



Las reglas del juego en las empresas familiares

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

Conferencista
Tulio Tovar Narváez



Las Empresas Familiares Claves del Éxito

*Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales*

**Conferencista
Tulio Tovar Narváez**

- Introducción
- Evolución y concepto
- El Fundador
- Choque entre la familia y la empresa familiar

Temario

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales



Protocolos Familiares Empresariales

4

01/02/2014

- Ventajas y desventajas
- Signos de crisis en la empresa familiar
- La Familia de cara a la empresa
- El plan familiar

Temario

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales



Protocolos Familiares Empresariales

5

01/02/2014

Profesionalización de la empresa familiar

El tema laboral

La Sucesión en la empresa familiar

Aspectos legales

Conclusiones

Temario

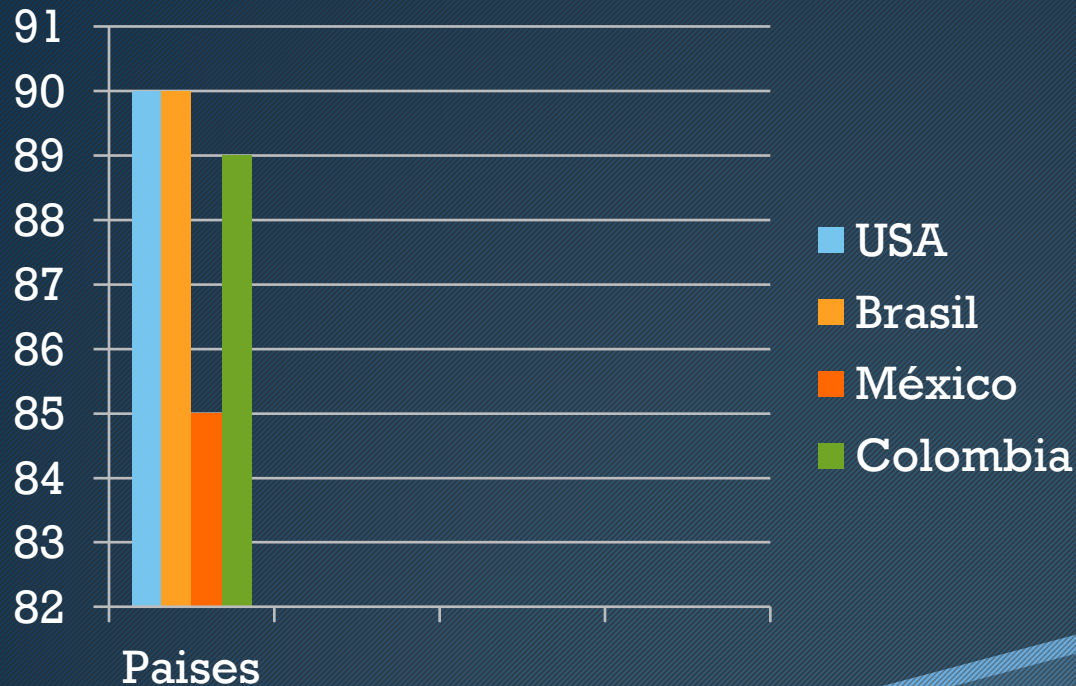
Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

6
01/02/2014

Protocolos Familiares Empresariales



Estadísticas de Empresas Familiares en algunos países.



Protocolos Familiares Empresariales



Estadísticas

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

7
01/02/2014

- Las Empresas Familiares son el primer paso en el desarrollo económico de un país.
- Son **50** millones de empleos en Estados Unidos provistos por empresas familiares.
- En Colombia el **87%** son empresas familiares

Protocolos Familiares Empresariales



**Relevancia de las
empresas familiares**

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

8
01/02/2014

Reseña:

- ❑ México ha sido uno de los pocos países de habla hispana que más ha desarrollado este tema, por tener mucho arraigue las empresas familiares.
- ❑ Existe allá, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey con un centro de estudios de Empresas Familiares.

