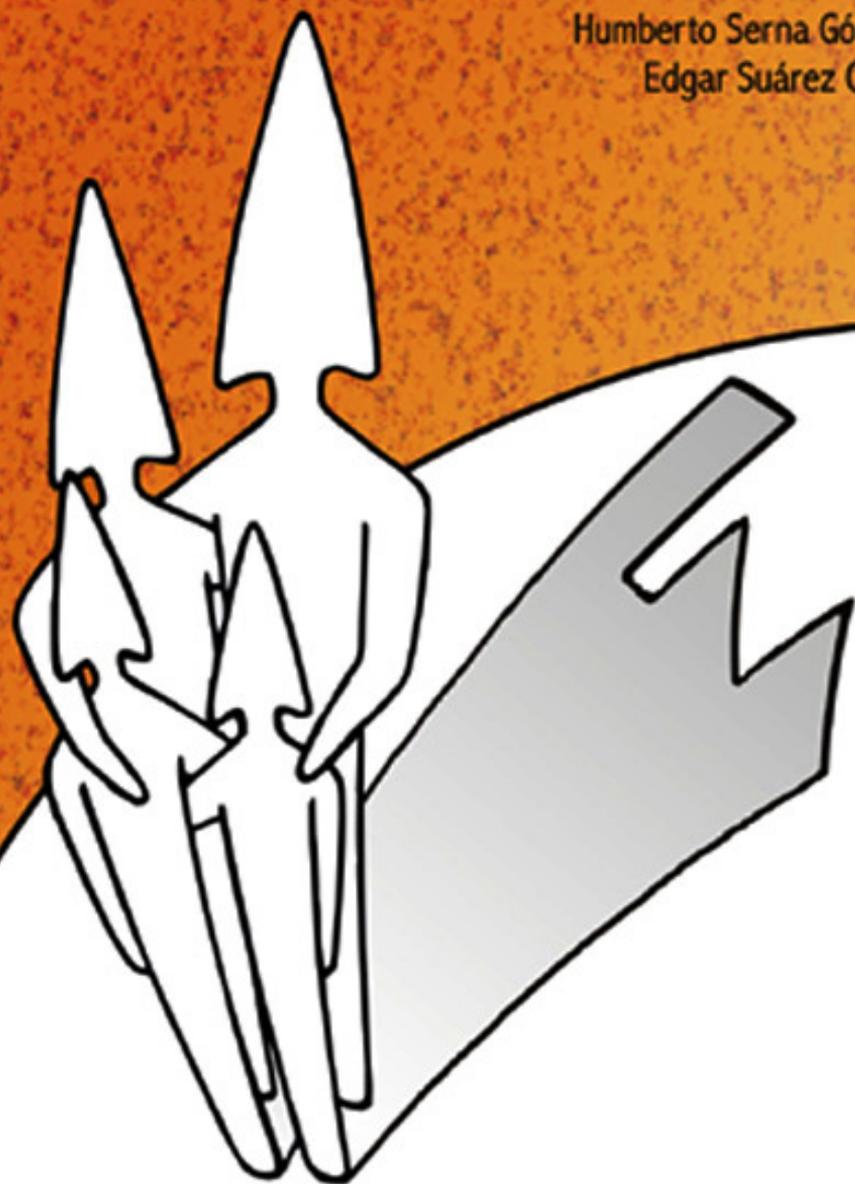


Humberto Serna Gómez
Edgar Suárez Ortiz



la empresa familiar

ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS
PARA SU SOSTENIBILIDAD Y CRECIMIENTO

TEMIS

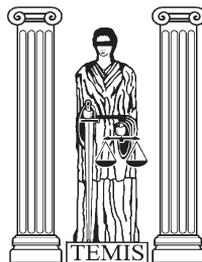
LA EMPRESA FAMILIAR

HUMBERTO SERNA GÓMEZ
Profesor Titular de la Facultad de Administración
Universidad de los Andes

ÉDGAR SUÁREZ ORTIZ
Abogado Consultor
Derecho Corporativo

LA EMPRESA FAMILIAR

Estrategias y herramientas
para su sostenibilidad y crecimiento



EDITORIAL TEMIS S. A.
Bogotá - Colombia
2021



ANTES QUE EL LIBRO CIENTÍFICO MUERA

El libro científico es un organismo que se basa en un delicado equilibrio. Los elevados costos iniciales (las horas de trabajo que requieren el autor, los redactores, los correctores, los ilustradores) solo se recuperan si las ventas alcanzan determinado número de ejemplares.

La fotocopia, en un primer momento, reduce las ventas y por este motivo contribuye al aumento del precio. En un segundo momento, elimina de raíz la posibilidad económica de producir nuevos libros, sobre todo científicos.

De conformidad con la ley colombiana, la fotocopia de un libro (o de parte de este) protegido por derecho de autor (copyright) es ilícita. Por consiguiente, toda fotocopia que burle la compra de un libro, es delito.

La fotocopia no solo es ilícita, sino que amenaza la supervivencia de un modo de transmitir la ciencia.

Quien fotocopia un libro, quien pone a disposición los medios para fotocopiar, quien de cualquier modo fomenta esta práctica, no solo se alza contra la ley, sino que particularmente se encuentra en la situación de quien recoge una flor de una especie protegida, y tal vez se dispone a coger la última flor de esa especie.

© Humberto Serna Gómez, Édgar Suárez Ortiz, 2021.

© Editorial Temis S. A., 2021.

Calle 17, núm. 68D-46, Bogotá.

www.editorialtemis.com

correo elec.: gerencia@editorialtemis.com

Investigación y redacción: Mónica Restrepo Campiño.

Diseño de portada: César Barboza Ortiz.

Hecho el depósito que exige la ley.

ISBN 958-35-0529-3

2181 200500044300

ISBN e-book 978-958-35-1698-6

Queda prohibida la reproducción parcial o total de este libro, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, por medio de cualquier proceso, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático.

