

1-1-2008

Diseño de una propuesta de protocolo de familia como herramienta jurídica, para las empresas registradas en el Centro de Desarrollo de Empresas de Familia (CEDEF)

Nelson Enrique Montaña Trisancho

Viviana Remolina Romero

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Montaña Trisancho, N. E., & Remolina Romero, V. (2008). Diseño de una propuesta de protocolo de familia como herramienta jurídica, para las empresas registradas en el Centro de Desarrollo de Empresas de Familia (CEDEF). Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1093

This Trabajo de Grado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA
DE PROTOCOLO DE FAMILIA COMO HERRAMIENTA JURIDICA, PARA LAS
EMPRESAS REGISTRADAS EN EL CENTRO DE DESARROLLO DE
EMPRESAS DE FAMILIA (CEDEF)**

**NELSON ENRIQUE MONTAÑA TRISTANCHO
VIVIANA REMOLINA ROMERO**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTA D.C
2008**

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE PROTOCOLO DE FAMILIA COMO
HERRAMIENTA JURIDICA, PARA LAS EMPRESAS REGISTRADAS EN EL
CENTRO DE DESARROLLO DE EMPRESAS DE FAMILIA (CEDEF)**

NELSON ENRIQUE MONTAÑA TRISTANCHO

VIVIANA REMOLINA ROMERO

**Trabajo de grado para optar el título de
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTA D.C**

2008

NOTA DE ACEPTACIÓN:

Firma del jurado

Firma del jurado

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios
quien ha iluminado mi vida
en el sentido personal,
profesional y laboral,
gracias a él y a mis
Padres cuyo apoyo
incondicional y permanencia
han aportado valor
significativo para llevar a
cabo todos mis sueños.

Nelson Enrique Montaña Tristancho

Dedico este proyecto a mis
padres (Miryam Yaneth
Romero y Carlos Arturo
Remolina), quienes hasta el
día de hoy se han esforzado
por brindarme lo mejor y
han hecho de mi una
persona de bien y con
grandes cualidades.

Viviana Remolina Romero

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a aquellas personas
que están involucradas
en mi vida que fueron fuente de
inspiración, desarrollo, y
continuidad. Ya que sus aportes
surgieron con sinceridad y
lealtad para formar de manera
conjunta a un profesional
con características humanísticas
y siempre con mentalidad
exitosa.

Nelson Enrique Montaña Trisancho

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
2. RESULTADOS ESPERADOS	4
3. FORMULACION DE LOS OBJETIVOS	5
3.1 Objetivo general	5
3.2 Objetivo específico	5
4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	7
5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	9
5.1 Justificación teórico administrativa	9
5.2 Justificación metodológica	9
5.3 Justificación práctica	10
6. ANTECEDENTES	11
7. MARCO TEÓRICO	13
7.1 MARCO CONCEPTUAL	13
7.2 MARCO INSTITUCIONAL	16

	Pág.
7.2.1 Centro de Desarrollo de Empresas Familiares de la Universidad de La Salle (CEDEF)	16
7.3 MARCO REFERENCIAL	18
7.3.1 EMPRESAS FAMILIARES	19
7.3.1.1 Conceptos y elementos de la empresa familiar	19
7.3.1.2 Etapas de la empresa familiar	20
7.3.1.3 Signos de crisis en la empresa familiar	22
7.3.1.4 Causas de liquidación de las empresas familiares	26
7.3.2 PROTOCOLO DE FAMILIA	27
7.3.2.1 Valores y principios	36
7.3.2.2 Regulación de la conducta y funciones de los miembros de la familia en relación a la empresa	38
7.3.2.3 Órganos de gobierno	39
7.3.2.4 Solución de conflictos	48
7.3.2.5 Vinculación y desvinculación de los miembros de la familia en la empresa	52
7.3.2.6 Sucesión	53
7.4 MARCO LEGAL	59
7.4.1 Normas constitucionales de las empresas	59
7.4.2 Ley 590 de julio 10 de 2000	60
7.4.3 Ley 905 de agosto 2 de 2004	62
7.4.4 Ley 1014 de enero 26 de 2006.	63
8. DISEÑO METODOLÓGICO	66

	Pág.
8.1 Tipo de investigación	66
8.2 Población y muestra	66
8.3 Método de investigación	67
9. PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS	69
9.1 Hipótesis de primer grado	69
9.2 Hipótesis de segundo grado	69
10. DETERMINACIÓN DE RESULTADOS	70
11. ANÁLISIS DE RESULTADOS	72
12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
13. PROPUESTA DE PROTOCOLO PARA LAS EMPRESAS REGISTRADAS EN EL CEDEF	88
BIBLIOGRAFÍA	98
ANEXOS	
I. Formulario de encuesta	

INTRODUCCIÓN

En el país se han desarrollado diferentes estrategias para incentivar la creación de las micro, pequeñas y medianas empresas, convirtiéndose hoy en una verdadera política de fomento y apoyo por parte del gobierno nacional a las empresas; cuyo objetivo es crear un sinergia institucional, de recursos, normas y procedimientos que permitirá fortalecer, desarrollar y articular el sector Mipyme¹.

Según el artículo 2º de la ley 905 de 2004, dentro de las micro están incluidas las famiempresas, las cuales son el 70% de las empresas en Colombia². Esta estadística confirma que en Colombia el modelo de famiempresas es una de las principales fuentes de creación de empresas, y por ello la importancia de generar y aplicar herramientas que permitan su permanencia y puedan consolidarse como proyectos empresariales comunes a lo largo de varias generaciones.

Esta herramienta es llamada “Protocolo de Familia”, tema que ha venido tomando impulso e importancia a lo largo de los últimos años, como consecuencia de la labor divulgativa de las diferentes instituciones empresariales, gubernamentales y de investigación, cuyo objetivo es dar a conocer la importancia de que los

¹ <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/newsdetail>.

² Superintendencia de Sociedades (2008). Sociedades y protocolos de familia

miembros de las famiempresas confronten y preparen como un proceso natural la continuidad de la organización de generación en generación.

El protocolo resulta del trabajo desarrollado por los miembros de la familia empresaria, en busca de regular sus relaciones y obtener una herramienta a la medida de la propia realidad de la familia y la empresa. De ahí la importancia que en este documento incluyan aquellos aspectos que se consideran más generales por que pueden ayudar a mejorar la situación de la empresa y las relaciones familiares en determinadas circunstancias.

Si bien es cierto, el protocolo de familia abarca un sinnúmero de temas, lo cual depende de las necesidades de la familia empresaria. Pero para el desarrollo de este trabajo de investigación tomamos como base algunas variables, que según nuestro criterio; después de haber realizado varias lecturas de diferentes autores, son los más relevantes y sobre las cuales hacemos un análisis. Las variables estudiadas son: los valores y principios, los órganos de gobierno familiar, la regulación de la conducta de los miembros de la familia en relación con la empresa, la solución de conflictos, el aspecto de la sucesión y la vinculación y desvinculación de los miembros de la familia.

Lo que buscamos es determinar la aplicación de estas variables en cada una de las empresas de la muestra obtenida y de acuerdo a los resultados y análisis de la información, diseñar una propuesta de protocolo familiar, que sirva como herramienta jurídica para ser aplicada en las empresas.

El desarrollo de este trabajo de investigación se lleva a cabo en cinco fases principales, descritas a continuación: la primera fase, de identificación del marco referencial enfocado principalmente al tema de Protocolo de Familia, como segunda fase se establece la población y respectivamente la muestra a evaluar, luego de ello se diseña, aplica y tabula la encuesta a la muestra obtenida; en la cuarta fase, se realiza el análisis de los resultados y planteamos las conclusiones y recomendaciones de la investigación; como quinta y última fase, se elabora la propuesta del protocolo de acuerdo a la información procesada anteriormente.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta estudios realizados por diferentes instituciones a nivel mundial, se observa, que la implementación de los protocolos de familia no son tan frecuentes en las famiempresas. Por ejemplo "en Estados Unidos el 35% de las empresas familiares tienen Protocolo de Familia (Survey of American Family Business, 2002), en Italia el 14% de las empresas familiares tienen un Protocolo de Familia (Associazione Italiana delle Aziende Familiari) y, en España el 20% tienen un PF (Instituto de la Empresa Familiar). Se estima que de las empresas familiares globalizadas, el 50% tiene Protocolo de Familia (Business School, Louzane, Suiza)"¹.

El planteamiento del problema de la investigación se define a partir del párrafo anterior; puesto que esto hace pensar que en Colombia también hay un porcentaje reducido de empresas que implementa y aplican un Protocolo de Familia, como herramienta jurídica clave que aporta a los miembros de la familia bases para mejorar la situación actual de la empresa y prevenir situaciones futuras, adicionalmente, les permite regular y manejar las relaciones entre la familia sin que estas afecten el buen funcionamiento de la organización.

¹ www.gobiernocorporativo.com.co/descargas/protocolo_de_familia.ppt

Como mencionamos en la parte introductoria de la investigación, el protocolo abarca diversos temas entre los cuales encontramos: valores y creencias de la Familia, órganos de Gobierno Familiar, regulación de la conducta de los miembros de la Familia en relación con la Empresa, regulación de la propiedad accionaria, derechos de los miembros de la Familia, obligaciones de los miembros de la Familia, apoyo de la Familia para la Familia, solución de Conflictos; entre otros.

Pero para centrar la investigación únicamente trabajamos las variables más frecuentes, las cuales nos permiten diseñar de forma concreta y sencilla, el protocolo de familia para las empresas estudiadas. Consideramos que estas variables son las más usuales:

- Valores y principios
- Órganos de gobierno familiar
- Regulación de la conducta de los miembros de la familia en relación con la empresa
- Solución de conflictos
- Vinculación y desvinculación de los miembros de la familia
- Sucesión

Luego de realizar las lecturas de varias bibliografías acerca del protocolo de familia, y tomar como guía el libro de “CAMARA DE COMERCIO. Gestión efectiva de las empresas familiares “; concluimos que en su mayoría los autores toman como base fundamental como del contenido del protocolo las 6 variables que

mencionamos en el párrafo anterior y sobre las cuales se basa el desarrollo de nuestra propuesta.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar una propuesta de protocolo como herramienta jurídica para las empresas registradas en el Centro de Desarrollo de Empresas de Familia (CEDEF), tomando como base las 6 variables planteadas por nosotros?

2. RESULTADOS ESPERADOS

Esperamos que el desarrollo de la investigación, cuyo objetivo principal es diseñar una propuesta de protocolo familiar para las empresas registradas en el CEDEF, sirva de guía a los miembros de la familia para que lo adopten o adapten según sus necesidades. Pero antes de esto, es importante que mediante la investigación los lectores tengan claridad acerca del tema y puedan ellos mismos definir la importancia de la implementación del protocolo de familia, pues de no ser así, consideramos que esta herramienta no cumplirá cien por ciento su finalidad; ya que es necesario el compromiso y la voluntad de los miembros de la familia para alcanzar con éxito los resultados esperados.

3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de Protocolo de Familia como herramienta jurídica, para las empresas registradas en el Centro de Desarrollo de Empresas de Familia.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un estudio bibliográfico acerca del tema del protocolo de familia, con el propósito de determinar las variables más frecuentes que se presentan en las empresas de familia; y que de no contar con una herramienta jurídica podrían generar algún conflicto dentro de la organización.

- Diseñar y aplicar una encuesta de tipo cerrada dirigida a los empresarios de las famiempresas registradas en el CEDEF y ubicadas en Bogotá, con el fin de diagnosticar la aplicación que le dan a cada una de las variables seleccionadas y estudiadas.

- Proporcionar elementos de juicio con base en los resultados de las encuestas, con el propósito de diseñar la propuesta del protocolo de familia, el cual esperamos lo implementen las empresas objeto de estudio.

4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Esta investigación se realizó en las empresas registradas en el Centro de Desarrollo de Empresas Familiares de la Universidad de la Salle, de las Facultades de Administración Agropecuaria y Facultad de Veterinaria, ubicadas en la ciudad de Bogotá, cuya población total es de 33 empresas.

Se aplicó la fórmula de muestreo aleatorio simple para hallar la muestra a trabajar, ya que este método es uno de los más sencillos, asegura una muestra representativa y también produce una estimación de la cantidad de una población y una especificación de la precisión de la muestra, que para este caso es de 25 empresas, vale la pena aclarar que en su totalidad estas son microempresas.

Con el propósito de obtener una encuesta clara en sus preguntas, fácil para contestar y poder medir el tiempo de duración del cuestionario, seleccionamos 3 empresas a las cuales se les aplicó la prueba piloto. La característica en común de estas empresas, es que son microempresas de tipo familiar y no se encuentran registradas en la base del CEDEF (Joloar Systems LTDA, El Arrozal y Cia S. en C., y Armit LTDA,).

Una vez realizada la prueba piloto tuvimos que realizar algunos cambios en cuanto a la comprensión de los términos empleados, pues para algunos encuestados eran términos desconocidos, lo que no facilitaba la obtención de una respuesta clara y segura por parte del encuestado.

5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Justificación Teórico administrativa

La investigación propuesta busca, mediante la recopilación de información, formulación y aplicación de una encuesta, análisis de los resultados de la misma y el estudio teórico de los conceptos básicos sobre empresas familiares y protocolo de familia, diseñar una propuesta de protocolo que le brinde al empresario pautas de cómo establecer reglas básicas acerca de aspectos importantes y sobresalientes en su entorno empresarial, con el fin de garantizar mayor permanencia y evitar situaciones futuras que puedan alterar las relaciones de los miembros de la familia.

5.2 Justificación metodológica

Para alcanzar el cumplimiento de los objetivos de estudio, recurriremos a diferentes fuentes y técnicas de investigación como herramientas para elaborar la propuesta del protocolo de familia para las empresas.

Mediante la utilización de fuentes secundarias tales como textos, revistas,

documentos, entre otros, buscamos conocer toda la normatividad existente en Colombia acerca del tema, y mediante la fuente primaria (encuesta), obtendremos un diagnóstico de la aplicación que le dan las empresas a cada una de las variables seleccionadas por nosotros.

5.3 Justificación Práctica

Este estudio es relevante porque la investigación permite al lector y en especial a las empresas de la muestra, familiarizarse y obtener claridad acerca del concepto del protocolo de familia, sus beneficios, objetivos, temas tratados, diseño y aplicación, con el propósito que ellos mismos procesen toda la información brindada y comprueben la necesidad y la importancia de establecerlo en su empresa familiar.

Adicionalmente nosotros diseñamos una propuesta de protocolo de familia, en donde se explican los pasos necesarios para la elaboración del protocolo tomando como base las variables preseleccionadas. Esta propuesta debe permitir al empresario diseñar y aplicar su propia herramienta de acuerdo a sus necesidades y estructura empresarial y familiar.