Protocolos Familiares Empresariales



Reseña:

- ❑ En Colombia apenas inició este tema en el año 1990, sin embargo se encuentra como en abandono.
- ❑ Bogotá ha sido una de las pocas ciudades colombianas donde se ha utilizado mejor esta figura.
- ❑ Cali, cuenta con muy pocas empresas que han utilizado este tipo de proceso.

Empresas Familiares

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

Protocolos Familiares
Empresariales



10
01/02/2014

Marco Conceptual

- ❑ Con esta charla, se intenta ofrecer un marco conceptual integrado de los diversos rasgos del Protocolo Familiar.
- ❑ Por medio del Protocolo, que es un documento que puede ser elevado a escritura pública, se establecen unas reglas de juego de la familia frente a los negocios de su propiedad.

Protocolos Familiares Empresariales



Marco conceptual

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

11
01/02/2014

Introducción:

- ❑ En primera instancia se aborda con brevedad el marco conflictivo que más frecuentemente se manifiesta en las empresas familiares.
- ❑ Luego se ilustra sobre los principales soportes existentes para prevenir o evitar tal problemática.
- ❑ Posteriormente, la razón de ser del Protocolo, resaltando los principales beneficios que se persigue.

Protocolos Familiares Empresariales



Empresas Familiares

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

12
01/02/2014

Factores y Estructura:

- ❑ Se muestran los factores relevantes previos a la elaboración del protocolo
- ❑ Y se induce a una posible estructura guía, obviamente sujeta a modificaciones y ajustes para cada caso de empresa familiar.



Protocolos Familiares Empresariales

Empresas Familiares

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

13
01/02/2014

Objetivo General:

- El objetivo fundamental es proporcionar la inercia inicial, a quienes estén interesados en esta temática, para que su esfuerzo en la elaboración de un Protocolo Familiar, se vea favorecido con algunas pautas que ayuden a clarificar este proceso.

Empresas Familiares

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

14
01/02/2014

Protocolos Familiares
Empresariales



Objetivos Específicos:

- ❑ Ayuda a reducir la posibilidad de conflictos
- ❑ Tiene criterios definidos en caso de que aparezcan
- ❑ Aporta en la definición de políticas dentro del curso de la Planeación Estratégica
- ❑ Encamina los objetivos de la familia y la empresa hacia intereses conjuntos
- ❑ Contribuye a mantener o incrementar los afectos y la unión familiar.

Empresas Familiares

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

Protocolos Familiares
Empresariales



15
01/02/2014

Resultado esperado:

- ❑ Se contribuye con la continuidad de las empresas familiares.
- ❑ El logro de la continuidad involucra un efecto positivo en la dinámica económica del país.