Esta edición y sus características gráficas son propiedad de Editorial Temis S. A.

ABREVIATURAS USADAS EN ESTE LIBRO

ALCA	Área de Libre Comercio de las Américas
Art.	Artículo
Cap.	Capítulo
C. C.	Código Civil
C. de Co.	Código de Comercio
Corte Const.	Corte Constitucional
C. de E.	Consejo de Estado
Cfr.	Confróntese
Cir.	Circular
Const. Pol.	Constitución Política
Coord.	Coordinador
C. P.	Código Penal
C. de P. C.	Código de Procedimiento Civil
C. S. de J.	Corte Suprema de Justicia
C. S. de la J.	Consejo Superior de la Judicatura
EF	Empresa familiar
Exp.	Expediente
Fig.	Figura
Inc.	Inciso
<i>Ibidem</i>	Obra citada inmediatamente anterior
ICEF	Instituto Colombiano de la Empresa Familiar
M. P.	Magistrado ponente
núm.	Número
Of.	Oficio
<i>op. cit.</i>	Obra citada
pág.	Página
Pymes	Pequeña y mediana empresa
sent.	Sentencia
ss.	Siguientes
Supersociedades	Superintendencia de Sociedades
Supervalores	Superintendencia de Valores
Superbancaria	Superintendencia Bancaria
TLC	Tratado de Libre Comercio
vol.	Volumen

*A nuestras familias,
actores detrás del telón,
que hicieron posible este trabajo.*

*A Dios,
inspirador, guía y artífice real
de todo lo que hacemos y logramos.*

NOTA PRELIMINAR

LA EMPRESA DE FAMILIA

La familia¹ no solo es el eje central de la sociedad; es y ha sido a lo largo de la historia del hombre “uno de los principales agentes” del crecimiento y desarrollo de distintas actividades productivas y comerciales². De esta importante institución nace entonces la empresa familiar —EF³— como figura económica que, como veremos, tiene significaciones especiales.

Esta organización económica tan especial tuvo en Europa particular empuje durante la época posindustrial; allí los nuevos modelos productivos, tecnológicos y económicos —que a su vez transformaron la cultura social y la familia que de ella forma parte— les dieron un vuelco total a las estructuras empresariales; en especial las EF adquirieron importante evolución y fuerza que le dieron impulso vital a la economía europea⁴.

Grandes, medianas y pequeñas empresas⁵ —que han sobrevivido a traspasos generacionales— han tenido orígenes familiares, lo cual, aunado al hecho de producir

¹ Podríamos adoptar varias acepciones de lo que se entiende como *familia*, pero “como bien corresponde a un Estado que reconoce y protege la diversidad étnica y cultural de la nación colombiana (...) no existe un tipo único y privilegiado de familia sino un pluralismo evidente en los diversos vínculos que la originan, pues ellos pueden ser tanto de carácter natural como de carácter jurídico”. Corte Const., sent. T-523 de 1992; M. P. Ciro Angarita Barón. Entonces, la familia no solo se origina por lazos de consanguinidad o legales: pueden existir diversas clases, tantas como la riqueza cultural de cada región o país lo determinen.

² MIGUEL ÁNGEL GALLO, *Empresa familiar. Textos y casos*, Barcelona, Edit. Praxis, S. A., 1995, pág. XIV. Entre tanto para GONZALO GÓMEZ (“La empresa familiar como espina dorsal del desarrollo económico”, en *www.dinero.com*) “En una economía de mercado, el empresario es la pieza clave. Si no hay empresarios, no hay empresa, no hay creación de puestos de trabajo, ni creación de riqueza. Dentro del conjunto de empresas, las familiares constituyen la espina dorsal del desarrollo económico”.

³ En adelante, la sigla EF reemplazará la expresión empresas familiares, o empresas de familia.

⁴ Así, por ejemplo, encontramos abundantes EF en Europa que surgieron y se fortalecieron en este proceso; dentro de las más conocidas tenemos la industria automovilística francesa *Peugeot*, que inició produciendo variados objetos, luego se convirtió en fábrica de bicicletas y posteriormente se transformó en la empresa de autos que hoy conocemos; entre tanto, *Renault* se convirtió en una industria automotriz gracias al apoyo familiar traducido en capital que obtuvo Louis Renault; por último *Siemens* nació de diez hermanos que provenían de una familia labriega en Hannover —Alemania—. Los ejemplos pueden ser muchos y de variada índole. Véase al respecto a JOSÉ PASCUAL FERNÁNDEZ GIMENO, *Problemas de transmisión de la empresa familiar*, Valencia, Universidad de Valencia, 1999, pág. 30.

⁵ La empresa es, según el art. 25 del C. de Co., la “actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios”; en razón de ello es entendida como actividad económica organizada, independiente de la forma jurídica que adopte; este tema será materia de análisis posterior.

entre el 45 por ciento y el 70 por ciento del producto interno bruto en la mayoría de los países⁶, demuestra la importancia de su estudio. Esas mismas proporciones se generan en empleo y así coadyuvan, en considerable porcentaje, a la evolución de la economía nacional y constituyen, además, motivo de orgullo o símbolo de identidad, incluso sin que las personas que a diario se relacionan con ellas sean conscientes del origen o calidad familiar que ostentan tales organizaciones⁷.

La dinámica empresarial moderna no puede ser entendida sin considerar como elemento de análisis las empresas de origen familiar, que tuvieron sus cimientos en la empresa unifamiliar del artesano, en el gran terrateniente de la Edad Media y en el sujeto emprendedor de principios del siglo XX. En virtud de dicho desarrollo, las EF hoy están presentes en todos los sectores de la economía real y financiera, por lo que se desvirtúa la creencia que las asocia con empresas de pequeña escala y de inevitable decaimiento.