6. ANTECEDENTES

Después de haber revisado diferentes fuentes de información secundarias como Gestión efectiva de las empresas familiares (libro guía) y estudios de la Superintendencia de Sociedades, entre otros, se afirma que al día de hoy existen trabajos, escritos, informes, y libros que nos brindan las pautas necesarias acerca del tema del protocolo de familia. Estos documentos se encuentran relacionados en la bibliografía de la investigación y son los que soportan nuestra investigación.

Por otra parte, existe un trabajo de grado de la Universidad De La Salle titulado “GUÍA ADMINISTRATIVA PARA EL MANEJO DE CRISIS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES”; realizado por: Zoraida Romero Acuña, María Fernanda Vela Guzmán, Elsy Catherine Zamudio Hernández en el año de 2007, cuyo objetivo general fue “Elaborar una guía administrativa para el manejo de crisis en las empresas familiares”; el cual no se puede comparar con el objetivo de nuestro proyecto, que es “Diseñar una propuesta de Protocolo de Familia como herramienta jurídica, para las empresas registradas en el Centro de Desarrollo de Empresas de Familia”. Entre los dos trabajos no hay punto de comparación, porque ellas hacen un estudio de las crisis de las Empresas Familiares en Colombia y a partir de ellas plantean como solución el Protocolo de Familia y,

nuestra finalidad es diseñar el protocolo para que las famiempresas lo adopten y lo aplique como herramienta jurídica y puedan prevenir situaciones futuras.

Sin embargo, la investigación ya realizada nos aporta en cuanto al marco referencial y nos brinda pautas de la situación actual de las empresas familiares.

7. MARCO TEÓRICO

El marco teórico, se encuentra dividido y justificado en tres partes: un marco conceptual, en donde se explican los conceptos claves relacionados con la investigación que facilitarán a los lectores el entendimiento y comprensión del desarrollo del trabajo, un marco institucional que abarca temas puntuales del CEDEF y finalmente un marco de referencia que se señala las leyes, decretos y otras normas relacionados con la investigación, además, este marco hace énfasis en el tema concerniente al protocolo de familia, conceptos y elementos de la empresa familiar, signos de crisis y liquidación de las famiempresas, entre otros aspectos que nos generan pautas para identificar los aspectos más relevantes que debe contener un protocolo.

7.1 MARCO CONCEPTUAL

Aquí exponemos una serie de ideas o conceptos coherentes, organizados de tal manera que sean fáciles para el entendimiento de los lectores y la comprensión del tema de investigación, ya que son conceptos íntimamente relacionados con ella.

Decreto: disposiciones y resoluciones o determinaciones del poder ejecutivo que adoptan una forma solemne de redacción, para su difusión al exterior, que varía en función del contenido que incorporan y del órgano de quien emanan.

Diagnóstico: razonamiento dirigido a la determinación de la naturaleza, origen y causas de un fenómeno.

Empresa familiar: es una firma que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o a varios miembros de la misma familia. Puede estar dirigida por el fundador -empresario- y emplear al otro cónyuge, o a otros parientes, o bien puede ser administrada por los hijos o nietos del fundador. La característica distintiva de la empresa familiar es que una sola familia es propietaria, la opera, la administra o ejerce otra forma de control.²

Guía: documento que detalla una actividad o conjunto de actividades inherente a un proceso o procedimiento y que por su grado de complejidad o por facilidad de comprensión requiere aclararse.

Herramienta: Es un es un objeto que se utiliza para facilitar la realización de una tarea.

Implementación: Poner en funcionamiento, aplicar los métodos y medidas necesarios para llevar algo a cabo.

² JAMES W. Lea. La Sucesión del management en la empresa familiar. GRANICA. abril 1993. Pág. 52

Legislación: conjunto de leyes sobre un tema determinado.

Marco jurídico: conjunto de disposiciones, leyes, reglamentos y acuerdos a los que debe apegarse una dependencia o entidad en el ejercicio de las funciones que tienen encomendadas.

Marco normativo: conjunto general de normas, criterios, metodologías, lineamientos y sistemas, que establecen la forma en que deben desarrollarse las acciones para alcanzar los objetivos propuestos en el proceso de programación-presupuesto.

Microempresa: “para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana. Su planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o, sus activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes”³

Política: se refiere a la ubicación de los objetivos o intenciones de la organización, como guías orientadoras de la acción administrativa. Proporciona marcos o limitaciones, aunque son flexibles y elásticos. Para demarcar las áreas dentro de las cuales deberá desarrollarse la acción administrativa; las políticas más

³ Imprenta Nacional Colombia. Ley 590 del 2002. artículo 1, literal b

comunes son las de recursos humanos, las políticas de ventas y las políticas de precio; todas estas dirigidas con una intencionalidad especial.

Procedimiento: sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función para la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, determinación de tiempos de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Protocolo: conjunto de disposiciones que facilitan aplicar la ley.

Protocolo de familia: instrumento eficaz para convocar a la familia en su visión del negocio, buscando el fortalecimiento familiar (cultura, valores, historia, necesidades) y proyectando a la empresa tales acuerdos, armonizando intereses en las esferas de Familia, Propiedad y Gestión, precaviendo conflictos o fijando lineamientos que posibiliten soluciones negociadas.

7.2 MARCO INSTITUCIONAL

7.2.1 Centro de Desarrollo de Empresas Familiares de la Universidad de La Salle (CEDEF)

Antecedentes

El Centro de desarrollo de empresas familiares “CEDEF”, nace en el año 2003 y es incluido en el plan de acciones de la Facultad de Administración de Empresas dentro de su plan de mejoramiento.

En el plan de acciones 2003 – 2005 se presenta como un factor de gran importancia la construcción y consolidación del “Centro de Desarrollo de Empresas de Familia” CEDEF, de la Facultad de Administración de la Universidad de La Salle, como una unidad académica e investigativa que procurará el conocimiento en la promoción y el apoyo de las empresas de familia en Colombia. Para ello el CEDEF desarrollará el énfasis profesional en Gerencia de Empresas de familia, diplomados, programas de gerencia, investigaciones publicaciones y asesorías empresariales como elemento de su estrategia de desarrollo⁴.

En el CEDEF inicialmente se contemplan tres proyectos fundamentales: Investigación, Proyección social y Extensión.

Misión

El CEDEF, fomenta el emprendimiento, la gestión de empresas de familia, la sostenibilidad y la extensión social; busca el desarrollo y consolidación en la práctica, del saber científico y tecnológico a través de la investigación, la consultoría y el servicio a la comunidad. Para este efecto, cuenta con profesores,

⁴ RAMIREZ ROJAS, Octavio. Bases plan de acciones febrero 2.003 – Diciembre 2005. Marzo 1 de 2.003 Págs. 3 y 4.

asesores y estudiantes de excelente nivel académico y calidad humana, inspirados en los principios de San Juan Bautista De La Salle.

Objetivo general

El centro de desarrollo de empresas familiares CEDEF, tendrá la tarea de integrar a la comunidad Universitaria, la comunidad Empresarial, y la comunidad en general, en torno al tema de desarrollo empresarial, con énfasis en las “Empresas de Familia”. Como tal tendrá como objetivo primordial:

Desarrollar la Sublínea de Investigación en “Desarrollo de Empresas de Familia” de la Universidad de La Salle a través de investigaciones científicas, adelantar programas de capacitación, diplomados y seminarios; asesoría y asistencia técnica y participar en el diseño y seguimiento de la política económica y social, en el ámbito nacional, bajo lineamientos éticos y axiológicos acordes a sus principios y valores definidos.

7.3 MARCO REFERENCIAL

7.3.1 EMPRESA FAMILIAR

7.3.1.1 Conceptos y elementos de la empresa familiar

Definir a la empresa familiar, como aquella empresa, sea unipersonal, sociedad mercantil, fundación o asociación corporativa de cualquier tipo, en la que la propiedad o la propiedad y la gestión se encuentra en manos de una familia determinada.

De manera muy especial para que, los resultados sean óptimos, la familia empresaria debe alcanzar un alto grado de organización tanto familiar como empresarial a través de acuerdos familiares que establezcan los mecanismos y foros de discusión para los diferentes escenarios en los que interactúan la familia, la propiedad y la empresa.

En el caso colombiano, la Superintendencia de Sociedades ha emitido su concepto sobre este particular, cuya parte pertinente transcribimos a continuación:

"Para que una sociedad tenga el carácter de familiar debe existir entre dos o más socios un parentesco de consanguinidad hasta el segundo grado (padre, madre, hijos y hermanos, abuelos) o único civil (padre o madre adoptante o hijo adoptivo) o estar unidos entre sí matrimonialmente, siempre y cuando los socios así relacionados, ejerzan sobre la sociedad un control económico, financiero o administrativo. El control económico de la sociedad existe en la medida en que uno o varios socios hayan hecho aportes de tal significación, que representan por lo general un interés de tipo mayoritario"

La empresa familiar es una unidad económica orientada a producir beneficios a sus propietarios mediante la disposición e interacción de varios recursos físicos e

intelectuales y en la cual se conjugan las tres grandes instituciones las que se hallan interrelacionadas entre sí (familia, empresa y propiedad), creando simultáneamente los factores de dependencia, sucesión tanto familiar como de la empresa, dirección y gestión que constituyen, a la vez, el modelo evolutivo de la familia empresaria.

Las causas principales para la disolución o venta a terceros no familiares entre sí de la empresa familiar, son de frecuente ocurrencia en nuestro tiempo y se producen principalmente por los conflictos familiares que se dan por el nepotismo, la rivalidad entre generaciones de hermanos, primos y gerentes no profesionales y también por la carencia de mecanismos eficientes de comunicación entre los miembros de la familia empresaria.

7.3.1.2 Etapas de la empresa familiar

Las empresas de familia que han alcanzado la consolidación y la madurez empresarial, es porque han hecho el tránsito por las fases anteriores superando las dificultades del desarrollo, de la evolución y crecimiento de la familia, con resultados exitosos. Las etapas son las siguientes⁵:

⁵ Cámara de Comercio de Bogotá. Gestión de las empresas familiares, Bogotá. P. 116

La fundación

Es la primera de ellas. Desde el día en que ocurre este hecho hasta el momento en que llega la sucesión patrimonial a favor de los herederos, ya sea por fallecimiento del fundador o por cualquier otra causa, existe generalmente una administración informal y el negocio está orientado a lo que es el producto o servicio que se ofrece y a la conquista del mercado, pudiendo transcurrir fácilmente entre estos dos hechos 25 años o más, lapso durante el cual el líder fundador ejerce y desarrolla sus cualidades humanas junto con sus debilidades de forma omnímoda, hasta consolidar su objetivo.

Crecimiento y organización

En esta segunda etapa, comprendida generalmente entre los 25 y 50 años de ocurrida la fundación, la empresa ya ha debido haberse desarrollado, lo que en otras palabras podríamos decir, que ya existe la empresa familiar y que ésta ha superado los desafíos iniciales, como la definición del producto, el nicho de mercado; los clientes; el potencial humano; las relaciones familiares y laborales; la administración profesionalizada y determinada también la misión de la empresa por la visión del fundador-líder. En este mismo lapso ha debido también formalizarse el protocolo de familia y mantener una adecuada delegación de funciones, que entre a formar parte integral de la empresa.

Durante ese mismo período, comienza a cambiar la estructura familiar, pues la familia se extiende a través de los matrimonios, la llegada de los hijos, los divorcios y los parientes políticos. Sin embargo, existen muchos casos en los que también cambia la estructura del patrimonio o de la propiedad, porque el dueño fundador constituye sociedades con sus hijos(as), reservándose para sí el poder de decisión y el usufructo de los derechos o acciones.

La madurez

Este momento se alcanza por lo general entre la segunda generación —la de los(as) hermanos(as) — y la tercera generación —la de los(as) primos(as) --- y ya debe contar la empresa con una administración profesionalizada en los diferentes campos de su actividad, donde todo se maneje con criterios absolutamente empresariales. Ésta puede considerarse la etapa de mayor impacto en la familia empresaria, entre la sociedad de hermanos(as) y el consorcio de primos(as) partiendo del fundador, por lo que aquí nos referiremos principalmente a las personas.

7.3.1.3 Signos de crisis en la empresa familiar

Hay muchas situaciones por las que probablemente deba atravesar la empresa familiar para alcanzar la madurez y que no siempre reflejan las mejores condiciones en que ésta se debería encontrar y, aquí es cuando aparecen los signos de crisis.

Entre estos signos, además de algunos de los factores señalados sobre los tipos de familia propietaria, están, por ejemplo: si los miembros de una familia interdependiente se sumerge totalmente en la vida de los parientes, la familia puede tornarse tan auto centrada que su capacidad para interactuar eficazmente con el mundo exterior podría verse perjudicada. Pronto podría estar aislada e incapaz de comprender las realidades del medio social y comercial, y su capacidad para concentrarse en el manejo de empresa podría verse internamente erosionada.

De otro lado, las familias extremadamente independientes pueden terminar por interrumpir toda relación, abandonar lealtades internas y los valores familiares compartidos y, por tanto, dejar de funcionar como familia.

La familia coherente puede tener dificultades para manejar la empresa, si se cohibe demasiado. La persona que se supone a cargo de la dirección de la empresa, comienza a perder su autoridad, y el erróneo intento de democracia en la acción entra a remplazar la toma racional de decisiones.

La perspectiva familiar equilibrada no puede remplazar al firme control de las decisiones de la empresa. El análisis de la familia en algunos casos no debe limitarse a los hijos del dueño únicamente para tener una visión amplia de las condiciones familiares, por lo que en el estudio deberían incluirse a los sobrinos y sobrinas, yernos y nueras y primos.

Otros signos igualmente preocupantes son la confusión entre los miembros familiares y la falta de comunicación. Una buena comunicación entre los miembros

de la familia empresaria comienza generalmente por realizar reuniones muy informales, en las que en principio participan el propietario y su cónyuge, para hablar de asuntos familiares y de la empresa.

Ésta también es una de las causas principales del fracaso de muchas empresas familiares, pues la sucesión en la administración o dirección de los negocios puede resultar no exitosa o con muchas dificultades, independientemente de la sucesión patrimonial.

Otros signos negativos de crisis son también⁶:

La carencia de una buena y oportuna información ocasionada por la falta de una adecuada organización administrativa de la empresa, y una administración obsoleta.

- La homologación familiar en la empresa;
- La formación de intereses personales;
- La rivalidad entre socios, primos, hermanos;
- El divorcio de un socio;
- Involucrar parientes sin planificación;

⁶ Ibid., p. 130.