Protocolos Familiares Empresariales



Empresas Familiares

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

16
01/02/2014

La confianza el factor que induce al cambio



Protocolos Familiares Empresariales

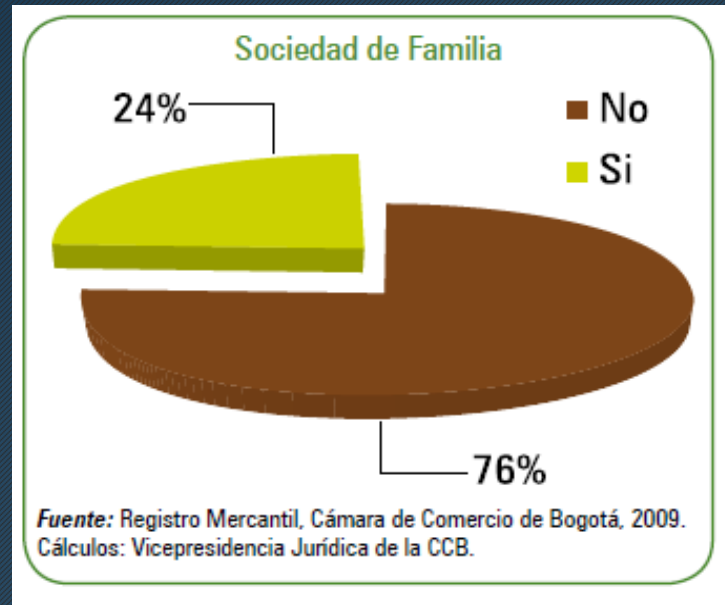


Empresas Familiares

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

17
01/02/2014

SAS Y EMPRESAS DE FAMILIA



Protocolos Familiares Empresariales



Empresas Familiares

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

18
01/02/2014

SOCIEDADES DE FAMILIA EN COLOMBIA

GENERACIÓN DE LA FAMILIA QUE EJERCE CONTROL EN LA SOCIEDAD		
Generación	No. de sociedades	% de participación
PRIMERA	2,506	63.0%
PRIMERA Y SEGUNDA	767	19.3%
PRIMERA Y TERCERA	2	0.1%
PRIMERA, SEGUNDA Y TERCERA	70	1.8%
SEGUNDA	464	11.7%
SEGUNDA Y TERCERA	36	0.9%
TERCERA	31	0.8%
NR	103	2.6%
Total	3,979	100.0%

Fuente: STORM
Fecha de Consulta: 11 septiembre de 2008

Protocolos Familiares Empresariales

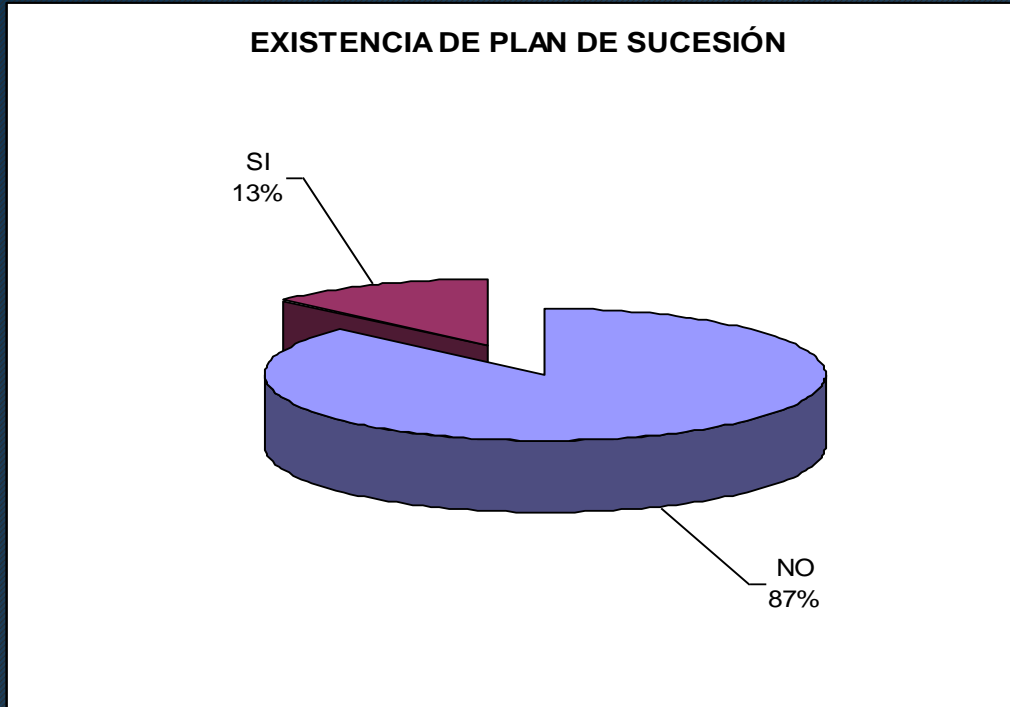


Empresas Familiares

Asociación Colombiana de Consultores Empresariales

19
01/02/2014

¿La empresa tiene un documento que contenga Un plan de Sucesión?



Protocolos Familiares Empresariales

Empresas Familiares

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

20
01/02/2014

Otros factores que afectan el Protocolo:

- ❑ El mero protocolo familiar no es suficiente, puesto que ciertos factores de familia deberán tratarse a través de otras herramientas o medios que son complementarios a aquél.
- ❑ Cada familia en términos empresariales es un caso particular y, por lo tanto, deberá también tener su protocolo particular.