Es tan importante la pujanza que le da la EF a una economía, que las estadísticas lo demuestran por sí solas: en un país como Italia, su porcentaje es del exorbitante 99 por ciento del total de los modelos empresariales existentes; en lugares como Estados Unidos, la referencia es igual, pues allí las empresas ostentan en un 96 por ciento la calidad de familiares; Suiza posee el 88 por ciento de EF dentro de su economía; en el Reino Unido el porcentaje es del 76 por ciento; España muestra un potencial aproximado del 71 por ciento, y por último Portugal tiene, del total de empresas existentes, el 70 por ciento de EF⁸.

Entre tanto, en países menos desarrollados como Colombia y Chile, la incidencia de las EF es del 68 por ciento y del 65 por ciento respectivamente⁹, disminución que se explica por la falta de capital para crear empresa, factor que obliga a los empresarios a buscar fuentes de capital en asocio con otras personas para poder entrar a competir en el mercado.

Veamos estas estadísticas que confirman la realidad de la importante participación de estas empresas en dichos mercados:

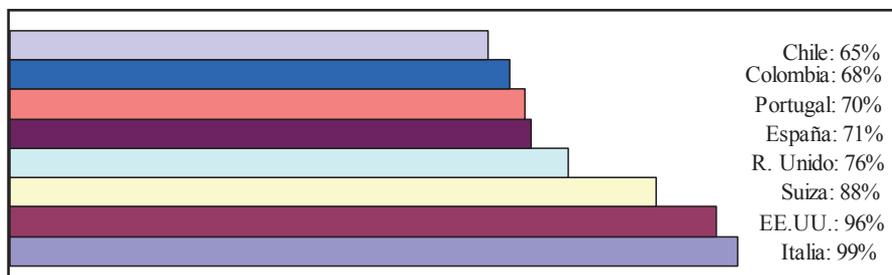
⁶ ANDRÉS GAITÁN ROZO y JOSÉ DANILO CASTRO VELASCO, *Sociedades de familia en Colombia*, Bogotá, Superintendencia de Sociedades, 2001, pág. 34.

⁷ Podemos dar el ejemplo más cercano precisamente en Colombia, donde nadie concebiría el desarrollo económico que se deriva de la industria sin incluir a *Carvajal, El Tiempo, los Ingenios del Valle, Bavaria y Postobón, Coltejer, Fabricato, el Grupo de Luis Carlos Sarmiento, el Grupo Colpatria, Imusa, Coordinadora Mercantil, Ponqués Ramo, Colombina*; también las empresas que pertenecen al Sindicato Antioqueño: *Corona, Espinoza Hermanos, Chaid Neme Hermanos, Pintuco, Haceb*, para solo mencionar algunas de las empresas colombianas de origen familiar. En el ámbito mundial, entre tanto, nadie podría pensar en la pujanza empresarial sin traer a colación empresas como *Ford, General Electric, las Cerveceras Alemanas, McDonald's, la Industria Aeronáutica, Televisa, SONY, IBM, Compact, HP, Dell*, para sorpresa de muchos, todas de origen familiar.

⁸ ANDRÉS GAITÁN ROZO y JOSÉ DANILO CASTRO VELASCO, *op. cit.*, pág. 35.

⁹ La revista *Dinero*, que se ha interesado en el tema principalmente por asocio con el ICEF y ha dedicado buena parte de sus números al tema de las EF, ha señalado frecuentemente que dicho porcentaje en Colombia es cercano al 80 por ciento. Con esto se demuestra la inexactitud de la información que se maneja en el tema. Véase CAROLINA BÁRCENAS BORDA, *Estado del arte de la investigación sobre empresas de familia en Colombia*, Bogotá, Tesis, Universidad Externado de Colombia, 2003, pág. 96. Además, las cifras tomadas de los estudios de Supersociedades (Colombia) tienen como criterio principal para identificar una empresa como familiar, el que la respectiva familia sea propietaria de más del 50 por ciento del capital social, que es un concepto inexacto, como se explicará en el capítulo primero.

Empresas de familia en algunos países del mundo



Gráfica 1

Fuente: *Supersociedades*, 2001

No obstante, estas referencias están dadas para algunos países europeos y Estados Unidos. La comparación entonces no es del todo correcta, pues las evidencias de las tipologías territoriales, como el caso de Italia¹⁰, demuestran que cada región posee matices familiares-culturales muy propios que la diferencian de los demás. Inclusive no podríamos referirnos a Latinoamérica en general, pues pecaríamos de inexactos, dado que sus costumbres también son disímiles.

Colombia tampoco es modelo correcto, a causa de los distintos comportamientos familiares que observamos¹¹. Existen regiones como la costa Atlántica, donde existen comunidades empresariales fuertes de características más internacionales que en el resto del país, tal vez por factores como su localización privilegiada, el poseer uno de los puertos más importantes de Colombia y haber recibido en su seno en determinada época inmigrantes que les inculcaron tales costumbres¹²; en regiones como Antioquia, las raigambres dirigidas al bienestar familiar son fundamentales, pero cuando entra en

¹⁰ La familia, que desempeña papel preponderante en el tema, difiere mucho de región a región. Así, por solo mostrar una hipótesis, ejercerá mayor influencia en un país como Italia, donde hay fuertes tradiciones familiares y donde estas tienen función importante en la economía nacional, como se demostró con el porcentaje que posee en unidades económicas familiares.