La falta de liderazgo-compromiso;

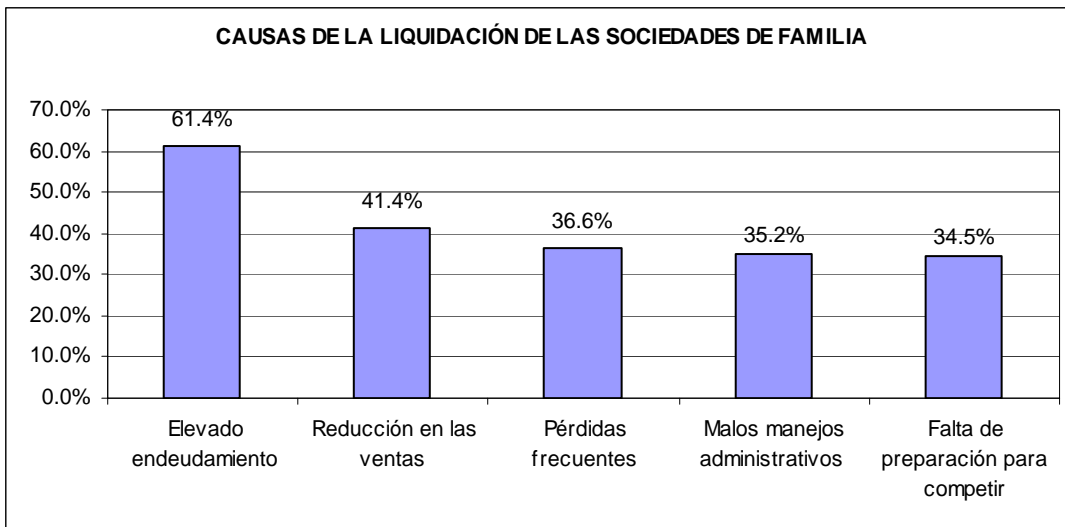
- La iliquidez o crisis financiera;
- La disminución de la productividad;
- La pérdida de competitividad causada muy probablemente por factores externos como la competencia;
- El cambio que sienten los acreedores de la empresa por la inseguridad en la continuidad de las políticas aplicadas por el fundador;
- El cambio en el manejo de las cadenas de distribución y de los proveedores;
- La publicidad y los nuevos productos en el mercado, entre otros muchos factores.
- La formación de intereses personales.

También es importante decir que al no tener una buena y oportuna información acerca de los diferentes componentes de la empresa, se dificulta la toma óptima de decisiones, lo que puede traer graves consecuencias en uno o varios de los aspectos de la gestión empresarial. La información tardía no tiene la misma utilidad de la oportuna y, por otro lado, si se ha llegado a la disminución de la productividad y a la pérdida de competitividad, la empresa comienza a generar

deudas que de no controlarse oportunamente, probablemente la llevarán a una crisis mayor. Para que exista una oportuna y buena información, la empresa deberá establecer sistemas contables apropiados, que le permitan obtener los reportes e informes puntuales necesarios para la toma oportuna de decisiones.

7.3.1.4 Causas de liquidación de las empresas familiares

De acuerdo con una encuesta realizada por la Superintendencia de Sociedades a los liquidadores en el año 2004, las principales causas que llevaron a las sociedades a acudir al proceso de liquidación obligatoria, son en su orden, elevado endeudamiento, reducción en las ventas, pérdidas frecuentes, malos manejos administrativos y falta de preparación para competir. El porcentaje de respuesta del siguiente gráfico, corresponde a la incidencia en la liquidación de cada una de las variables; así por ejemplo, para el 61.4% de los liquidadores, el elevado endeudamiento fue el factor que más incidió en la crisis de las empresas; para el 38.6% restante, esta variable no fue tan determinante para llegar al proceso de liquidación.



Fuente: Supersociedades 2005

El alto endeudamiento sumado a las elevadas tasas de interés que existían a finales de la década del 90 y a comienzos del presente siglo incidió de manera significativa en el deterioro de las empresas. Los malos manejos administrativos condujeron también a tomar decisiones equivocadas que afectaron significativamente los resultados operacionales y financieros de las empresas, generando disminución en las ventas, pérdidas, deterioro del patrimonio y finalmente la liquidación de las empresas.

7.3.2 PROTOCOLO DE FAMILIA

El Protocolo nace por la decisión de un visionario que percibe en este instrumento un medio eficaz para convocar a la familia en su visión del negocio, buscando el fortalecimiento familiar (cultura, valores, historia, necesidades) y proyectando a la empresa tales acuerdos, armonizando intereses en las esferas de Familia,

Propiedad y Gestión, precavando conflictos o fijando lineamientos que posibiliten soluciones negociadas.

En este marco es un Instrumento de Concertación Familiar en las empresas familiares (EF) en el cual se plasma “la misión, visión y valores de la familia, la relación entre familiares, y sus políticas con respecto a la empresa”⁷, en aras de su continuidad. Se crea por voluntad de las partes y contiene elementos contractuales y aspectos no jurídicos éticos y morales, generando obligaciones en los ámbitos normativos.

Por la nueva forma de concebir la EF, se cree que sólo los parientes por consanguinidad, propietarios actuales o potenciales (independientemente de su edad o preparación) y, por solicitud de la familia, los parientes políticos, deben participar en su elaboración y aprobación, procurando que las ideas y aportes de los demás miembros de la familia sean escuchados y tenidos en cuenta, para que la voluntad conciliada y mayoritaria se vea plasmada en el documento final.

¿Por que, cuando como y quienes?, son preguntas que se deben plantearse desde un comienzo con el fin de establecer la viabilidad del protocolo⁸.

⁷ Duque Correa, María Cristina. *El protocolo en las empresas familiares*. En: www.dinero.com

⁸ Manual de la empresa familiar

POR QUE?

Cuatro son los motivos fundamentales en los que se encuentra su razón de ser el protocolo de familia.

1. La necesidad de crear unas pautas que comporten la separación objetiva entre empresa ya familia, en el viene entendido que dicha separación debe tener su justificación en la voluntad de fortalecer el vinculo existente entre las mismas. En la empresa familiar se combinan relaciones afectivas y relaciones económicas, por ello es tarea difícil de soportar una decisión empresarial objetiva. Se corre el riesgo de que la misma responda mas a una decisión adoptada con los sentimientos que con criterio empresarial. Así el protocolo familiar debe establecer criterios, vías por las cuales objetivar la vinculación entre dos mundos tan distintos, regidos por criterios tan dispares, con la finalidad de encontrar en cada caso concreto el equilibrio necesario para la viabilidad de la empresa y la vinculación de la familia en la misma.
2. La sucesión de los miembros de la familia en los cargos de dirección de la empresa familiar, es uno de los retos más importantes con los que se encuentra la misma. El cambio generacional es un hecho ineludible en la empresa familiar, en al medida en que una de sus principales características es su vocación de continuidad. Pero ello necesita una preparación y planificación.

3. El tercer gran motivo lo constituye la participación de los miembros de la familia en la gestión de la empresa. Es un aspecto decisivo, y ello por cuanto el núcleo de gestión de una empresa es el órgano de gobierno y este tiene unos límites, legales u operativos. El hecho que la familia crezca, no puede comportar que todos los miembros de la misma tengan derecho a un sitio en el consejo de administración. Y ello nuevamente necesita una valoración previa, antes que se origine dicha problemática.

4. Finalmente, la participación de la familia en la propiedad de la empresa. La vocación de continuidad que caracteriza la empresa familiar, no puede, ni debe, comportar la obligación de los distintos miembros de la familia a permanecer en la empresa a margen de su voluntad, si bien por otro lado la decisión de un miembro de la familia de desprenderse de la participación en la empresa, no puede ni debe comportar tampoco, un perjuicio económico para la misma, o para los restantes miembros de la familia titulares de la empresa familiar. Encontrar el equilibrio entre los distintos intereses es también función del protocolo de familia.

¿CUANDO?

En principio, el protocolo debería otorgarse cuanto antes mejor y, en todo caso, antes de que aparezcan los primeros problemas. Es evidente que es mucho más fácil ordenar el futuro que resolver sobre el presente; establecer normas, criterios o requisitos sobre lo que deberá hacerse dentro de unos años es, más sencillo que

imponer dichas normas a los protagonistas de la empresa, entendido como tales a los fundadores e, incluso, a sus primeros sucesores.

Ciertamente podría resultar exagerado, proceder a su elaboración casi simultáneamente a la misma constitución de la empresa. Un documento así debería ser profundamente revisado para adaptarlo a la realidad de lo que la empresa familiar devenga en el tiempo.

¿COMO?

Debe hacerse con mucho dialogo entre los que lo deban suscribir. Con el tiempo que sea necesario para conseguir que todos ellos se sientan identificados con su contenido y con su valor simbólico.

En un protocolo, el como se hace crea un estilo que se proyecta automáticamente al conjunto de las relaciones empresa-familia. El protocolo es un test sobre la capacidad de la familia de organizar el futuro de su vida en la empresa.

La redacción de un protocolo familiar comporta la necesidad de que los miembros de la familia se sienten a dialogar de temas que, como se ha expuesto, son decisivos para la trayectoria empresarial, así como para la buena convivencia familia, cuestiones que en la mayoría de los casos, por la conflictividad que las mismas pueden crear se pretende evitar. Es tan importante el objetivo, la finalidad del protocolo, como su proceso de elaboración. Es precisamente el conocimiento

de los problemas y el debate de los mismos, lo que ayuda a prever su posible futura solución.

El protocolo debe ser visto y tenido por sus otorgantes como una garantía de sus derechos en el proyecto común de asegurar la continuidad de la empresa. Debe ser visto como la mejor defensa de sus propios intereses; el interés de la familia se consolida en la medida en que todos sus miembros lo entienden como la mejor manera de preservar su propio e individual interés. Por ello, el protocolo debe hacerse desde la comprensión de lo que representa y de lo que persigue.

El protocolo debe ser un documento consensuado y unánime, compartido por todos los familiares, solo así, el protocolo será tenido por los todos como un documento en el que su voluntad ha sido respetada.

¿QUIENES?

Ciertamente, los llamados a suscribir al protocolo son, en primer término, los titulares de las participaciones sociales en la empresa familiar. Son ellos los que deciden dotarse a sí mismos, con voluntad de proyectarse hacia el futuro, de un conjunto de normas que regulan el funcionamiento de la empresa en su relación con la familia y especialmente los términos y condiciones en los que cada uno de ellos, libremente, podrán disponer de su patrimonio en la titularidad de la empresa.

Lógicamente, deberían suscribir el protocolo todos los titulares del capital de la empresa, no solo unos cuantos de ellos, por que el marco jurídico que se crea con el mismo va dirigido a los mismos, a la familia que participa en la titularidad de la empresa. Una sola excepción abriría brechas importantes en el tratamiento de la unidad empresarial familiar.

“El protocolo de familia o acuerdo integral debe proponerse y alcanzarse a través de la asamblea de la familia empresaria, el cual debe contener al menos los siguientes factores”⁹:

- a) Creación del consejo de familia al cual deberán recurrir y resolverse las diferencias entre los familiares accionistas.
- b) Código de conducta y de ética para todos los familiares accionistas, incluyendo a los que estén dentro o fuera de la empresa.
- c) Reglamento para la vinculación y desvinculación laboral de los familiares accionistas.
- d) Reglas para la composición de las juntas directivas, entre las que deben estar la de incluir a terceros no familiares ni accionistas, pues la experiencia indica que estas juntas son más eficientes si se conforman de esta manera. Las

⁹ Ibid., p. 180

facultades serán las que se establezcan en los estatutos de la empresa. La comunicación de la junta directiva y la familia será a través del consejo de familia.

e) Sucesión patrimonial. Además de las normas que determina la ley, se debe establecer también el procedimiento de preferencias y de ingreso de otros familiares o de terceros consignándolo en el protocolo.

f) Los testamentos abiertos o cerrados deben celebrarse ante notario público, lo que le permitirá al testador repartir de acuerdo con la ley a los herederos forzosos y a su mejor voluntad y conveniencia particular, los bienes, usufructos, administración, etcétera, y asignar así mismo, a su libre albedrío, la cuarta de libre disponibilidad.

g) Definir cómo y en qué oportunidad debe darse el retiro o pensión de los miembros familiares socios.

h) Definir el manejo de los bienes de goce de la familia, si éstos se hallan involucrados en la empresa familiar.

i) Capitulaciones matrimoniales. Es recomendable que las parejas (hijos e hijas) antes de contraer matrimonio celebren este acto que debe hacerse ante notario público y registrarse de acuerdo con las normas del Código Civil, con la finalidad de definir los bienes que cada uno de los contrayentes aporta o no a la sociedad conyugal y los beneficios que de éstos puedan derivarse. Este acto es irreversible y no puede modificarse después de celebrado.

j) Derecho de preferencia en la emisión de acciones preferenciales sin derecho a voto y las reglas para acceder a éstas; lo mismo que a las ordinarias.

k) La sucesión del (de la) fundador(a) líder. En este punto se establece el procedimiento para elegir al nuevo líder empresarial.

l) Organismos de control, los cuales tendrán a su cargo la vigilancia del cumplimiento del protocolo de familia o acuerdo integral.

m) Mecanismos para la revisión del protocolo de familia en la medida en que éste no es una "camisa de fuerza", sino que es un "traje hecho a la medida" de las necesidades y circunstancias de la familia y de los(as) empresarios(as), por cuanto son cambiantes y mal podrían congelar las soluciones.

n) Solución de conflictos. Deben establecerse reglas claras de cómo éstos se resolverán en el seno del consejo de familia ó recurriendo a tribunales de amigables compondores y/o tribunales de arbitramento en las cámaras de comercio, cuya conformación debe quedar contenida en los estatutos de la sociedad familiar, con la indicación expresa de si el fallo de dichos tribunales debe darse en derecho o en equidad.

Generalmente es necesario reformar los estatutos de la sociedad familiar, si existiere, para involucrar en éstos varios de los factores aquí mencionados, como:

(i) la conformación de juntas directivas eficientes; (ii) el derecho de preferencia; (iii)

las acciones preferenciales sin derecho a voto, si la familia lo necesitare; (iv) la solución de conflictos y (y) el reparto de utilidades, entre otros.

Como hemos mencionado anteriormente, existen varios factores que hacen parte del protocolo, pero vamos a explicar los que a nuestra consideración son los más relevantes en las empresas:

7.3.2.1 Principios y Valores familiares

La influencia de los valores de la familia son de gran importancia positiva para la empresa; la sociedad de hermanos y el consorcio de primos, porque se convierte en una de las ventajas comparativas de mayor relevancia frente a otras formas de estructura empresarial y de patrimonio, en las cuales el interés económico y la influencia familiar, ceden en sus pretensiones.

Principales valores¹⁰:

- **Excelencia:** los miembros de una empresa familiar deben estar en una permanente búsqueda de la excelencia en los productos, los servicios, la marca, la organización, la atención al cliente, en las relaciones con los actores externos a la empresa y en el trato cotidiano con cada uno de los miembros de la empresa, sin distinciones de cargos. La excelencia de una persona también se ve reflejada en su comportamiento honesto, en su trato

¹⁰ Ibid., p. 178.

justo y respetuoso con los demás, en su templanza ante las diversas situaciones que debe resolver en su trabajo diario; además de ser un valor es una actitud que se tiene frente a la forma de asumir la vida.