Empresas Familiares

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales



Protocolos Familiares Empresariales

21
01/02/2014

Tipos de empresas:

- Artesanales
- Industriales
- Comerciales
- Servicios
- Servicios de outsourcing
- Virtuales

Protocolos Familiares Empresariales



Evolución

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

22
01/02/2014

Características de las familias:

Rígida, autoritaria



Valores,
principios y
tradiciones

Flexible



Concertada, monetizada



Protocolos Familiares Empresariales

La familia

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

23
01/02/2014

En las empresas:

- Crecimiento del conocimiento
- Explosión demográfica alta
- Vida corta de productos o servicios
- Alta velocidad de información
- Nuevas formas de relaciones
- Organización preventiva

Factores que obligan al cambio

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

Protocolos Familiares
Empresariales



24
01/02/2014

Definición de empresa familiar:

La empresa familiar se puede definir como aquella empresa respecto de la cual, la familia ejerce:

- ❑ Control patrimonial y
- ❑ Dirección administrativa

Concepto

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

Protocolos Familiares
Empresariales



25
01/02/2014

Empresario fundador
emprendedor
Soltero/casado

Edad promedio 25 años

Empresario fundador
emprendedor
Con familia (hijos)

Edad promedio 35 años

Familia involucrada
Sueño compartido
Siguiendo generación

Edad promedio 47
años



**Del emprendedor a la
empresa familiar**

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

26
01/02/2014

❖ La Familia:

- Amplio o tribal
- Medio o de parentesco
- Restringido o de convivencia

❖ La empresa – elementos esenciales

- Empresario
- Organización
- Actividad

❖ La empresa – elementos secundarios

- El empresario
- Relaciones de poder del empresario
 - Absoluto
 - Mayoritario
 - Minoritario organizado
 - Dictadura de la administración

Protocolos Familiares Empresariales



**Elementos de la
empresa familiar**

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

27
01/02/2014

LA FAMILIA



Individuo



Empresario

LA EMPRESA



Protocolos Familiares Empresariales



Elementos de la
empresa familiar

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

28
01/02/2014

La empresa es creada por el Individuo al conocer sus limitaciones, y lo hace con base en:

- Identidad biológica
- En conocimiento y habilidades

**Elementos de la
empres familiar**

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

Protocolos Familiares Empresariales



29
01/02/2014

EL FUNDADOR

- Emprendedor cautivado por sus ideas
- Carismático
- Determinado
- Dominante



Protocolos Familiares Empresariales

Elementos de la
empresa familiar

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

30
01/02/2014

El Fundador

- Centralizador
- Autoritario
- Emotivo
- Desconfiado



Elementos de la empresa familiar

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

Protocolos Familiares Empresariales



31
01/02/2014

Retos del fundador

- Ahorro
- Abstinencia
- Trabajo excesivo
- Responsabilidad



Protocolos Familiares Empresariales



Elementos de la empresa familiar

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

32
01/02/2014

Tipos del fundador:

☐ Administradores



Elementos de la empresa familiar

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

Protocolos Familiares Empresariales



33
01/02/2014

Tipos del fundador:

□ Técnicos



Protocolos Familiares Empresariales



Elementos de la empresa familiar

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

34
01/02/2014

Tipos del fundador:

Propietarios



Elementos de la empresa familiar

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

Protocolos Familiares Empresariales



35
01/02/2014

Tipos del fundador:

Fundador hombre orquesta:

- No planea
- Tiene el conocimiento de todo
- No desea el cambio

Elementos de la empresa familiar

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

Protocolos Familiares Empresariales



36
01/02/2014

Los que rodean al fundador:

- El cónyuge
- Padres, tíos, hermanos, primos
- Parientes políticos
- Empleados de confianza
- Hijos

Elementos de la empresa familiar

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales



Protocolos Familiares Empresariales

37
01/02/2014



Importante!!!!!!!!!!!!

- No todo fundador es empresario
- La empresa puede superar al fundador si se lo propone ...
- La misión del empresario
Perpetuar la Empresa.