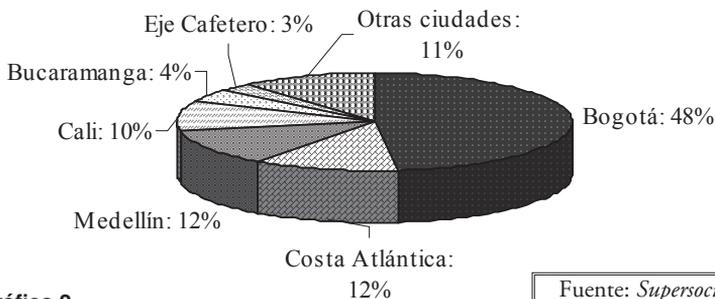
¹¹ Las siguientes apreciaciones son declaraciones de LUIS ERNESTO ROMERO, uno de los pioneros del manejo del tema en Colombia. Al respecto véase "Familia vs. Negocios", en revista *Dinero*, núm. 80. (mar-1999), Bogotá, Publicaciones Dinero Ltda., pág. 34.

¹² "En la costa Atlántica [...] prevalece la familia y los lazos de consanguinidad alrededor de las sociedades comerciales, inscritas también en un patrón de alta diversificación de la inversión. Además, el dominio de varios oficios o sectores económicos es uno de los rasgos principales del empresario costeño del siglo XIX, aunque el comercio fue la profesión más reconocida y la actividad vertebral en la cual se sustentaron las otras, en particular, las prósperas haciendas ganaderas y la banca de las tres últimas décadas del siglo. Los grupos empresariales estaban instalados en Santa Marta, Barranquilla y Cartagena en estrecho vínculo con las regiones del Sinú, Panamá, Chocó y el Caribe. Sin embargo, a diferencia de las demás regiones, la costa contó con colonias de extranjeros y forasteros con iniciativa para los negocios, como la de los italianos". LUIS FERNANDO MOLINA LONDOÑO, *Empresarios colombianos del siglo XIX*, Bogotá, Banco de la República-El Áncora Editores, 1998, pág. 17.

juego el aspecto comercial, han sabido separar muy bien los ámbitos sin involucrarlos¹³; los vallunos, entre tanto, son entre los colombianos, los más orientados a la familia; y, por último, los bogotanos tienen muy en cuenta las tradiciones y por estar más cerca de los poderes públicos, toman decisiones con mayor facilidad¹⁴.

Estos distintos tipos se ven igualmente reflejados en las estadísticas, que demuestran mayor concentración de EF legalmente constituidas en Bogotá y Cali, aunque también es visible su existencia, en menor proporción, en otros lugares como Bucaramanga o el Eje Cafetero¹⁵. Así se observa en la siguiente gráfica:

Sociedades matriculadas y renovadas a 31 de diciembre de 2000



Gráfica 2

Fuente: *Supersociedades, 2001*

La literatura especializada en el tema, proveniente de países desarrollados, recoge experiencias que si bien son predicables en buena parte de las empresas ya consolidadas, desconocen las especiales circunstancias culturales y socioeconómicas en las que se crean estas organizaciones en nuestros países. En efecto, difícilmente esta literatura puede concebir que las familias deban asumir como parte de su realidad organizativa temas como:

¹³ El empresariado antioqueño ha sido objeto de innumerables estudios porque su papel en la economía del país, especialmente en el siglo pasado, fue destacado. “La elite antioqueña se caracterizó, en síntesis, por tener al grupo familiar como unidad empresarial básica y sus actividades diversificadas en todos los ramos productivos y especulativos”. *Ibidem*. pág. 16.

¹⁴ Sobre el Valle del Cauca y Bogotá “al examinar la diversificación de sus inversiones se analizan algunos de sus componentes tales como: su secuencia y progresión, su grado de complementación y la importancia diferencial entre inversiones; las consecuencias en términos de la industrialización, de la alta diversificación; el papel de la familia y de los descendientes de los pioneros en el manejo de los negocios; la racionalidad y el cálculo económico envueltos en esta conducta y, los patrones de innovación”. CARLOS DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA, *El empresariado colombiano. Una perspectiva histórica*, Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, 1986, pág. 13.

¹⁵ El predominio de las EF va más allá de las estadísticas. Existen muchas empresas que se constituyeron y continúan desarrollándose con el esquema familiar y otras que a pesar de haber perdido tal característica, en su origen estuvieron determinadas por vínculos familiares, o aquellas que se consideran familiares pero que no se encuentran registradas, lo que no las hace excluibles, pero que evidencian la dificultad de hacer una estadística real del porcentaje de empresas que ostentan tal calidad.

1. La inseguridad jurídica en que desarrollan su actividad;
2. La volatilidad de las monedas, que causa fenómenos de empobrecimiento acelerado y acaba con empresas, patrimonios y familias;
3. La inestabilidad económica que surge de la imposición de modelos —también económicos— que generan grandes y abruptos cambios, sin que exista la ayuda estatal para tales procesos de reacomodación industrial al nuevo modelo;
4. La inseguridad física que rodea a los empresarios y sus familias, por fenómenos de violencia cada vez más arraigados en nuestra cultura;
5. La necesidad, en ciertos casos, de que los miembros de las familias deban desarrollar múltiples actividades, para responder por su carga personal, aspecto que los lleva a eventuales conflictos en las EF de las que forman parte;
6. El cambio abrupto de los valores establecidos por los fundadores, para ser reemplazados por otros basados en la facilidad para la consecución de objetivos, circunstancia que desemboca en el tema de la flexibilidad de las normas éticas en los negocios;
7. La temporalidad de las familias constituidas;
8. La extensión de la intolerancia social a la hora de solucionar conflictos;
9. La pérdida del respeto y la consideración hacia las personas que forjaron las empresas, bajo la creencia de que todo esquema nuevo debe ser mejor que el establecido por los fundadores, etc.

Además del plano regional —que hace especial el marco de las compañías latinoamericanas—, esta tipología de empresas posee también matices muy propios, demostrado entre otras causas por el entramado de los planes comerciales y familiares que representa una característica única¹⁶. Así, en la familia las relaciones se basan en sentimientos, afectos o simples relaciones de consanguinidad, mientras en la empresa los lazos de unión son más racionales y, por ello tal vez, menos traumáticos; la unión de estas dos características, propias de cada una de las dos instituciones, hace de esa una relación única.