- Laboriosidad: es considerada como una de las fortalezas de la empresa familiar, se basa en la dedicación al trabajo en búsqueda del éxito, con el compromiso de cada miembro de la empresa.

- Iniciativa: este valor se refleja en la disposición a cambiar y crecer, teniendo en cuenta la posibilidad de asumir riesgos en inversiones futuras para trabajar por la continuidad de la empresa.

- Austeridad: las empresas familiares deben ser prudentes en el momento de ejecutar gastos, no solamente por ser el patrimonio de la familia el que se arriesga, sino para enseñar a sus empleados el valor de la austeridad en las decisiones diarias que se toman en la empresa.

- Honestidad: Compostura, decencia y moderación en la persona, acciones y palabras,

- Lealtad: Guardar fidelidad, ser sinceros y honrados.

- Confianza: Confiar unos en otros y ser honrados entre sí.

- Comunicación: Estar abiertos al debate sobre las distintas cuestiones y tener bien informados a los grupos interesados.

- Continuidad: Respetar los logros de nuestros fundadores y antepasados y avanzar apoyándonos en ellos.
- Compromiso: Considerar las cosas con una perspectiva de largo plazo; esforzarse por alcanzar la perfección en aquello que hacemos.
- Discreción: Si surge un problema, intentar resolverlo con la persona o personas afectadas de forma directa, discreta y confidencial.
- Comportamiento: Tener presente que es por lo que hacemos, no por quienes somos, por lo que nos ganamos el respeto de la sociedad.

7.3.2.2 REGULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA EN RELACIÓN A LA EMPRESA

Es importante que las famiempresas cuenten con un instrumento de trabajo que contenga las normas y tareas que debe desarrollar cada uno de los miembros de la familia, al igual que las actividades cotidianas y debe ser elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los familiares de la empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus

requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión

7.3.2.3 ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA FAMILIA

El plan familiar

Lo primero que se debe hacer cuando se va a elaborar el plan de la familia es establecer, una visión de la familia; las empresas o negocios familiares son herramientas que proporcionan bienestar económico y social a sus familias fundadoras o propietarias y, por tanto, reciben su influencia y resultan afectadas por sus aspiraciones y deseos.

- En desarrollo de esta visión, la familia definirá su misión y sus objetivos, los que a la vez serán la visión y misión de la empresa.

La misión de la empresa debe estar orientada a perdurar, para lo cual debe profesionalizarse, investigar y crecer permanentemente con nuevos productos y servicios y trascender el ámbito donde se ha iniciado; generar las ganancias necesarias para mantener su crecimiento y atender las necesidades de la familia.

Hechas estas consideraciones y definida la visión de la familia empresaria, es posible encauzar la empresa como una institución diferente a la familia, por lo que a partir de éste punto surgen entonces los pasos del plan familiar que es pertinente seguir para lograr la prosperidad de la empresa familiar.

Entre los pasos más importantes tenemos:

Crear patrimonios independientes

El propósito de separar los bienes productivos de la empresa con los individuales de la familia propietaria o del propietario fundador, hasta donde sea posible, es que si eventualmente la empresa sufre un descalabro patrimonial, este suceso afecte lo menos posible a la familia empresaria. Igual finalidad tiene este propósito en el caso de la cesión de acciones o derechos económicos dentro de la misma familia o para la vinculación de terceros.

En la elaboración del plan familiar se debe considerar, también, cómo se va a resolver el problema económico de los sucesores, ya sea de la (del) esposa (o de los hijos menores del accionista familiar que fallezca).

En el plano de quiénes puedan ser nuevos socios de la empresa, es aconsejable evaluar los términos y condiciones dentro de los cuales familiares terceros puedan serlo. Es necesario también establecer compromisos o acuerdos para la venta preferencial de acciones o cesión de derechos económicos.

La asamblea familiar y el consejo de familia

Cuando la familia empresaria ha llegado a la asociación de hermanos y crecido en edad, juicio y prudencia, cada grupo familiar debe establecer reuniones familiares informales, en las que generalmente participan varias generaciones, es decir, los padres, los(as) hijos(as), los(as) nietos(as). Estos eventos conllevan la necesidad de crear los espacios o escenarios de discusión debidamente nivelados, entre las distintas ramas de la familia propietaria.

El objeto fundamental de la asamblea familiar consiste en reunir a los miembros de la familia para que aborden temas que sean de interés común y también como propietaria de la empresa. Por regla general, en su forma más sencilla, las asambleas familiares se celebran una o dos veces al año también con el propósito de poner a la familia empresaria al corriente de las cuestiones empresariales que le interesan como propietaria, pudiendo recibir o escuchar los informes de los ejecutivos principales y del presidente de la junta directiva sobre los resultados, las actividades desarrolladas y la visión futurista de la empresa.

La facultad para convocar y para dirigir la asamblea familiar varía de unas familias a otras. Frecuentemente es el líder familiar quien se encarga de esa tarea o en algunos casos es el mismo director ejecutivo, miembro de la familia. En las familias de mayor número de miembros suele ser el consejo de familia o el comité líder, si hubiere sido creado, el que convoque la asamblea y la dirija.

En las asambleas familiares se tratan generalmente los siguientes asuntos, sin que esta relación sea taxativa¹¹:

- Elección del presidente y secretario de la sesión.
- Elección del presidente y vicepresidente del consejo de familia.
- Elección del secretario del consejo de familia, por parte de los dos nombrados. Primero.
- Elección de los miembros del comité familiar. En el evento que la familia empresaria sea muy numerosa, puede formar parte de éste uno o más miembros del consejo de familia. Este comité debe estar compuesto por tres miembros al menos para evitar elegir números pares.
- Aprobación de declaraciones, tales como la de los valores y normas de la familia.
- Conocer otros asuntos de interés de la familia.

Las asambleas extraordinarias de familia se celebran, si lo solicitan, por ejemplo, más de la tercera parte de los miembros de la familia accionista u otra forma de convocatoria, dependiendo del número de miembros familiares accionistas o si el consejo o comité familiar lo consideran conveniente.

Las personas que harían parte de la asamblea familiar varían de acuerdo con la etapa evolutiva en la que se encuentre la familia empresaria, que de manera general podrían ser:

¹¹ Cámara de Comercio de Bogotá, Op. Cit., p. 173

- Los descendientes directos del matrimonio fundador que tengan más de 18 años.
- Los cónyuges que lleven casados con un miembro de la familia al menos cinco años, aunque algunas familias los excluyen definitivamente.
- Los(as) viudos(as) que hayan estado casados con un miembro de la familia empresaria durante al menos cinco años y que no hayan vuelto a contraer matrimonio o que tengan hijos menores de edad descendientes de la familia propietaria.

La asamblea estará presidida por el presidente de la sesión o por el presidente del consejo de familia o del comité familiar, si estos organismos ya existieren. En ausencia del presidente de cualquiera de éstos, será remplazado por el vicepresidente respectivo.

Las propuestas para que sean aprobadas deben contar con el respaldo del 50% más uno de los votantes y, en caso de empate, el presidente tendrá voto de calidad. La votación también puede realizarse mediante el uso de papeleta secreta, si así se solicita.

El protocolo de familia debe ser aprobado por la asamblea familiar, si es por primera vez, y las reformas o adiciones en cualquiera de las reuniones que hubieren sido convocadas para este efecto, previo el concepto de consejo de familia.

Normas del consejo de familia

La asamblea familiar elige al consejo de familia y al comité familiar, si este último fuere necesario. Las funciones principales del consejo de familia pueden ser las que se describen a continuación, sin que la relación sea taxativa, las cuales puede delegar, todas o parte de ellas en el comité familiar¹²:

- Estimular la organización periódica de reuniones y acontecimientos familiares, con finalidades extra empresariales que fomenten la interacción, la unión y la armonía familiar.
- Redactar y difundir la historia familiar.
- Realizar seminarios y programas familiares de desarrollo y formación empresarial y extra empresarial para los miembros de la familia.
- Realizar programas de orientación para la generación más joven de la familia.
- Establecer programas de ayuda a los familiares que lo necesiten.
- Estudiar y recomendar la actualización del protocolo de familia, de la misión, de la visión del futuro, del plan familiar y de los códigos de conducta.
- Ser el principal vínculo de comunicación entre la familia, la junta directiva y el presidente o director de la empresa.
- Conocer y estudiar previamente los resultados económicos de la empresa, a fin de que pueda discernir en las asambleas familiares acerca del futuro

¹² Ibid., p. 175.

de la empresa, de sus expectativas, de sus ejecutivos; del reparto de dividendos o también de la capitalización de éstos, aumentos o disminución patrimonial en la empresa familiar, venta de activos, entre otros.

- Proponer y debatir los nombres de los candidatos para pertenecer a la junta directiva de la empresa.
- Tratar otros asuntos de importancia para la familia tales como los ascensos, desvinculaciones, aumentos salariales; competencia desleal, sucesión de liderazgo, nuevos negocios o proyectos, cesión o venta de acciones, entre otros.

El consejo de familia debe componerse con no menos de tres miembros, que representen los diferentes intereses de la familia, por áreas de competencia y grupos de edad dentro de la familia.

Los miembros de este consejo de familia no debieran ser menores de 24 años y ser considerados aptos para el cargo.

Los miembros de la familia pueden proponer candidatos al consejo de familia o al comité familiar para pertenecer a ellos. Las propuestas deben ser hechas por escrito y deben ser presentadas a cualquiera de estos órganos por lo menos con 30 días de antelación a la celebración de la asamblea familiar. Sugerimos que el proponente de un candidato debe haber conseguido previamente la aprobación de éste, antes de presentar su nombre.

El consejo de familia y el comité familiar tendrán un presidente, un vicepresidente y un secretario, respectivamente. La designación del presidente y del vicepresidente corresponderá a la asamblea familiar. Los secretarios pueden ser elegidos al momento de reunirse el consejo de familia o el comité familiar.

Deben producirse actas de todas las reuniones, las cuales debe firmar el secretario de cada sesión y estar a disposición de la familia accionista.

Los miembros del consejo de familia y los del comité familiar deberán elegirse para períodos un año; es lo recomendable. Aconsejamos que cada año cese en sus funciones uno solo de dos miembros. El presidente y el vicepresidente no deben cesar o retirarse simultáneamente, con lo cual se garantiza la continuidad en los valores y criterios con la innovación de ideas y de proyectos.

Conformación del consejo de familia

Para la conformación del consejo de familia estimamos que se deben considerar las siguientes opiniones¹³:

- No debería tener demasiados miembros y éstos tendrían que ser elegidos en función de su capacidad para llevar a cabo sus tareas. Siempre que sea posible, el criterio no ha de ser el que estén representadas todas las ramas de la familia.

¹³ Ibid., p. 177

- Los miembros de la familia política —yernos y nueras, deberían estar excluidos, por cuanto la posibilidad de un divorcio podría complicar gravemente la cuestión.
- Ningún miembro de la familia que pertenezca a la junta directiva de la empresa o que ocupe la gerencia de ésta, debería ser miembro del consejo familiar, con lo cual se evitarán conflictos de intereses. Este punto debe estudiarse con sumo cuidado para cada familiar en particular.

Sin embargo, cuando la familia empresaria no es numerosa, el presidente de la asamblea, el vicepresidente y el secretario pueden ser los integrantes del consejo de familia y realizar las tareas inherentes al gobierno de la familia.

Es importante advertir que la junta directiva de la empresa familiar es un organismo completamente diferente al consejo de familia y al comité familiar, pues éstos, el consejo de familia y el comité familiar (si hubiere este último), son el puente entre la empresa y la familia exclusivamente.

El comité familiar

Este comité familiar se conforma cuando los miembros familiares accionistas son muy numerosos y el consejo de familia requiere ayuda para hacer todo el trabajo que exige el gobierno de la familia y también para desempeñar una función positiva en la relación entre éste y la empresa. Esto ocurre generalmente al llegar a la etapa de la confederación de primos, que es cuando el número de miembros

familiares ha crecido y se han diversificado las ramas familiares. Las funciones son las que le deje el consejo de familia.

El comité familiar puede tener otros nombres, como comité ejecutivo familiar, pero estimamos que éste, el comité familiar, es el más indicado.

7.3.2.4 SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

La solución de conflictos en la empresa familiar esta relacionada con el tipo de conflicto que se esta experimentando; esto es, cuantos son los grupos de interés que están envueltos en el conflicto, mas elaborado debe ser el mecanismo para solucionarlo.

Así, la solución efectiva a los conflictos en donde esta implicado únicamente un grupo de interés (por ejemplo la familia), va a estar condicionado por la habilidad interpersonal de los miembros participantes en el conflicto para mantenerlo dentro del círculo en el que surgió. Normalmente es el líder familiar o/y líder empresarial quien pone en marcha sus habilidades personales y ejerce su poder para lograr el acuerdo.

En los conflictos de este tipo, es frecuente que después de hallada la solución, la monitorización de esta sea escasa o nula.

En el caso de los conflictos, donde interactúan dos grupos, el proceso de solución suele ser más complicado, ya que el conflicto está siendo experimentado por dos grupos de interés distintos e interrelacionados (la familia y la empresa).

Debido a la participación dual de la familia en ambos grupos, la solución al conflicto debe ser acometida por un equipo de personas y el proceso en sí será mucho más formal. En este caso, se hace necesario monitorizar el cumplimiento de los acuerdos alcanzados, para asegurar que estos han sido interiorizados tanto por la empresa como por la familia y que el conflicto se ha resuelto o está en fase de solución.

En cualquier caso, sea cual fuere el tipo de conflicto a enfrentar, resulta especialmente conveniente el empleo de habilidades que resuelvan la situación, fomentando la expresión de los diferentes puntos de vista y evitando acudir a las descalificaciones personales, que dañan la integridad y la valía de los individuos implicados.

Para Sorenson (1999), las empresas familiares, por su particular naturaleza, cuentan con procesos de solución de conflictos que se diferencian de los utilizados por otras organizaciones en los siguientes aspectos:

- a) La familia añade complejidad al conflicto. El mantenimiento de unas buenas relaciones entre los miembros de la familia supone tomar acuerdos

importantes tanto para la familia mas directa como para los parientes próximos; acuerdos que pueden influir en la marcha del negocio.

- b) El estilo familiar de solución de conflictos. Condiciona en gran medida las estrategias particulares con que las familias actúan ante situaciones conflictivas en la empresa. ASCII, cuando la gestión de conflictos en la familia se abordan desde una óptica proactiva, es probable que la solución de los problemas en la empresa se oriente de forma positiva; mientras que si la familia tiene por costumbre evitar los conflictos, es muy probable que se repita el mismo esquema en la empresa.

- c) La dinámica del poder en la empresa familiar es singular. En la mayoría de las empresas familiares, los miembros de la familia poseen acceso a la información decisiva, y suelen tener la última palabra en cuanto a las decisiones importantes. Así, aunque un miembro de la familia no tenga un cargo alto en la empresa, y por lo tanto no sea una pieza clave en el poder establecido, su poder informal es grande, puesto que conoce la información relevante de la empresa y toma parte en las decisiones importantes.