**Elementos de la
empresa familiar**

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

Comparación

LA FAMILIA	LA EMPRESA
Fundamento emocional	Fundamento racional
Conducta innata	Conducta formada
Relaciones impuestas	Relaciones escogidas
Preservación	Innovación y cambio
Juicios internos	Juicios externos
Crecimiento geométrico	Crecimiento aritmético
Prelación de objetivos	Objetivos independientes



Protocolos Familiares Empresariales

Factores de choque

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

39
01/02/2014

- ❑ Rápida toma de decisiones
- ❑ Lealtad y compromiso hacia la empresa familiar
- ❑ Flexibilidad en su manejo
- ❑ Identidad frente al mercado y al cliente
- ❑ Trabajo en equipo
- ❑ Mayores márgenes de ganancias

Ventajas de la empresa familiar

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

Protocolos Familiares
Empresariales



40
01/02/2014

- Falta de flexibilidad
- Excesivo Paternalismo
- Falta de liderazgo
- Liderazgo no legitimado



Desventajas de la empresa familiar

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales



- Influencia de emotividad
- Empresa al servicio familiar
- Igualdad de la familia en la empresa

Desventajas de la empresa familiar

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

Según su orientación:

- Hacia el producto
- Hacia el proceso
- Hacia la planeación

Etapas de la empresa familiar

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

Protocolos Familiares Empresariales



43
01/02/2014



Según su grado de desarrollo:

- ❑ Expansión y formalización
- Administración personal – puede haber delegación – orientación al proceso
- Mantener mercado
- Sub-etapas:
 - Heroísmo
 - Buenas épocas
 - Despilfarro
 - Correctivos exitosos o fallidos

Etapas de la empresa familiar

Según su grado de desarrollo:

□ Madurez

- Administración profesional
- Estructura funcional
- Orientación a la planeación
- Innovación y cambio
- Nuevos productos y mercados

Etapas de la empresa familiar

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

Protocolos Familiares Empresariales



45
01/02/2014

Según su grado de desarrollo:

☐ Respecto a sus propietarios:

Primera generación

- Propiedad unificada
- Administración personalizada
- Decisiones centralizadas



Etapas de la empresa familiar

Según su grado de desarrollo:

- Transición a otras generaciones:
 - Pulverización de la propiedad
 - Se hereda sociedad y propiedad
 - No todo heredero participará en la administración
 - Nuevo administrador tiene patrón



Etapas de la empresa familiar

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

47
01/02/2014

Signos de crisis en la empresa familiar

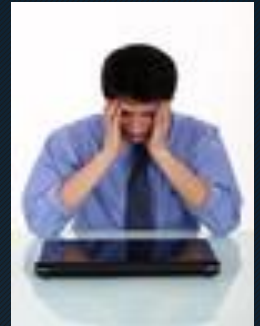
□ Confusión

- Falta de comunicación
- Falta de buena y oportuna información
- Disminución de la productividad
- Pérdida de competitividad
- Formación de intereses personales
- Rivalidad entre socios, primos, hermanos
- Divorcio de un socio

**Signos de crisis en la
empresa familiar**

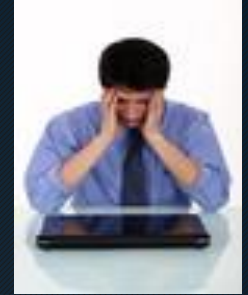
Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