Esas circunstancias incitan a las EF latinoamericanas, en todos los órdenes, con realidades familiares y empresariales disímiles, a conocer afanosamente más sobre sí mismas. Muchas veces lo hacen alentadas por fundadores, personal directivo o asesores, que quieren prevenir situaciones conflictivas o que, inmersos en tales divergencias, son conscientes de la necesidad de acudir a herramientas propias para su tipo empresarial que sean ajustadas a las realidades socioeconómicas y políticas en que se hallan situadas.

De esta manera, cuando la EF ve que necesita herramientas especiales que hagan viable su continuidad productiva, se prepara para el camino que le asegura un manejo estable y armonioso. Estas herramientas no son las de cualquier otra empresa, pues su única meta no es de beneficio, sino que responden a una filosofía y una cultura inmersas en ellas.

¹⁶ Las EF poseen amplia gama de ventajas que las convierten en grandes candidatas a desplegar sus actividades fructíferamente; sin embargo, infortunadamente muchas de ellas tienen vida muy corta, a causa del mal manejo que se les da y a los conflictos propios de este especial tipo de empresas.

Por tanto, la riqueza no es solo familiar, pues las ganancias se expanden al plano nacional, al colaborar significativamente en la economía. Entonces el manejo y trato profesional de estos órganos económicos, que adoptan las consideraciones propias de su categoría con rigurosidad y con herramientas tecnológicas modernas y especiales, constituyen la base para su fortalecimiento; además, sin contar que por el hecho de tener un sello con nombre y apellido —aspecto que puede caracterizarlas con mayor profundidad—, son tremendamente más potentes que las empresas no familiares.

Con todo, estas mismas connotaciones, que abrazan en su esencia las EF y a las que hemos venido refiriéndonos, hacen que la literatura especializada suela asumir su estudio con una visión apocalíptica. Voluminosos libros se han dedicado a tratar de probar su inviabilidad. En contraposición, este escrito pretende abordar el análisis de la realidad de las EF a partir de la consideración de aquellos aspectos que han hecho que muchas de ellas logren pasar de generación en generación, sin menoscabo de las relaciones familiares.

El análisis y la apología de tales ejemplos victoriosos les facilita salir avantes a las empresas que en nuestros países nacen día tras día.

Con dicho fin este trabajo procura ser, *strictu sensu*, ajeno a la academia para acercarse lo más posible a sus destinatarios —las familias empresarias—. Así mismo, busca contribuir al fortalecimiento de las EF, en virtud del conocimiento idóneo que ellas tengan sobre su naturaleza, las etapas que atraviesan, las dificultades que surgen y las herramientas que poseen, para erradicar el popular aforismo desafortunado según el cual en estas organizaciones, *el padre es rico, el hijo es noble y el nieto es pobre*.

El objetivo es transmitir a todas aquellas empresas que se hallan en las diferentes etapas de su evolución un mensaje de optimismo surgido del análisis de casos en que estas empresas han salido airoso de las dificultades propias de su naturaleza. La búsqueda de soluciones propias les ha permitido continuar con la generación de riqueza y bienestar a sus propietarios y empleados y extenderse a varios países.

Nuestra experiencia de años como profesores universitarios y asesores de innumerables EF —en los que hemos podido disfrutar del conocimiento dinámico que se adquiere por la relación constante con EF latinoamericanas— facilita compartir este aprendizaje con los lectores.

Por consiguiente, tanto los empresarios con sus éxitos, retos y angustias, como sus empresas, fueron el gran laboratorio que permitió estructurar este trabajo. A ellos, por su confianza en nosotros, debemos reconocimiento, pues son los autores verdaderos; no queremos ofender a aquellos de quienes aprendimos, por lo que preferimos omitir sus nombres, pues creemos que mencionar a unos sin referirnos a otros sería cometer una injusticia. Todos y cada uno saben el agradecimiento que les tenemos porque la vida nos ha permitido hacerlo de modo personal, y a quienes no se los hemos dicho aún, sea este el momento para que vean plasmadas sus ideas, su experiencia y sus estrategias a lo largo de esta obra.

Aspiramos a que los lectores queden con inquietudes y preguntas que puedan resolver en la vida práctica, en su gestión empresarial o en escritos relativos al tema. Lograr generar tales cuestionamientos y el deseo de resolverlos justifica el esfuerzo con que acometimos este trabajo.

ÍNDICE GENERAL

PARTE PRIMERA

CONSIDERACIONES INICIALES SOBRE LA EMPRESA FAMILIAR

CAPÍTULO PRIMERO

PANORAMA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

	PÁG.
1. Definición y categorías de la empresa familiar	5
A) Elementos de la definición	6
a) Control de capital	6
b) Control subjetivo	7
c) Vínculo familiar	7
d) Control en la administración	7
e) Control en las decisiones	8
f) Comunidad de visión familiar empresarial	8
g) Transmisión propietaria	9
B) Las posibles categorías de la empresa familiar	9
a) Según el número de propietarios, el tamaño de la empresa y la participación de la familia en la junta directiva y en la dirección	10
b) Según la intención de los propietarios	11
2. La creación de la empresa de familia	11
3. Modelo de los tres círculos	14
4. Etapas de la empresa familiar	17
A) Enfoque empresarial	18
a) Arranque	18
b) Expansión	19
c) Madurez	20
B) Enfoque familiar	20
a) La joven familia	21
b) La familia que ingresa al negocio	21
c) La familia que trabaja conjuntamente	22
d) La familia que cede la batuta	22

	PÁG.
C) Enfoque de la propiedad	23
a) Propietario controlador	23
b) Sociedad de hermanos	24
c) Consorcio de primos	25
5. Las generaciones familiares	27