En el contexto de las empresas familiares, la clave es reconocer que la principal dificultad no suele ser tanto la presencia misma del conflicto, sino el estilo de la familia para resolverlo que, por supuesto, está íntimamente ligado a los valores de la cultura familiar.

Existen 4 estilos para clasificar la resolución de conflictos¹⁴:

1. Evitación. Esta estrategia consiste en no hacer nada, esperando que el problema desaparezca sol. Esto es, las partes conocen la existencia del problema, pero deciden pasarlo por lato y seguir adelante, por que no tienen valor para afrontarlo o por que no consideran que tenga tanta importancia como para preocuparse por ello. La máxima es no pelearse por cosas que no valen la pena. Desafortunadamente, en la empresa familiar, en la mayor parte de de las ocasiones. Esta es una estrategia errónea, que acaba por destruirla.

2. Competición. Es una estrategia en la que se tiende a negar al otro el acceso de la información y usar tácticas que fuerzan soluciones que imponen la postura propia, sin considerar la de los demás.

Esta forma de solucionar los conflictos esta estrechamente relacionada con los comportamientos autocráticos y la imposición de las soluciones.

3. Acomodación. Es la estrategia opuesta a la de competición. Quien la practica intenta comprender las necesidades y deseos de los otros, haciendo lo posible por complacerlos.

¹⁴ Manual de la empresa familiar. Op. Cit., p.329

4. Colaboración. Es un estilo eminentemente integrador, que conlleva la discusión abierta de las ideas, la defensa de la verdad y el intento por comprender a los otros. Por tanto, la colaboración supone una buena voluntad para adaptarse, pero no es acomodaticia con los deseos y necesidades de los otros.

Este tipo de estrategia es la más frecuente en aquellas empresas familiares cuya cultura potencia los valores del equipo sobre los individuos. Las estrategias de evitación, competición y acomodación suelen tener resultados negativos para la empresa familiar.

7.3.2.5 VINCULACIÓN Y DESVINCULACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA EN LA EMPRESA

El establecimiento de una política de acceso, salida y transmisión de la propiedad del negocio, que incluya una serie de reglas de limitación de dicho acceso por parte de extraños o, en el caso de familiares, lo supedita, por ejemplo, a la adopción del régimen matrimonial de separación de bienes.

Los expertos en la materia defienden el valor de elaborar políticas para enmarcar la entrada de la familia dentro de la empresa ya que fijar las reglas desde un principio es beneficioso para el futuro. Una de las políticas más importantes que puede desarrollar una empresa familiar es la política de empleo familiar. Como su

nombre indica, esta política trata sobre los requisitos y las expectativas para los miembros de la familia que trabajan en la empresa.

Las políticas de empleo suelen cubrir las siguientes áreas:

- Filosofía de la implicación de la familia en la empresa (por ejemplo si la familia anima a que sus miembros se impliquen en la empresa).
- Quién entra en la definición de familia (esto es, descendientes directos, cónyuges...).
- Qué formación y experiencia previa debe tener un familiar para solicitar un puesto en la empresa familiar.
- La retribución de los familiares.
- Los tipos de puestos a los que pueden optar los familiares.
- Si los familiares tendrán prioridad o no sobre las personas externas a la familia.

7.3.2.6 SUCESIÓN

Es importante programar la sucesión en la empresa familiar, ya que es el principio de continuidad de la empresa.

Es por esto que las empresas deben establecer estrategias para llevar a cabo la sucesión en sus puestos de responsabilidad y si, además, la propiedad está concentrada en un grupo familiar, este debe ampliar esa planificación al ámbito de la sucesión en la propiedad. Por ello es necesario planificar quienes han de ser los

"herederos" de la propiedad y de la gestión mediante la aprobación y puesta en marcha del correspondiente Protocolo.

La sucesión representa la verdadera prueba de fuego para las empresas familiares, así que deben enfrentarla con plena conciencia. Por desgracia, muchos empresarios no la planifican y ni siquiera eligen con tiempo sus sucesores. En un estudio realizado por el Raymond Institute (2003), se determinó que solo 42% de los propietarios que dejarán el negocio en los próximos 5 años ha elegido a su sucesor. Esta citación es dramática, ya que en muchos casos se elegirá al nuevo líder de un modo poco planeado y en forma precipitada.

La sucesión involucra a los tres subsistemas de la empresa (la empresa, la familia y la propiedad) y durante este proceso cada uno de estos experimenta cambios importantes. En cuanto a la empresa, el director será reemplazado y esto significa una gran revolución que puede causar incertidumbre entre todos los que, de alguna manera, dependen de ella, como son los trabajadores, los proveedores y los clientes. Con el cambio de liderazgo, las empresas podrían transformar su cultura, políticas, estructura, salarios, ubicación, etc. En relación a la familia, la sucesión puede ser traumática, comenzando por el sucedido, quien deberá buscar otras alegrías y papeles en la vida. La propiedad cambia su configuración al ser transferida a los sucesores y este hecho impactará notablemente a los otros subsistemas. De hecho, el proceso de sucesión suele ser decidido sobre la configuración de la nueva propiedad.

El fenómeno de la sucesión, desde el punto de vista práctico, se inicia desde el momento de la concepción de los hijos del fundador. De hecho, varios de ellos, antes de tener descendientes, se han imaginado que sus futuros hijos podrían dar continuidad a su negocio. Desde pequeños, los jóvenes se interesan por el trabajo de sus padres y aprenden de ellos en cada momento que comparten.

Muchos de estos jóvenes tienen su primera experiencia profesional en la empresa de la familia, en cuyo caso el fenómeno de sucesión comenzará cuando se integren a ella, esto es, la fase de diagnóstico, que es la primera fase del proceso de sujeción y que, al igual que las otras, puede tener una duración de dos a tres años.

FASES DEL PROCESO DE SUCESION¹⁵

Fase I de Diagnóstico

En esta fase el fundador observa a su alrededor y se pregunta que será de su organización en el futuro. “¿Viene alguien detrás de mí? ¿Alguno de mis hijos se interesará por el negocio?”, son algunas de las preguntas más comunes que se formulan los fundadores durante esta fase.

Durante esta primera fase el fundador hace un diagnóstico tanto del sistema de familia (aquellos posibles candidatos a incorporarse o a sucederlo en la empresa)

¹⁵ Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación

como del subsistema de empresa. Por otro lado, también surgen algunas preguntas relativas a la propiedad. Cuando llegue el tiempo de retirarme, ¿venderé o heredare la empresa? Si la heredo, ¿fraccionare la propiedad o la concentrare en una sola persona?

Fase II o de planeación

Después de la fase de diagnóstico, se clarifica cuáles son las características de propiedad y dirección que se desean para la organización en un futuro. En algunos casos, los posibles sucesores ni siquiera se han incorporado a la empresa, tal vez por que están realizando estudios o trabajando en otras organizaciones, pero ya se conocen sus capacidades e intenciones. En la fase de planificación se hace el plan de sucesión, el cual debe ser elaborado entre los posibles sucesores y quienes eran los sucedidos. Un plan de sucesión diseñado solo por el líder, sin involucrar a los posibles sucesores, tiene mayores probabilidades de fracasar.

Para mantener la unidad, es importante realizar un plan detallado de sucesión en el que participen en distintos niveles las personas involucradas. En la fase de planificación se aclara quienes pueden ser los posibles y se elaboran minuciosamente los planes para controlar el proceso de sucesión. Un proceso de sucesión debe contemplar los siguientes puntos para que realmente pueda incrementar sus posibilidades de éxito:

a) Compromiso de la dirección hacia el plan

Los directores de las empresas familiares que por lo general son sus propietarios y fundadores suelen estar enfocados en las acciones, gracias a ello sus empresas prosperan. Su preocupación fundamental radica en el día a día, y para muchos no tiene sentido invertir su tiempo en la elaboración de planes que quizás nunca lleguen a realizasen.

Lograr el compromiso de la dirección respecto del plan es el punto de partida; sin este, no vale la pena esforzarse para realizarlo.

b) Diseño de la organización deseada

Tal vez la organización haya realizara la planeación estratégica y tenga bastante claro hacia donde se dirigirá y como lo hará, lo cual aportara información valiosa para elaborar el plan de sucesión. Si no se cuenta con este elemento será necesario plantear los diversos caminos que una empresa podría seguir. Una vez trazados estos se podría diseñar finalmente el futuro deseado. Con base en este diseño se podrán precisar los perfiles de los futuros directores.

c) Definición de los perfiles de los futuros directores

Con la información recabada en el punto anterior se puede clarificar el perfil que un directivo debe tener. Claro que, en el caso de empresas familiares, suele existir cierta flexibilidad en el perfil, a tal grado que los posibles sucesores puedan ser

moldeados para que se acerquen al perfil deseado. Sin embargo, sería peligroso para la empresa modificar el perfil y adoptar uno que no corresponda a los intereses de esta, solo para que el candidato de la familia se quede en la empresa

Fase III o de entrenamiento

Conociendo las habilidades actuales de los sucesores y sabiendo cuales son las que debería tener al momento de asumir el liderazgo, es posible trazar un plan que incluya tomar cursos, realizar estudios avanzados, desarrollarse en diversos puestos y llevar acabo múltiples actividades e, incluso, trabajar fuera de la compañía.

En realidad aunque los sucesores no tengan un plan detallado de entrenamiento, el trabajo cotidiano termina por ser el mejor entrenamiento.

Fase IV o de transferencia

Existe un periodo en el que ambas generaciones comparen las decisiones en torno a la organización, aunque formalmente solo uno de ellas es el que ostenta el cargo de director general. La fase de transferencia es gradual, ya que el control de la dirección de la empresa se entrega y se asume en forma dosificada. Es una fase complicada, pues genera tensiones entre todos aquellos que se relacionan de alguna manera con la empresa. Por ello, esta fase debe contemplar un plan de

comunicación que aclare el panorama de todos los involucrados con la compañía, especialmente de los trabajadores, los accionistas, los clientes y los proveedores.

Fase V o de culminación

No es posible canta victoria hasta concluir con éxito el proceso de sucesión y este no termina el día en que el fundador entrega su cargo. Hay veces cuando todo parece controlado, sobrevienen problemas que hacen fracasar la sucesión.

7.4 MARCO LEGAL

7.4.1 NORMAS CONSTITUCIONALES DE LAS EMPRESAS

ARTICULO 88. La ley regulará las acciones populares para la protección de los derechos e intereses colectivos, relacionados con el patrimonio, el espacio, la seguridad y la salubridad pública, la moral administrativa, el ambiente, la libre competencia económica y otros de similar naturaleza que se definen en ella.

ARTICULO 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley.

La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades.

La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.

El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.

La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.

7.4.2 LEY 590 DE JULIO 10 DE 2000

CAPITULO I¹⁶

Disposiciones generales

Artículo 1o. Objeto de la ley. La presente ley tiene por objeto:

a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos;

¹⁶ IMPRENTA NACIONAL .Colombia. Ley 590 de 2000.

b) Estimular la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes;

c) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas;

d) Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales;

e) Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo y a la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas;

f) Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas;

g) Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas

entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas;

h) Apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de Mipymes rurales,

i) Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las Mipymes;

j) Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas.

7.4.3 LEY 905 DE AGOSTO 2 DE 2004.

Artículo 2º. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbano, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros¹⁷:

1. Mediana empresa:

a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o

¹⁷ IMPRENTA NACIONAL. Colombia. Ley 905 de 2004.

b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes. Entre \$1.790.358.000 y \$10.740.000.000.

2. Pequeña empresa:

a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o

b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes o, Entre \$179.358.000 y \$1.790.000.000

3. Microempresa:

a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,

b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes o, \$179.000.000

7.4.4 LEY 1014 DE ENERO 26 DE 2006.

ARTÍCULO 2o. *OBJETO DE LA LEY.* La presente ley tiene por objeto:

a) Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, en el cual se propenda y trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la presente ley;

b) Disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de Estado y un marco jurídico e institucional, que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas;

c) Crear un marco interinstitucional que permita fomentar y desarrollar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas;

d) Establecer mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento a través del fortalecimiento de un sistema público y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo;

e) Crear un vínculo del sistema educativo y sistema productivo nacional mediante la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales a través de una cátedra transversal de emprendimiento; entendiéndose como tal, la acción formativa desarrollada en la totalidad de los programas de una institución educativa en los niveles de educación preescolar, educación básica, educación básica primaria, educación básica secundaria, y la educación media, a fin de desarrollar la cultura de emprendimiento;

f) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de nuevas empresas;

g) Propender por el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas innovadoras, generando para ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades, expandiendo la base productiva y su capacidad emprendedora, para así liberar las potencialidades creativas de generar trabajo de mejor calidad, de aportar al sostenimiento de las fuentes productivas y a un desarrollo territorial más equilibrado y autónomo;

h) Promover y direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes, articuladas con las cadenas y clúster productivos reales relevantes para la región y con un alto nivel de planeación y visión a largo plazo;

i) Fortalecer los procesos empresariales que contribuyan al desarrollo local, regional y territorial;

j) Buscar a través de las redes para el emprendimiento, el acompañamiento y sostenibilidad de las nuevas empresas en un ambiente seguro, controlado e innovador.

8. DISEÑO METODOLÓGICO

8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con los conceptos tomados del libro Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, Contables y administrativas de Carlos Eduardo Méndez, nuestra investigación es de tipo exploratoria y descriptiva, porque, el primer paso al comenzar el proyecto fue aumentar nuestra familiaridad con el tema planteado, mediante la indagación, recopilación, aclaración y exploración del marco referencial necesario para desarrollar el proyecto y luego, al formular el problema, decidimos tomar una muestra a la cual se le aplicó la encuesta con el objetivo de proporcionar una visión clara acerca de la aplicación que tienen variables del protocolo en estas empresas. Básicamente, la encuesta permite que el proyecto sea también descriptivo, porque trabajamos sobre realidades y características fundamentales descritas por los encuestados, obteniendo interpretaciones más cercanas y correctas del tema tratado.

8.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población la constituyen 33 empresas registradas en el CEDEF hasta enero de 2008, las cuales pertenecen a las Facultades de Administración Agropecuaria y Facultad de Veterinaria ubicadas en Bogotá. Para hallar la muestra aplicamos la

formula de muestreo aleatorio simple ya que el tamaño de la población es finita.

La formula es¹⁸:

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N} \quad n' = \frac{s^2}{\sigma^2}$$

$$S^2 = p(1-p)$$

$$S^2 = 0.99(1-0.99)=0.0099$$

$$n'' = 0.0099/0.00000001=990000$$

$$n'' = 990000/[1+990000/25]= 24.99$$

Dados los siguientes datos:

N= 33 Empresas familiares registradas en el CEDEF y ubicadas en Bogotá

P= Con un nivel de confianza del 99%

SE= con un error estándar de 1%

Cuyo resultado es: n= 25

8.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación utilizados para el desarrollo del proyecto son básicamente tres: La inducción y el análisis y la síntesis, basados en los argumentos de Carlos Eduardo Méndez.