Protocolos Familiares Empresariales



Signos de crisis en la empresa familiar

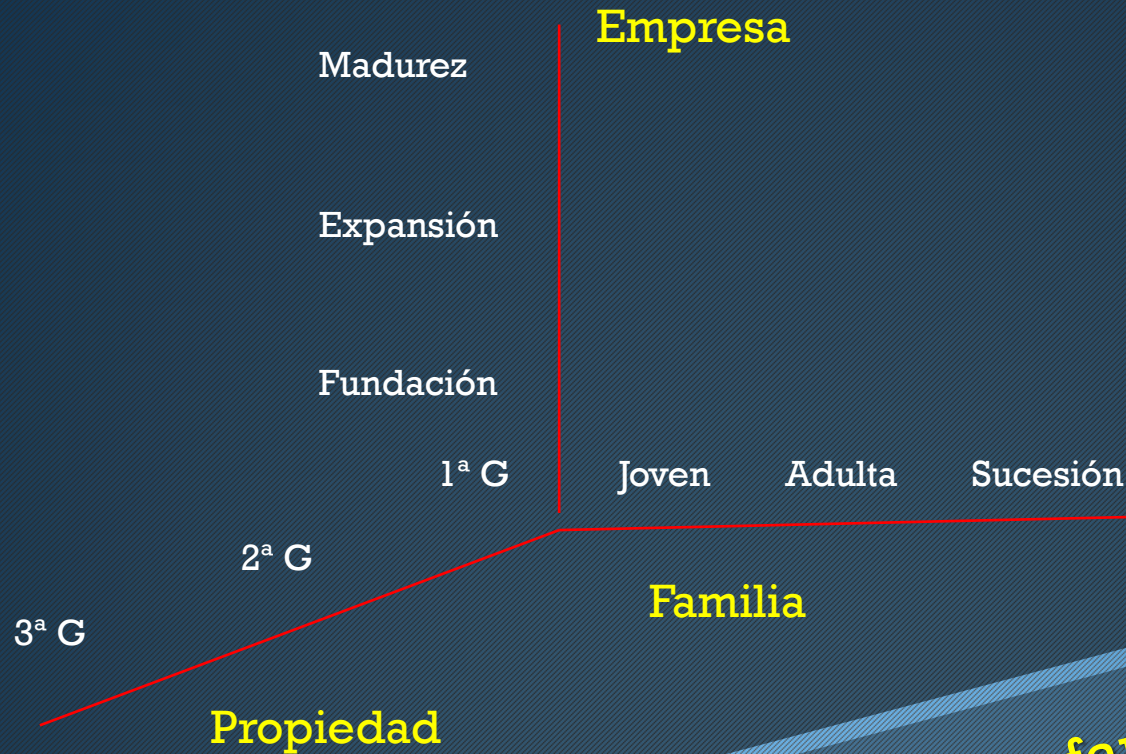
- Confusión y otras falencias
 - Involucrar esposa o hijos sin planificación
 - Iliquidez transitoria
 - Crisis financiera
 - Administración obsoleta
 - Pérdida de compromiso
 - Poca injerencia por problemas médicos
 - Y la que usted nos relate ...



Signos de crisis en la empresa familiar

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

Resumiendo la empresa familiar tiene tres vértices:



Protocolos Familiares Empresariales



Etapas de la empresa familiar

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

50
01/02/2014

La Familia de cara a la Empresa:

- Cuál es la misión de la Empresa?
- Qué vamos a tener el día de mañana?
- Cuándo lo vamos a tener?
- Cómo lo vamos a tener?

La Familia de cara a la Empresa

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

Protocolos Familiares Empresariales



51
01/02/2014

La Familia de cara a la Empresa:

- Quienes lo vamos a tener?
- En qué condiciones?
- Cómo vamos a participar?
- Cuáles calidades vamos a exigir y cómo las vamos a evaluar?

