que ayudan a la EF a asegurar el patrimonio comercial y el personal de sus miembros como el testamento, el contrato de fiducia mercantil, las fundaciones de interés privado y la forma en que se manejan las participaciones sociales, entre otras.



aspectos como la gestión, el direccionamiento y la propiedad (en suma, el control), que ellas guardan celosamente<sup>9</sup>.

En cuanto a los aspectos jurídicos de las EF, hay que anotar que la adopción del esquema de estructura jurídica empresarial no puede ser ajeno a la organización integral que la familia pretende dar a sus relaciones personales, empresariales y familiares; su fin es armonizar lo económico con el esquema jurídico, sumado al modelo gerencial que se considera idóneo, al tipo de familia empresaria y sus especiales realidades de relaciones intrafamiliares, ponderando las diferentes alternativas de organización empresarial que la familia adopte para el manejo del negocio.

### **CONCLUSIÓN**

El gran desafío de las EF está depositado en las estrategias que los empresarios familiares apliquen: las herramientas que la propia EF haga necesarias, utilizando metodologías adecuadas y midiendo su impacto en el desempeño de sus propias organizaciones. De esta manera la EF podrá proyectarse consolidadamente a un mundo globalizado, con una cultura que apoya sus actividades, haciendo valer su naturaleza y sus ventajas innatas y conservando la unión que es lo que las fortalece: para ello las herramientas que hemos expuesto y que desarrollamos en nuestro proceso de Consultoría.

Esperamos que estas anotaciones hayan servido de ayuda para el proceso de su EF. Estaremos prestos a atender cualquier inquietud que surja de la presente,

Cordialmente,

### **CONSULTORÍA EMPRESARIAL SUÁREZ & ASOCIADOS**

**HUMBERTO SERNA G.**

**EDGAR SUÁREZ O.**

**MÓNICA RESTREPO C.**

---

<sup>9</sup> Los presupuestos que las EF tienen para generar sus recursos se pueden resumir así: recursos que generan por sí mismas, inyección de capital de los propietarios, endeudamiento con personas ajenas a la empresa o a la familia, venta de partes de la compañía, ampliación del círculo de accionistas (pero sin cotizar en bolsa) y sacar la empresa a cotizar en bolsa, cada una con sus propias consecuencias.