¹⁸ MARTÍNEZ BENCARDINO, Ciro. Estadística y muestreo. Bogotá :Ecoe Ediciones., 2002. Pág. 354

Dentro de los métodos de investigación encontramos la aplicación del método de inducción ya que nosotros realizamos un marco teórico ordenado y relacionado con nuestro tema de investigación, desarrollando en la introducción un entorno global de las empresas familiares, luego profundizamos en el protocolo de familia y se contextualizo en el marco legal. Adicionalmente es inductivo porque seleccionamos casos particulares para aplicar las encuestas diseñadas, mediante las cuales se obtuvieron resultados individuales, y luego de pasar por un proceso de análisis se concluyeron resultados generales, que nos permiten deducir las hipótesis.

El método de análisis y síntesis se aplica en la fase de tabulación de las encuestas, ya que se hizo una reunión racional de todos los datos lo que permitió plantear las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

9. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

9.1 HIPÓTESIS DE PRIMER GRADO

- El diseño y la implementación del Protocolo de Familia como herramienta jurídica para las empresas, ayuda a prevenir situaciones futuras y brinda soluciones a escenarios actuales.

9.2 HIPOTESIS DE SEGUNDO GRADO

- Las empresas del CEDEF, no cuentan en su organización con un protocolo de familia.
- Las familias empresarias no ven el beneficio y la importancia de crear e implementar en su organización esta herramienta.

10. DETERMINACIÓN DE RESULTADOS

Dentro de las fases de solución se determinó la realización de una encuesta cerrada dirigida a las empresas registradas en el CEDEF tomando una muestra de la población de dicha base de datos la cual arrojó un resultado de 25 encuestas.

Las empresas de la muestra que están registradas en el Centro de Desarrollo de Empresas Familiares son organizaciones que pertenecen a diferentes ramas de actividad económica como son: la industrial, comercial y de servicios. Es comprometido categorizar estas organizaciones ya que sus niveles de producción son diferentes debido a su rama de desempeño, antigüedad en el mercado y experiencia en el sector.

Estas empresas son de familiares de los estudiantes de la Universidad de La Salle, algunos son propietarios cuyos negocios han sido proyectos de emprendimiento y otros propietarios son sus padres o algún otro familiar.

A continuación se relaciona los nombres de las empresas de la muestra:

Numero	RAZÓN SOCIAL	Numero	RAZÓN SOCIAL
1	FORVAS TRADING LTDA.	14	MOTOXTREME LTDA
2	LIBARDO ENRIQUE DIAZ LEAL-SELTA	15	JEANNETTE TORRES Y/O UNIAGRO DE LA SABANA
3	MISCELANIA Y PAPELERÍA ANDINA	16	L'ESTHÉTIQUE LTDA
4	LA ESPERANZA INDUSTRIAL DE ALIMENTOS	17	TRANSPORTES ALEX LTDA
5	DISNALTELAS LTDA.	18	MENTA Y MIEL RESTAURANTE
6	PRODUCTOS S.V. LTDA.	19	PANADERIA DEYLI PAN
7	CIGARRERIA Y CAFETERIA USACA	20	SANDWICHES.COM
8	NINI JOHANNA TRUJILLO OTERO	21	ABCAR CLEATEX
9	MK COLOMBIAN LTDA.	22	TEXTITEX S.A
10	LÓPEZ & LÓPEZ DIGITAL	23	CAFÉ TAL
11	LOS ROJAS FERRETERÍA LTDA.	24	NICO COMUNICACIONES
12	EDICIONES EL PROFESIONAL LTDA	25	THOMAS COPIAS
13	ORC MECANIZADO LTDA.		

Fuente: CEDEF

TABLA 1

11. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Después de haber analizado la información existente acerca del protocolo de familia, concluimos que existen 6 puntos importantes que hacen parte del protocolo y que al aplicarlos mejoran eficientemente las relaciones de la familia y la empresa. En las preguntas de las encuestas aplicadas, se hace mención a estos puntos básicos para nosotros, con el fin de determinar si en las empresas registradas en el CEDEF existen acuerdos entre miembros de la familia sobre sus modos de actuar al hacer negocios juntos y si están en pro de la consecución de un proyecto empresarial común a lo largo de varias generaciones.

A continuación se relacionan los 6 puntos y el análisis de las encuestas aplicadas a las 25 empresas registradas por el CEDEF:

1. Valores y principios
2. Regulación de las funciones de los miembros de la familia en relación a la empresa
3. Órganos de gobierno
4. Solución de conflictos
5. Vinculación y desvinculación de los miembros de la familia en la empresa
6. Plan de retiro del fundador y elección del sucesor

En primera instancia las encuestas determinan que el 58% de la empresas, no han establecido valores y principios familiares en la organización (ver figura 1), lo que hace pensar que en las empresas no han determinado una cultura organizacional, por ende existe una indiferencia por enseñar y transmitir buenas costumbres, creencias valiosas y valores de orden superior claves para darle fuerza a la familia frente a variables que se manejan en la empresa y que sean transmitidos de generación en generación.

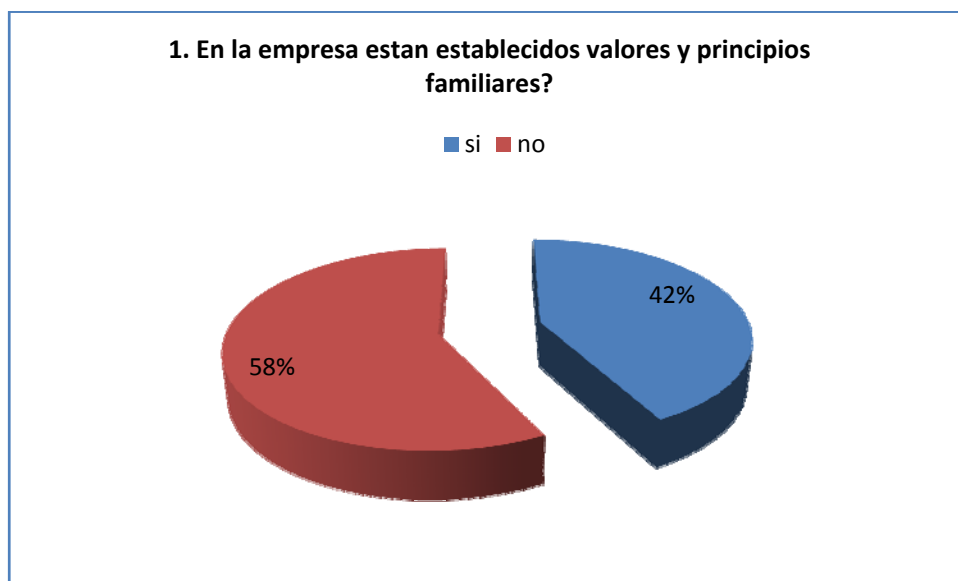


Figura 1. Estadística obtenida de las encuestas realizadas a las empresas registradas en el CEDEF.

Por otro lado, se pone en evidencia la falta de documentos que permitan conocer las funciones y responsabilidades de cada miembro de la familia empresaria. El 73% de los encuestados afirman no tener algún documento con estas características (ver figura 2),

Realmente consideramos que estos documentos son parte esencial del buen funcionamiento de la organización, pues permiten asignar puntualmente las tareas que debe realizar cada individuo al igual que plasma sus responsabilidades. Estos documentos son importantes porque permiten que no se generen conflictos internos, por causa de la mala interpretación de las funciones y de los requerimientos de cada miembro, pues en este tipo de empresas todos quieren hacer lo mismo sin tener en cuenta la preparación y las actitudes de los demás integrantes

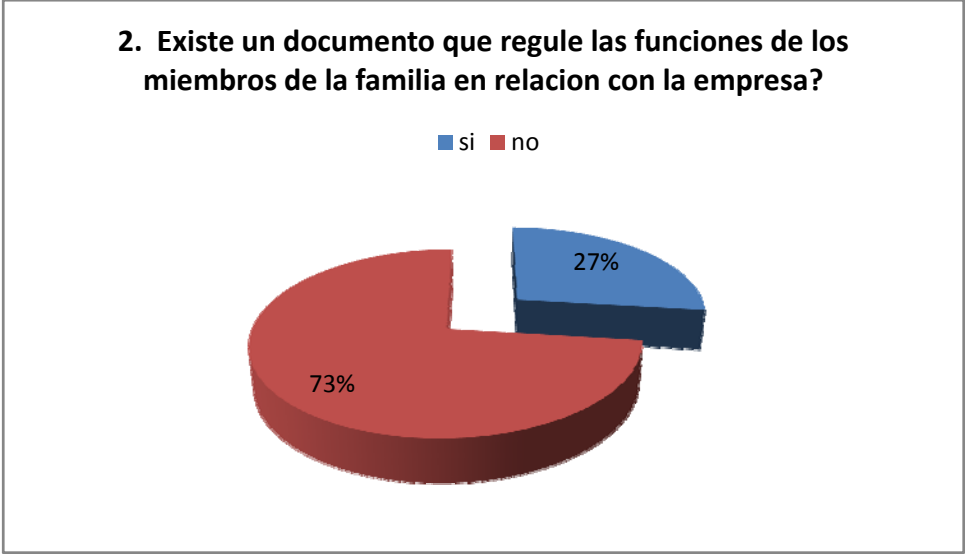


Figura 2. Estadística obtenida de las encuestas realizadas a las empresas registradas en el CEDEF.

En cuanto a las preguntas 3 y 4 que hacen referencia específicamente a los órganos de gobierno, podemos evidenciar que hay una inconsistencia frente a este tema pues el 27% de los encuestados no hacen reuniones familiares (ver

figura 3); mientras que el 69% de la totalidad de las empresas no tienen consejos de familia (ver figura 4).

Estas cifras muestran claramente que en las empresas registradas en el CEDEF, si existe un mecanismo establecido como las reuniones o asambleas familiares, cuyo objeto fundamental consiste en reunir a los miembros de la familia para que aborden temas que sean de interés común y también como propietaria de la empresa; aunque por otra parte las empresas no usan el comité familiar como órgano de gobierno cuya función principal es regular y controlar los temas netamente empresariales. Esta contradicción es frecuente en los órganos de gobierno de las empresas; esto se debe principalmente a que la mayoría de las empresas encuestadas son negocios en vía de desarrollo organizacional, no pertenecen a ninguna sociedad y su administración es informal y por ello consideran que el comité familiar no es de importancia pues estos temas tratados en él se pueden desarrollar en las reuniones familiares.

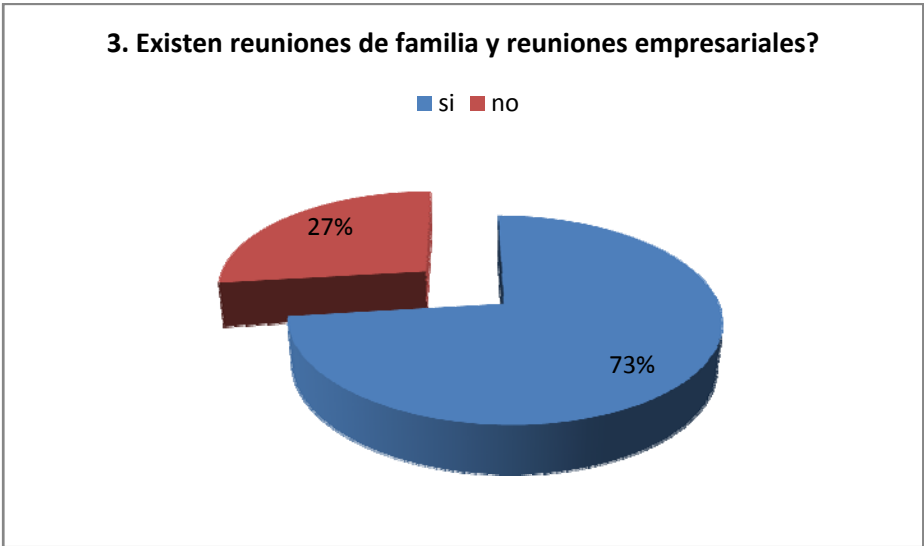


Figura 3. Estadística obtenida de las encuestas realizadas a las empresas registradas en el CEDEF.

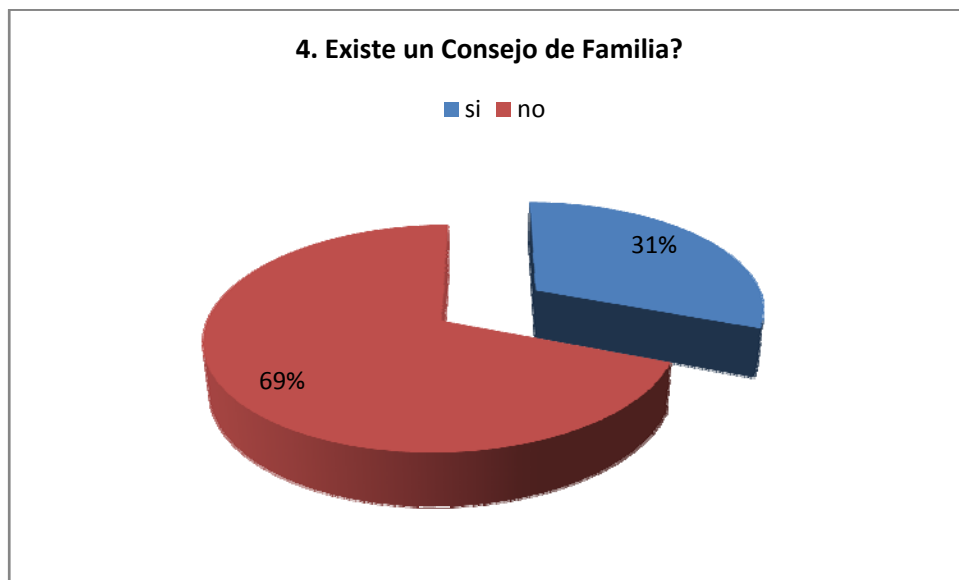


Figura 4. Estadística obtenida de las encuestas realizadas a las empresas registradas en el CEDEF

Si bien es sabido, una de las principales crisis de las empresas familiares son los conflictos familiares, por esto se realizó la pregunta No 5 en la que se muestra que en el 62% (ver figura 5) de las empresas no existe un mecanismo de solución de conflictos, lo que hace más riesgosa la sostenibilidad de la empresa y la creación de mal ambiente en la organización y entre los miembros de la familia, debido a que no implementan herramientas relacionadas con la detección de conflictos ni generan mecanismos efectivos para la mediación de estos.