CAPÍTULO SEGUNDO

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR

1. Fortalezas de las empresas de familia	33
A) Unidad	34
B) Compromiso	35
C) Conocimiento	36
D) Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero	37
E) Planeación de largo plazo	38
F) Una cultura estable	39
G) Rapidez en la toma de decisiones	40
H) Confiabilidad y orgullo	40
2. Debilidades de las empresas de familia	41
A) Debilidades de tipo familiar	43
a) Creencias y tradiciones	44
b) Los problemas familiares	47
c) Conducta de los miembros de la familia	49
d) Confusión de funciones	50
B) Debilidades de tipo empresarial	51
a) Personal inadecuado	51
b) Estilo de gestión	53
c) Lentitud en la modernización	54
d) Obtención de recursos	55
e) Tensiones entre empleados familiares y no familiares	55
f) Crecimiento estancado	55
g) Desconocimiento del consumidor	57
h) Ausencia de un adecuado plan de mercadeo	57
i) Diversificación	58
j) Plan de negocios	59
k) Inoperancia de los órganos de administración	59
l) Desconocimiento de las fortalezas de la empresa	60
C) Debilidades de tipo patrimonial	61
a) Planificación inadecuada de la propiedad	62
b) Concentración de riesgo	63
c) Política de distribución de dividendos	63
d) Transferencia de la propiedad	64

	PÁG.
D) Debilidades de tipo jurídico	64
a) Falta de planificación de la sucesión	64
b) Procesos de divorcio	67
c) Estructura jurídica inadecuada	68

PARTE SEGUNDA

LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA FAMILIAR Y EL MANEJO DE SUS RELACIONES

CAPÍTULO TERCERO

EL FUNDADOR

1. La mujer como fundadora	74
2. La pareja como fundadores conjuntos	76
3. Las cualidades de los fundadores empresariales	77
A) Los estilos de liderazgo de los fundadores	78
a) Liderazgo visionario	79
b) Liderazgo coaching	79
c) Liderazgo afiliativo	79
d) Liderazgo democrático	80
e) Liderazgo timonel	80
f) Liderazgo autoritario	80
B) Las clases de fundadores	81
a) Propietarios	81
b) Dirigentes	82
c) Técnicos	82

CAPÍTULO CUARTO

LA FAMILIA Y LOS NO PARIENTES

1. El cónyuge del fundador	85
A) Los factores que unen al cónyuge a la empresa	87
a) El estudio	88
b) La información	88
c) La participación	89
d) El trabajo	89
B) La segunda esposa	90
2. Los hijos del fundador	91
3. La familia política	94

	PÁG.
4. Los no parientes	96
A) Actitudes de los ejecutivos no familiares	98
a) Actuar	98
b) Negociar	98
c) Aconsejar	99

CAPÍTULO QUINTO

MANEJO DE LAS RELACIONES EN LA EMPRESA FAMILIAR

1. Mantener buenas relaciones	101
A) Eliminar choques de personalidad	102
B) Centrarse en las metas	102
C) Separar	103
D) Eliminar tratamientos especiales	103
E) Elogiar y corregir eficazmente	104
F) Dar consejos cuidadosamente	104
G) Usar la persuasión	105
H) Tratar de igual manera a los hijos	105
2. Ser agradecido	106
3. El manejo de situaciones conflictivas	106
A) Identificar el problema	107
B) Explorar las versiones de cada uno	108
C) No suponer	108
D) Sistema de contribución	109
3. Los mecanismos para abordar y resolver el conflicto	110

PARTE TERCERA

HERRAMIENTAS GERENCIALES Y PATRIMONIALES PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

CAPÍTULO SEXTO

EL PROTOCOLO FAMILIAR

1. Lo que significa	122
2. Los que intervienen	122
3. La fuerza vinculante del protocolo	125
A) Cláusulas con fuerza vinculante	125
a) Compromisos con fuerza moral	126
b) Compromisos con fuerza contractual simple	126
c) Compromisos con fuerza o eficacia frente a terceros	126

	PÁG.
B) Cláusulas según su contenido	127
a) Compromisos sobre la filosofía de la empresa	127
b) Compromisos acerca de las relaciones familia-empresa	127
c) Compromisos institucionales	128
4. Claves para la elaboración del protocolo	129
A) Iniciativa	130
B) Presentación	130
C) Cuestionamientos	131
D) Concertación	132
E) Elaboración del texto	132
5. Concertación del protocolo	135
A) Los valores	136
B) El tipo de empresa familiar que se quiere ser	136
a) Participación de la familia en la empresa	136
b) Órganos de gobierno de la familia y de la empresa	137
c) Mecanismos para relacionarse y solucionar conflictos	137
d) Política de beneficios familiares	138
e) Propiedad empresarial	139
f) Planificación de la sucesión	141
C) Qué se puede esperar	141
D) Cuándo dejar de ser	142
6. Instrumentos de desarrollo del protocolo	143
A) El régimen económico marital	144
B) El testamento	145
C) Los estatutos sociales	146
D) Los pactos de sindicación	148

CAPÍTULO SÉPTIMO

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

1. Dirección corporativa. Nivel I	152
A) Definición de valores y comportamientos	153
B) El código de buen gobierno	153
C) La misión	154
D) La visión	154
2. Dirección de la empresa familiar. Nivel II	156
A) Alineación corporativa	156
B) Dirección de la empresa familiar	156
a) Misión de la empresa	157
b) Valores de la empresa	157
c) Visión de la empresa	160
C) Análisis	163

	PÁG.
D) Formulación	164
a) Identificar los objetivos globales o ejes	164
b) Definir las estrategias	164
E) Cómo poner en práctica la estrategia	165
a) Planeación estratégica funcional	165
b) Planeación estratégica operativa	168
F) Alineación estratégica institucional: el nuevo reto de la gerencia moderna	169
a) Alineación vertical	170
b) Alineación horizontal	170
c) Alineación integral	171
G) Monitoría y medición	172
a) Un modelo de medición de gestión en cascada	173
b) Definición del modelo	174
c) Un modelo integral	174
d) Perspectivas del modelo	175