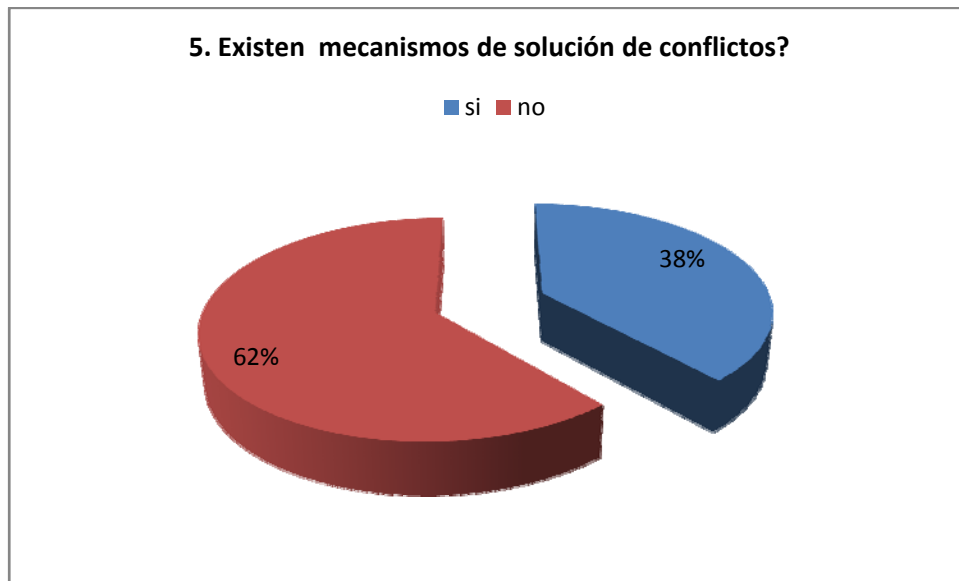


Figura 5. Estadística obtenida de las encuestas realizadas a las empresas registradas en el CEDEF

Las preguntas 6 y 7, se refieren al proceso de vinculación y desvinculación de los miembros de la familia. La pregunta No 6 arroja que el 42% de la empresas (ver figura 6) no permiten que los cónyuges de los socios intervengan como empleados en la empresa; realmente se concluye que los directivos son un poco preventivos frente a este tema de los cónyuges, también cabe recalcar que en algunas empresas no han crecido de tal manera que terceras personas de vinculación familiar intervengan en la misma; por otro lado solo el 12% (ver figura 7) de los empresarios no permiten que los hijos del fundador sean trabajadores de la empresa, este porcentaje del 12% se debe a que las edades actuales de los hijos no son las adecuadas para ejercer alguna actividad laboral porque el 88% intervienen de manera directa e indirecta con el negocio familiar.

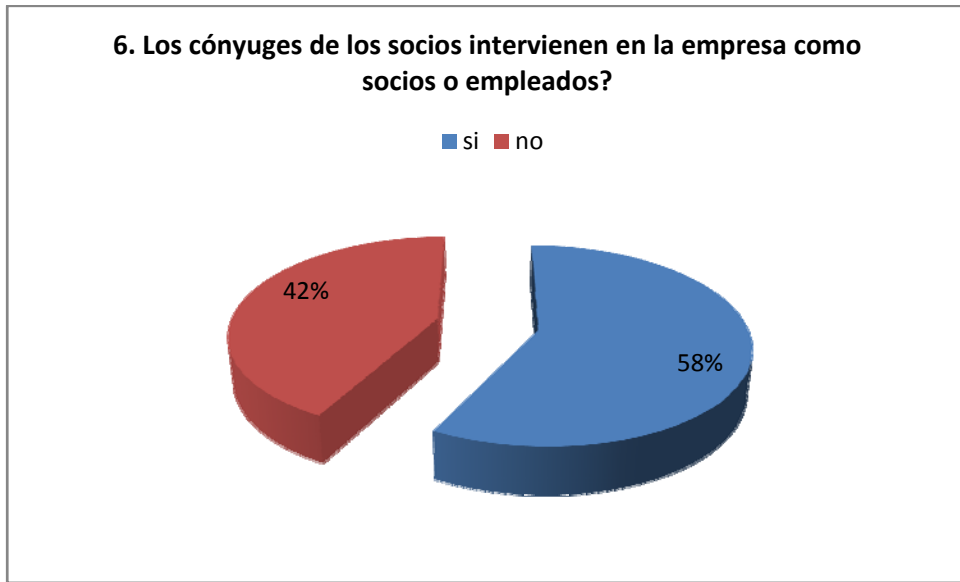


Figura 6. Estadística obtenida de las encuestas realizadas a las empresas registradas en el CEDEF

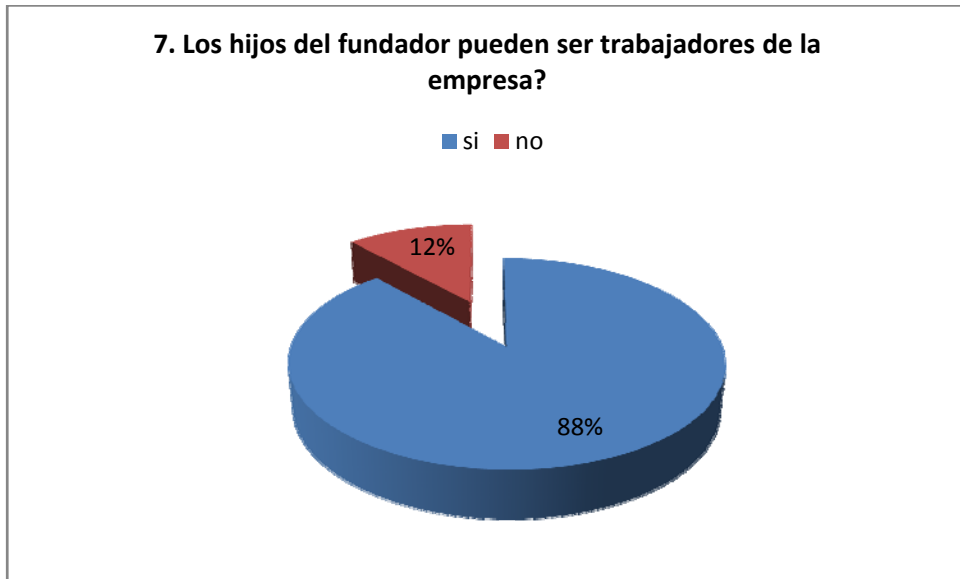


Figura 7. Estadística obtenida de las encuestas realizadas a las empresas registradas en el CEDEF.

Y finalmente las preguntas 8 y 9 nos aportan conocimiento acerca de la sucesión. En esta pregunta se evaluó la existencia de alguna política para el retiro o jubilación del fundador, la cual arrojó que el 92% (ver figura 8) de las empresas no cuentan con políticas relacionadas con el tema, esto como consecuencia que sus fundadores no han pensado en su retiro y a que ejecutan actividades gerenciales primordiales en las organizaciones y están en proceso evolutivo. En cuanto a la planificación sobre el derecho de preferencia en la negociación se observa la falta de claridad ya que el 12% (ver figura 9) de las empresas sí han previsto este suceso pero se destaca que el núcleo familiar y empresarial es muy reducido para poder otorgar estos derechos.

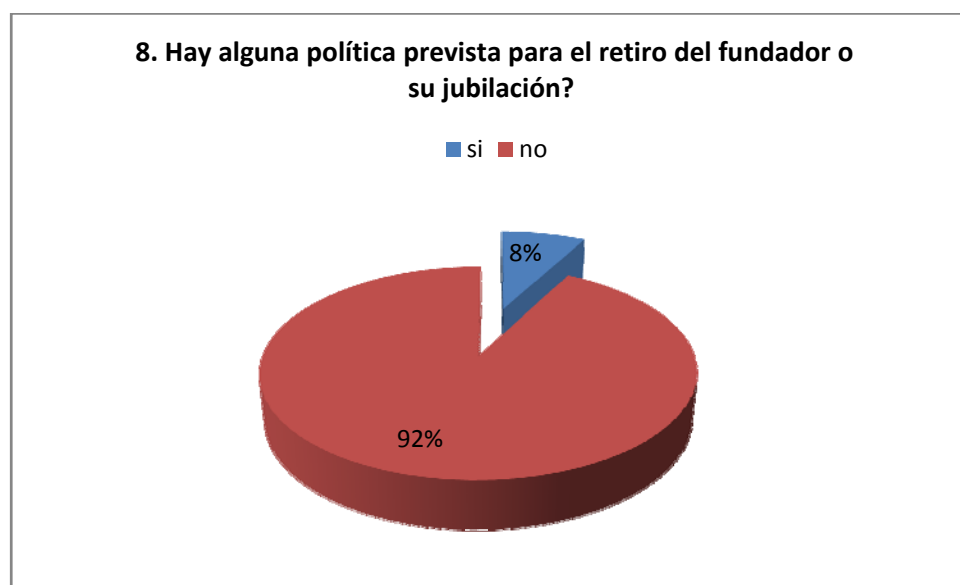


Figura 8. Estadística obtenida de las encuestas realizadas a las empresas registradas en el CEDEF.



Figura 9. Estadística obtenida de las encuestas realizadas a las empresas registradas en el CEDEF

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De manera general se concluye que a las empresas de la muestra, les hace falta la implementación de una herramienta e instrumento jurídico que les permita regular su situación actual y prevenir situaciones futuras, lo cual podrá llevarse a cabo mediante la adopción de un protocolo de familia que contenga como mínimo los siguientes aspectos:

- ✓ Valores y principios
- ✓ Regulación de las funciones de los miembros de la familia en relación a la empresa
- ✓ Órganos de gobierno
- ✓ Solución de conflictos
- ✓ Vinculación y desvinculación de los miembros de la familia en la empresa
- ✓ Plan de retiro del fundador y elección del sucesor

Aspectos importantes y necesarios que harán parte del protocolo como una acuerdo cuya finalidad es conseguir que la familia propietaria permanezca unida en la realización y consecución de un proyecto empresarial común a lo largo de varias generaciones, además sirve como instrumento clave que le aporta a los

miembros del grupo familiar las bases para mejorar la situación de su empresa ya que les ayuda a regular las relaciones entre la familia y la empresa, mejorando los procesos de dirección, gestión y conserva en la familia los valores que hacen fuerte a una empresa familiar.

Por otra parte, podemos concluir que estas empresas no cuentan con una organización estructurada, pues técnicamente no existen mecanismos que documenten procesos de vinculación, desvinculación, plan de sucesión, manual de funciones, entre otros, lo que hace más difícil la toma de decisiones en este tipo de empresas y el posible incremento de conflictos familiares, por no establecer con anterioridad parámetros que regulen el comportamiento y las acciones a seguir en la compañía en determinadas circunstancias. Para ello recomendamos, a las empresas hacer un bosquejo inicial del protocolo de familia, el cual habrá de ser sometido a discusión por los miembros de la familia con la finalidad de darle cuerpo al documento y de esta manera poder determinar desde un principio las reglas claras de juego en el sistema empresa-familia.

Para la realización de un protocolo de familia es importante que las empresas evalúen de manera sistemática factores como desarrollo cultural, enfoque hacia la profesionalización de procedimientos para poder desarrollar planes de seguimientos, planes de apoyo hacia el mejoramiento de la estructura de dicho documento ya que si se parte de una gestión interna, el protocolo tendrá un beneficio empresarial desde su plan estratégico.

Es importante que las empresas que adopten el modelo de protocolo familiar, realicen sensibilizaciones relacionadas con empresas familiares desde aspectos netamente laborales hasta los relacionados solamente con la familia para que puedan determinar sus necesidades desde los factores de propiedad, familia y negocio, de esta manera se está formando la organización como empresa familiar ya que ayuda a unificar los criterios empresariales.

Se les recomienda a estas empresas después de haber adecuado el protocolo, inscribirlo en el registro mercantil, mediante documento privado reconocido por los interesados ante notario, para que sus vinculados conozcan sus normas y deberes dentro de la organización mediante un contexto jurídico.

El compromiso de los integrantes familiares en la empresa depende de la claridad y el cumplimiento que tiene el protocolo, facilita las políticas de comunicación que debe tener cualquier organización, ya que permite su continuidad, fortalecimiento en la estructura organizacional, más sencillez en la solución de conflictos internos de la familia y con los no miembros de la familia.

En las empresas la falta de reglamentación genera conflictos internos y externos que se ven reflejados en la carencia de organización en conflictos interpersonales la disminución de liderazgo por el cuerpo directivo y deterioro en las relaciones familiares.

El 69% de las empresas encuestadas carecen de órganos de gobierno; debido a su mismo tamaño. Se recomienda estructurar y conformar por lo menos el consejo de familia, en donde se desarrollen sus principales funciones con calidad y frecuencia requeridas. Debido a que estas empresas no cuentan con un comité familiar, se recomienda estimular la organización de reuniones periódicas con el fin que sus vinculados identifiquen su jerarquización tanto en el núcleo familiar como el empresarial.

Los principios de conducta empresarial, familiar parten de mecanismos que ofrezcan alternativas de solución, cuyo fin es de regular las relaciones de los miembros de la familia a largo plazo, ya que este documento mantiene a la familia unida y controla la propiedad desde diversos aspectos administrativos y genera confianza a sus integrantes y a terceros.

Debido a que mas del 50% de las empresas del CEDEF carecen de un planteamiento de valores y principios, se les recomienda adecuar según su estructura y objeto social una serie de principios y valores que faciliten la gestión de la empresa, debido a que ellos muestran la razón de ser de la empresa y encamina conjuntamente con la dirección de mando ofreciendo parámetros a sus empleados y creado pautas para su compromiso y evolución.

Es significativo reiterar que en las empresas encuestadas existen documentos relacionados con las funciones de los empleados pero no enfatizan los hábitos de conducta, donde no se enuncian claramente las reglas de comportamiento y de

conducta en la empresa familiar. La inclusión de este documento en la organización, permite evitar y controlar que se presenten conflictos de intereses en las decisiones, bien sean familiares o propiamente del negocio. Se recomienda entonces, que las empresas creen documentos de regulación de las funciones y conducta de los miembros de la familia ya que en ellos se describen las responsabilidades que tienen sus empleados con el cumplimiento de las normas y demás reglamentos. De esta manera podrán intervenir directamente la junta directiva o el consejo de familia (si los hay) y dar algún dictamen en caso de ser necesario.

Debido a que las empresas se encuentran en etapa de fundación, se evidencia que las reuniones son informales; en ellas interactúa, el fundador con su cónyuge o con su núcleo familiar directo. En estas reuniones no se diferencian las actividades propias de la familia, con las actividades de negocio, no tiene cada parte un espacio propio y se tratan estos temas como un todo. Es necesario que identifiquen espacios aparte para tratar y aclarar temas de carácter familiar y temas de carácter económico (haciendo referencia específica a la empresa o negocio).

En las empresas encuestadas no tienen formalizado un plan familiar, es decir aún no han clarificado ni unificado su visión, misión y objetivos empresariales y por ende deben ser los mismos familiares, ya que estos elementos ofrecen el valor actual de las organizaciones. Es importante que estas empresas determinen reuniones informales con temas de interés común como: visión, misión, plan

estratégico, definiciones de nuevos productos, realización de investigaciones de nuevos nichos de mercado y de clientes, fortalecimiento del potencial humano, formalización del protocolo, delegación de las actividades netamente familiares y realización de auto evaluación de la empresa en su estado actual. Esto clarifica el sentido de la empresa hacia donde desea llegar, es decir, entraría al proceso de crecimiento y organización.

Mediante el desarrollo de estas organizaciones se les recomienda que separen los bienes productivos de la empresa con los bienes individuales de los socios o vinculados ya que estos factores pueden afectar el núcleo familiar y empresarial o puede suceder el hecho que los sucesores enfrenten problemas económicos que afecten la propiedad.

Es importante que estas organizaciones elaboren un documento donde mencionen su historia para poderla difundir a su miembros y para que estos conozcan la trascendencia de su organización.

Desde el punto de vista administrativo, se sugiere la existencia de un procedimiento para la vinculación de nuevos miembros de la familia a la empresa y viceversa para que esta pueda contar con el personal competente para desarrollar las actividades que la organización requiera; se pueden tener en cuenta factores como la edad, grado de profesionalización y experiencia en la rama de actividad o duración en puestos operativos de la empresa.

Cabe recalcar que el protocolo es un acuerdo integral donde deben existir documentos como código de conducta, reglamento interno de trabajo, políticas de desarrollo organizacional, reglas de la composición de la junta directiva, estatutos de la empresa que mencione las responsabilidades y deberes de los trabajadores y de los familiares, y procedimientos de preferencias.

13. PROPUESTA DE PROTOCOLO DE FAMILIA COMO HERRAMIENTA JURIDICA, PARA LAS EMPRESAS REGISTRADAS EN EL CENTRO DE DESARROLLO DE EMPRESAS DE FAMILIA (CEDEF)

Después de haber aplicado las encuestas a las famiempresas registradas en el CEDEF, y así obtener un diagnóstico acerca de los seis puntos básicos de un protocolo de familia, que a nuestro criterio son importantes para ayudar a prevenir situaciones futuras en las empresas. Hemos propuesto un modelo de Protocolo de Familia, con el propósito que las empresas lo acojan y lo apliquen según sus necesidades.

La relación que existe con el protocolo se basa en la disminución de la problemática de las empresas familiares al momento de incluir en sus organizaciones el protocolo familiar, ya que están estrechamente ligados con la eficiencia y eficacia organizacional, debido a que es un instrumento de información para las empresas y demás interesados. La realización de dicho modelo está desarrollado por medio de los parámetros establecidos para la inclusión de este documento.

La propuesta del protocolo se llevara a cabo mediante la realización de procesos de diagnostico, diseño de los seis puntos básicos enunciados durante el desarrollo de la investigación, implementación y evaluación del protocolo.

Componentes de la propuesta del protocolo.

PROCESOS	ACCIONES
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis de la situación actual. ➤ Establecer la perspectiva empresarial actual. ➤ Análisis de recursos. ➤ Estudio de voluntades.
Diseño	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo de valores y principios. ➤ Definición de la conducta, funciones, deberes y derechos de los miembros de la familia en relación con la empresa. ➤ Determinar y estructurar órganos de gobierno. ➤ Elaborar un procedimiento para la solución de conflictos. ➤ Realizar pautas donde este estipulado la vinculación y la desvinculación de los miembros de la familia. ➤ Desarrollar un plan de retiro del fundador

	y elección del sucesor.
Implementación y evaluación del protocolo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Para este proceso es importante la determinación de los recursos disponibles ya que se hace mas sencillo la definición de metas, desarrollo de los proyectos empresariales y familiares

TABLA 2

Proceso de diagnóstico

Para la construcción del modelo se debe conocer la situación actual de la empresa, en que etapa de crecimiento se encuentra, cuáles son sus características principales, quiénes son sus integrantes, hasta el momento cuales han sido sus estándares de desempeño. Un análisis establecido en relaciones públicas, procedimientos administrativos y en la localización de organismos de información. Es importante determinar estos factores ya que facilitan el punto de partida en el proceso.

El objetivo del proceso de diagnóstico es determinar los recursos organizacionales que competen a los elementos que debe contener un protocolo familiar y su utilización para proponer posibles elementos que mejoren la situación de la empresa. Las acciones que incluye este proceso son las siguientes:

- Análisis de la situación actual: se deben evaluar y conocer aspectos como; origen de la empresa, conocer su misión, visión, sus valores, determinar las cualidades que tienen como empresa y como familia.
- Establecer la perspectiva empresarial actual: representa la orientación hacia la actividad comercial donde se evalúa y se cuestionan, los productos con los que cuenta la empresa, los clientes que tiene, el crecimiento que ha tenido la organización, sus fuentes de financiamiento, observar su posicionamiento en el mercado, detectar en la actualidad su estructura de responsabilidad y determinar, si algunos de sus directivos cuenta con algunos rasgos en común de competencias y que su tipo societario este a fin con su actividad y rol familiar.
- Análisis de recursos: busca identificar las variables familiares y de la propiedad, para poder establecer el grado de compromiso en la que están sujetos. Para la elaboración del modelo se evalúa factores como la participación de la familia en la empresa y la propiedad empresarial.
- Estudio de voluntades: visualiza el punto de vista de cada miembro de la familia en relación del alcance que debe tener el documento de gestión para poder analizar su razón de ser en la implementación.

Proceso de diseño

El objetivo de este proceso es construir la estructura adecuada para la realización de un modelo de protocolo familiar, sobre la que se desarrollarán las diferentes pautas identificadas en el diagnóstico del trabajo de investigación. Donde se deben incluir los siguientes aspectos, más relevantes según el estudio:

Desarrollo de valores y principios: Orientada a establecer qué tipo de empresa quiere ser, involucrar la cultura empresarial, encaminada a fortalecer el desarrollo empresarial y familiar, que permita a la organización marcar patrones para la toma de decisiones. Ya que sabe que esperar de la empresa como familia para así argumentar el por qué del sentido de pertenencia de los miembros, crear guías de conducta de la familia empresarial.

Los valores como ventaja competitiva: Los valores suelen consolidar económica y familiarmente una empresa llenándola de fuerza y poder frente a otras que no los tienen. Se ha definido que algunos de los valores encontrados en empresas familiares exitosas son los siguientes, los cuales han sido adoptados como parte de su cultura empresarial. Estos valores son los llamados ELISA:¹⁹

- Excelencia: los miembros de una empresa familiar deben estar en una permanente búsqueda de la excelencia en los productos, los servicios, la marca, la organización, la atención al cliente, en las relaciones con los actores externos a la empresa y en el trato cotidiano con cada uno de los miembros de la empresa, sin distinciones de cargos. La excelencia de una

¹⁹ www.edgarcorrea.com/index.php?optio

persona también se ve reflejada en su comportamiento honesto, en su trato justo y respetuoso con los demás, en su templanza ante las diversas situaciones que debe resolver en su trabajo diario; además de ser un valor es una actitud que se tiene frente a la forma de asumir la vida.

- Laboriosidad: es considerada como una de las fortalezas de la empresa familiar, se basa en la dedicación al trabajo en búsqueda del éxito, con el compromiso de cada miembro de la empresa.
- Iniciativa: este valor se refleja en la disposición a cambiar y crecer, teniendo en cuenta la posibilidad de asumir riesgos en inversiones futuras para trabajar por la continuidad de la empresa.
- Sencillez: Practicada en la vida privada de cada uno de los propietarios de la empresa y en las políticas tanto internas como externas que desarrolla la empresa con sus diferentes actores.
- Austeridad: las empresas familiares deben ser prudentes en el momento de ejecutar gastos, no solamente por ser el patrimonio de la familia el que se arriesga, sino para enseñar a sus empleados el valor de la austeridad en las decisiones diarias que se toman en la empresa.

Generalmente, los valores de una empresa familiar son transmitidos por su fundador, es él quien siembra las bases para que sus futuras generaciones lleven

a la empresa al éxito o fracaso. Un fundador que trasmite dichos valores está forjando un ambiente de unidad y compromiso, en donde sus miembros actúan en una forma honesta, ejercen el poder para desarrollar a los demás y trabajan en pro de la continuidad de la empresa para asegurar un bienestar social.

Definición de la conducta, funciones, deberes y derechos de los miembros de la familia en relación con la empresa: tiene como objetivo establecer la dirección y participación de los miembros de la familia orientada hacia la empresa donde interviene factores como; políticas de los familiares con respecto a la empresa, políticas de empleo, políticas de evaluación, participación de la gestión, elección de los requisitos para los cargos directivos, conformación de la junta directiva, políticas de benéficos (económicos, educativos y llegase el caso para calamidades familiares), establecer derechos de preferencia, en dado caso que en el estatuto no menciones algo en particular, establecer el derecho a recibir la información interna de la empresa, derecho como familiar a participar en los órganos de dirección, establecer derechos de herencia; pero también se debe comprometer con tener confidencialidad con la información.

Determinar y estructurar órganos de gobierno: en este define con claridad el organismo competente para la interacción de los miembros de la familia con la empresa, la composición de estos órganos se deben unificar los criterios ya que existen términos como (gobierno de familia, asamblea familiar, consejo de familia y comités), la composición de este órgano debe ser por altos directivos de la empresa ya que tienen las competencias de conocimiento y experiencia para

poder ejercer estos cargos. Este ente deberá estar en la competencia de abarcar los temas como mecanismo de control del funcionamiento de los miembros de la familia, evaluar su profesionalización y evaluar constantemente el crecimiento empresarial ya que ellos son los que ejercen la dirección de la empresa.

Elaborar un procedimiento para la solución de conflictos: de los cambios que la empresa vivirá en el transcurso de generación en generación; se debe dar prioridad a la autoridad que ejercen los órganos de gobierno como debido proceso, tratando de evitar el juicio de terceras personas en la organización e impedir decisiones de protección de algunas de las partes, por esta razón, es importante la buena estructuración de los órganos de gobierno. Es necesario identificar los canales de comunicación por medio de una estructura jerárquica ya que facilita la mediación de los conflictos familiares; todo esto se hace para evitar acudir a la vía judicial.

Realizar un documento donde este estipulado las vinculación y desvinculación de los miembros de la familia: este se puede modificar constante mente ya que las competencias de los sus miembros debe ser en vía de desarrollo, donde se deben estipular la suscripción de acuerdos prematrimoniales, definir procedimiento de selección de familiares por consanguinidad, afinidad y llegase el caso como seria el proceso para un persona externa a la familia y observar que grado de participación puede tener en la empresa.

Desarrollar un plan de retiro del fundador y elección del sucesor: se debe adecuar un plan de sucesión, que contemple los requisitos para realizar el papel como gerente, se determinan las competencias técnicas, teóricas y prácticas para este cargo, al igual que los mecanismos de elección; como los órganos de gobierno (votación de los candidatos idóneos para ejercer el cargo), o se empieza a realizar un plan donde se entrenen y capaciten a los posibles candidatos, que tengan trascendencia en la compañía, que sean comprometidos y líderes en su trabajo y con el manejo de personal, evaluar que actividades realizan en beneficio de la empresa y determinar las políticas de retiro.

Implementación y evaluación del modelo

Una vez analizada la propuesta del protocolo, se aconseja a los empresarios, contactarse con un asesor especializado en estos temas quien debe reunir el grupo familiar con el fin de que le presenten la problemática de la empresa familiar o el objetivo que persiguen al momento de implementar el protocolo. El objetivo de este asesor es generar conciencia en los propietarios (actuales o potenciales) sobre su realidad, sus propios problemas, causas del fracaso, casos exitosos y herramientas vigentes para hacerlas viables, estables, profesionales y competitivas.

Una vez realizadas estas reuniones entre ambas partes, y corregidos los puntos evaluados, se procede a implementar el modelo en la organización ajustado por

cada famiempresa, y luego se puede evaluar su incidencia en la empresa y la familia.

Cabe mencionar que para la realización de estos aspectos se debe tener en cuenta el siguiente proceso:

- 1- Percibir la iniciativa de la empresa para la vinculación de este documento.
- 2- Realizar presentación con temas relacionados con la empresa familiar y protocolo familiar en sentido de sensibilizar a los miembros de la familia de que se va hacer.
- 3- Presentación del diagnostico y determinación de la futura problemática.
- 4- Cuestionamiento de lo que piensa el área gerencial frente a su entrono como empresa y como familia.
- 5- Realización de las tareas de diseño y por último.
- 6- Concertar el documento final, es importante que se realice en varias sesiones ya que los miembros pueden clarificar los conceptos y proporcionar un juicio más específico.

Una vez definidos todos los aspectos se deben determinar los objetivos del documento para saber su alcance conocer sus salidas y entradas de información y de interacción, según los niveles de ejecución que se planteen. Para que los objetivos sean verificables, deben presentar explícitamente su cumplimiento y orden de reunión para poder realizar las posibles modificaciones ya que todas las empresas son susceptibles de realizar cambios organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

CAMARA DE COMERCIO. Gestión efectiva de las empresas familiares: Bogota, Cámara de comercio 2005.117p.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración proceso administrativo. Estrategia empresarial. Bogotá: Mc. Graw Hill, 2001. 415p.

DANÍES LACOUTURE, Rodolfo. Sociedad de familia en Colombia. Bogota; Supersociedades 2005. 20p

ICEF; REVISTA DINERO. Familia vs. Negocios. Revista Dinero No. 80. Bogotá. Marzo de 1999. P. 30

IMPRESA NACIONAL .Colombia. Ley 590 de 2002.

IMPRESA NACIONAL. Colombia. Ley 905 de 2004.

IMPRESA NACIONAL. Colombia. Ley 1014 de 2006.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS, Normas Técnicas Colombianas Sobre Documentación, Bogotá: Icontec, 2004. NTC 1486. 146p.

JAMES W. Lea. La Sucesión del management en la empresa familiar. GRANICA. Abril 1993. Pag 278

LEVAN GERALD. Kelvin. Guía para la supervivencia de las empresas familiares. Bilbao Deusto, 1999. 209p

MARTÍNEZ BENCARDINO, Ciro. Estadística y muestreo. Bogotá :Ecoe Ediciones,, 2002. Pág. 354

MENDEZ, CARLOS EDUARDO. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, Contables y administrativas. Segunda edición 1995.

RAMIREZ ROJAS, Octavio. Bases plan de acciones febrero 2.003 – Diciembre 2005. Marzo 1 de 2.003 Págs. 285

URREA ARBELAEZ, Joaquín. Visión, gobernabilidad en la empresa de familia. Bogota Universidad nacional, 2002. 233p