CAPÍTULO OCTAVO

ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR

1. El gobierno de la familia empresaria	180
A) La asamblea familiar	182
a) Funciones principales	182
b) Quién la dirige	184
c) Periodicidad de las reuniones	184
B) El consejo de familia	185
a) Composición	186
b) Funciones que cumple	186
c) Presencia de miembros externos y de quien lo presida	188
C) Los factores comunes de los órganos de gobierno familiar	189
D) Preparación de las reuniones de la asamblea familiar	190
a) Elegir un lugar tranquilo	190
b) Reservar un fin de semana completo	190
c) Considerar la presencia de un mediador	190
d) Poner al día a la familia	191
e) Asignarles tarea a todos	191
f) Fijar el plan de la siguiente reunión	192
2. El gobierno de la empresa	193
A) Órgano de dirección	194
a) Función constitucional	194
b) Función económica	195
c) Función electoral	195
d) Función de control	195

	PÁG.
B) Los órganos de administración	196
a) La junta directiva	196
b) Junta asesora	203
c) Consejero externo o couching	205
C) El órgano de representación	206

CAPÍTULO NOVENO

LOS CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO
EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

1. Comprensión del “Corporate Governance”	211
2. Los informes y las instituciones	212
3. Principios del gobierno corporativo	217
A) La junta directiva	217
a) Presidente de la empresa y presidente de la junta directiva	218
b) Composición	219
c) Información	221
d) Nombramiento	223
e) Remuneración	223
f) El establecimiento de comités	224
B) Asociados e inversionistas	225
C) Responsabilidad y auditoría	227
D) El personal de la sociedad	228
E) Conflictos de interés	228
F) Administración y resolución de controversias	229
G) De los riesgos	230
H) Grupos de interés y responsabilidad social	230
4. Implantación del Código	235
5. Gestión por valores. El buen gobierno como cultura	238

CAPÍTULO DÉCIMO

LA PLANEACIÓN DE LA SUCESIÓN EMPRESARIAL

1. La sucesión empresarial como un tema primordial	242
2. Actitudes del fundador al ceder el control	245
3. El dirigente en la planeación sucesoral	247
A) El factor psicológico	248
B) La oportunidad del retiro	249
C) El retiro efectivo de la organización	249
4. Elección del sucesor	250
A) Candidatura de un familiar	250
B) Candidatura de miembros externos	251
5. Planeación de la sucesión	253

	PÁG.
6. Tipos de sucesiones	256
A) Transición a una empresa de propietario controlador	257
B) Transición a una sociedad de hermanos	257
C) Transición a un consorcio de primos	257
7. Forja del sucesor	257
A) Formación de aptitudes	258
B) Ingreso a la empresa	258
C) Desarrollo empresarial y del liderazgo	260
a) El sucesor al lado del fundador	261
b) El sucesor como descendiente con experiencia externa	261
D) Selección	262
E) Continuación	263

CAPÍTULO UNDÉCIMO

ESTRUCTURAS PATRIMONIALES Y ESQUEMAS JURÍDICOS

1. Estructura patrimonial	265
A) Esquemas de titularidad de la empresa familiar	267
B) Figuras adicionales de protección patrimonial	272
a) El testamento	272
b) Contrato de fiducia mercantil	274
c) Fundaciones de interés privado	275
C) El manejo de las participaciones sociales	277
D) La financiación de la empresa familiar	278
2. Antecedentes jurídicos de la empresa familiar	285
3. Las formas jurídicas frente a la empresa familiar: esquema jurídico adecuado	287
A) Sociedad colectiva	289
B) Sociedad anónima	291
C) Sociedad de responsabilidad limitada	293
D) Sociedad en comandita	296
E) Empresa unipersonal	298
4. Preguntas necesarias en torno a la forma jurídica adecuada de la empresa familiar	300
A) Sucesorio	300
B) Seguridad	300
C) Limitación del riesgo	300
D) Confianza de terceros	301
E) Negociación	301
F) Filosofía familiar	301
G) Inclusión de protocolo	301
H) Inclusión del código de buen gobierno	301
I) Manejo de conflictos empresariales	302
J) Manejo de conflictos familiares	302
K) Esquema gerencial	302

	PÁG.
5. Los conglomerados como figura especial	303
A) Supuestos	304
B) Las consecuencias	305
a) Ausencia de imagen de grupo	306
b) Los estados financieros	306
c) Titular de patrimonios familiares	306
d) Omisión de deberes legales	306
C) Las figuras para sortear dificultades	307
D) Las diferentes consideraciones respecto de la situación de subordinación ..	310
a) El control	310
b) El grupo empresarial	311
c) Consecuencias derivadas del control y del grupo empresarial	312
d) Quiénes están facultados para ejercer el control	313
e) Clases de control	314
E) Extinción de la empresa	315
a) Forma de liquidar las participaciones	317
b) Prelación de pago de participaciones distintas de las reglas de prelación de créditos	317
c) Todas las demás	317

A MANERA DE EPÍLOGO

RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA
LA EMPRESA FAMILIAR

1. La empresa	321
2. La familia	322
3. La propiedad	323
4. La sucesión	325
5. La gestión	326
A) No más meritocracia familiar	326
B) Eliminación del conflicto de funciones	327
C) Modelos de gobernabilidad	328
a) El modelo de gobernabilidad de la familia	328
b) El modelo de gobernabilidad de la empresa	328
D) La institucionalización	329
Bibliografía	333
Índice de autores	343

PARTE PRIMERA

CONSIDERACIONES INICIALES
SOBRE LA EMPRESA FAMILIAR

CAPÍTULO PRIMERO

PANORAMA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Una empresa familiar bien llevada puede ser la mejor herramienta para competir, porque se genera mayor compromiso, una especie de compromiso de sangre.

Revista *Dinero*

La EF ha estado presente en todas las épocas, pues desde tiempos inmemoriales ha sido la familia la encargada de dar nacimiento a muchas actividades económicas que han contribuido al desarrollo de la comunidad a la que pertenecen.

Por tanto, es necesario analizar qué es una EF¹: ¿Se diferencia una empresa familiar de una no familiar? ¿Vale la pena hacer dicha distinción?

A primera vista, la EF como institución no amerita un análisis detallado; sin embargo, si se tiene en cuenta la especial connotación de la expresión *familia* y su influencia en el campo empresarial² —lo que incluye la combinación entre lazos afectivos y dinero³—, se hace evidente el trato especial y preferente que debe dársele.

¹ Debemos aclarar que cuando nos referimos a la EF, debe entenderse como una *unidad patrimonial con vida propia*, con lo que se excluye del concepto *el ejercicio de la profesión*, pues esta es la actividad que cimienta la EF, pero no *es* ella misma. No toda persona que desarrolla una actividad profesional es empresario familiar: se requiere que al dar origen a una actividad económica organizada que quiera perdurar, le dé a esta una visión personal y familiar de la forma de hacer negocios.

² Para autores como LUISA FERNANDA ORTEGA, al dilucidar el funcionamiento de las EF no basta con analizar las dos instituciones involucradas, pues ellas por sí mismas no explican el fenómeno. Para ella el papel que desempeñan las leyes de la sociedad son fundamentales, pues interactúan constantemente en la empresa y en la familia; estas hacen que el tema del poder se vea fortalecido y a su vez se complique por tener dos organizaciones distintas (la familia y la empresa), entidades donde las relaciones de poder no pueden identificarse: en la empresa hay un vínculo jerárquico en el que los límites de poder se diferencian claramente; en la familia, con excepción del poder que ejerce el padre sobre la comunidad familiar, esto no es posible. Las relaciones de poder marcarán así la diferencia, porque será la familia, en una decisión última, quien determine qué se hace con la empresa. Al respecto véase LUISA FERNANDA ORTEGA, *Empresas familiares: poder, autoridad y cambio generacional*, Bogotá, Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia, 2001, págs. 35-85. Así, hay que anotar que las relaciones de poder han sido diferenciadas en cada una de las instituciones que conforman la EF, y este poder, en suma, será traducido en el control que se ejerza *sobre* la empresa *desde* la familia. Aunque las fuentes sean distintas, sería un craso error identificarlas.

³ LUIS ERNESTO ROMERO, “La sucesión de los negocios de familia: un reto a su supervivencia”, en *www.dinero.com*.

Esta especial relación de parentesco hace de las EF una institución *sui generis* que explica el hecho de obedecer a un conjunto de reglas especiales; incluso, con el apoyo de profesionales expertos en áreas como la psicología y los temas organizativos⁴, se intenta evitar que los conflictos entre los miembros del núcleo familiar las conduzcan a su desaparición.

Dicho vínculo lleva a adoptar en las personas posturas distintas frente a una determinada situación; así, la visión que se tiene de una actividad comercial cambia diametralmente si la realiza un integrante de una empresa comercial o si la efectúa alguien que pertenezca a una EF; en el último supuesto, GERSICK la ejemplariza muy bien, al indicar que “el hecho de pertenecer a una empresa familiar afecta a todos los participantes. El papel del presidente del Consejo de Administración es diferente cuando la empresa la fundó su padre, y cuando la madre y los hermanos se sientan alrededor de la mesa en las juntas del consejo, tal como lo hacen en la mesa del comedor familiar. El papel del presidente ejecutivo es distinto cuando el vicepresidente que ocupa la oficina del lado es su hermano más joven. El papel de un socio es diferente cuando el otro socio es su cónyuge o un hijo. El papel del representante de ventas es distinto cuando cubre el mismo territorio que cubría su padre hace 25 años o su abuelo 50 años antes. También cruzar el umbral de la oficina el primer día de trabajo en una línea de montaje es diferente si en la puerta se encuentra el nombre de uno”⁵.

Sin embargo, tal relación de parentesco no determina una EF. Así, al hablar de ellas, la definición más lógica es la de una empresa donde las actividades comerciales y de producción propias del negocio son adelantadas por personas relacionadas entre sí por vínculos de parentesco. Pero tal presupuesto, como se mencionó, no es concluyente para definir el carácter de EF, toda vez que existen muchos casos en donde, a pesar de tratarse de una empresa de estas características, la injerencia del lazo familiar no es tan marcada; más bien, tiene un protagonismo oculto que se *limita* a ejercer el control sobre la empresa sin tener participación activa en su administración. Incluso, existen casos donde determinada familia, al adquirir una empresa ya existente, ejerce control sobre ella, sin que por ese solo hecho la vuelva familiar, porque su tendencia no es esa.

Vemos entonces la complejidad que contiene el término *empresa familiar*. Buscar su definición no es tarea fácil, pues este tipo de empresas es única en su género y vuelven únicos, al tiempo, los aspectos que han de considerarse; pero es una labor necesaria, si queremos poner en claro las circunstancias, tanto objetivas como subjetivas, que involucra el término. Estos singulares aspectos —que quizás hacen de ella la forma más compleja de organización empresarial existente—

⁴ MARÍA C. DUQUE CORREA, “El protocolo en las empresas familiares”, en *www.dine-ro.com*.

⁵ KELIN GERSICK, JOHN DAVIS, HAMPTON MARION MCCOLLOM e IVÁN LANSBERG, *Empresas familiares, Generación a generación*, México, McGraw Hill, 1997, pág. 17.