La Familia de cara a la Empresa

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

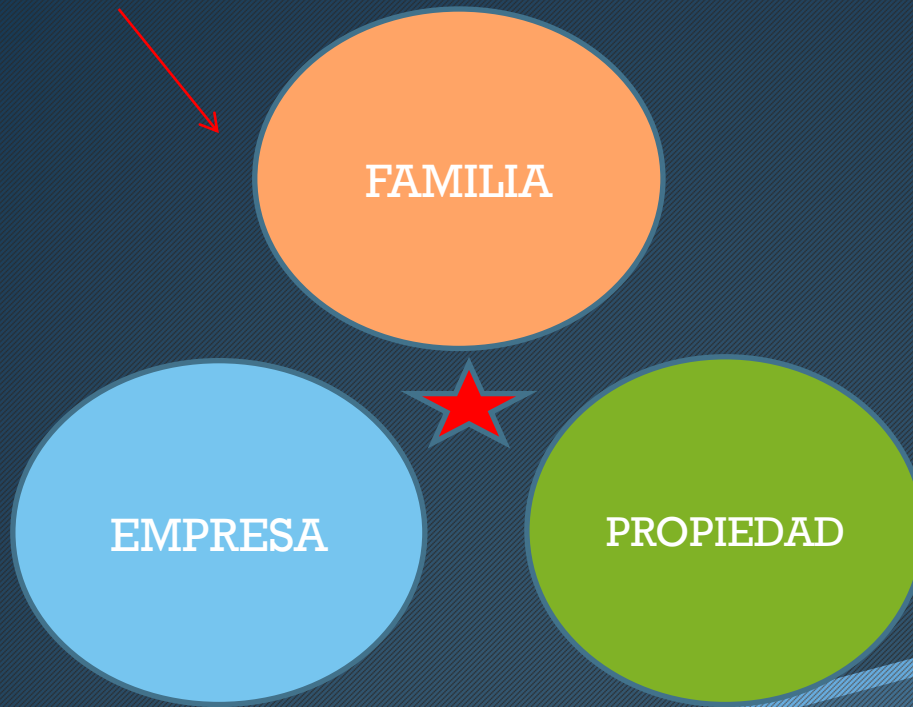
Protocolos Familiares Empresariales



52
01/02/2014

Las Reglas del Juego:

□ Los diferentes planes:



Protocolos Familiares Empresariales

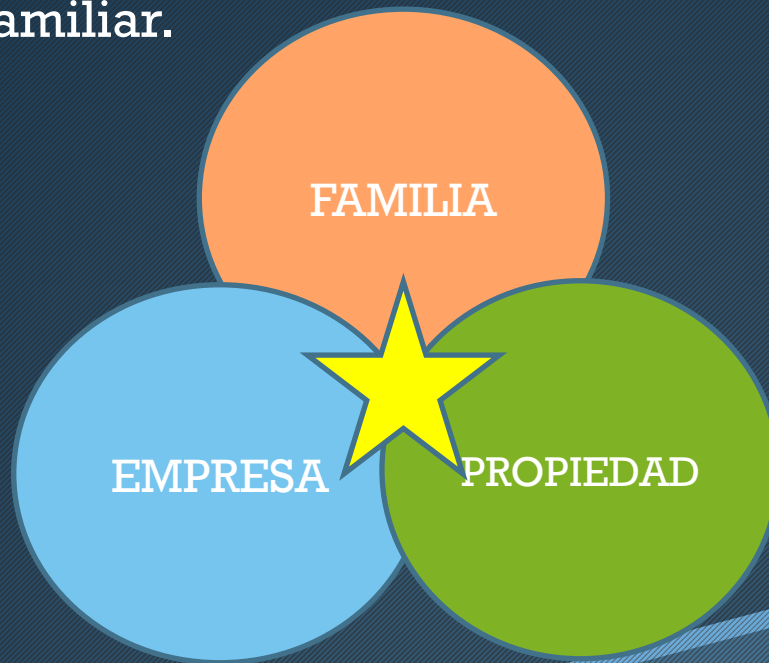
El Plan Familiar

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

53
01/02/2014

Las Reglas del Juego

- ❑ Fusión de sus tres elementos para llevar a cabo la Constitución de Un Protocolo Familiar.



El Plan Familiar

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

Protocolos Familiares Empresariales



Los tres aspectos
fundamentales en un
proceso de protocolo



Protocolos Familiares Empresariales

El Plan Familiar

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

55
01/02/2014

El Plan Familiar o Protocolo de Familia:

- Define la formación de un patrimonio
- Señala los objetivos que busca la familia de la empresa
- Planea la forma de conservación, venta o transformación de la propiedad

El Plan Familiar

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales



Protocolos Familiares
Empresariales

56
01/02/2014

En el Plan Familiar o Protocolo se define:

- ❑ Quiénes pueden ser socios, bajo qué condiciones y cómo se deja de serlo
- ❑ Quiénes y cuáles deben ser los administradores
- ❑ Participación de familiares en la empresa como empleados y como directores

El Plan Familiar

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

Protocolos Familiares
Empresariales



57
01/02/2014

El Plan Familiar o Protocolo define también:

- Nombramiento de comité de decisiones familiares
- Sucesión en la administración
- Participación de terceros
- Reparto de utilidades

El Plan Familiar

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

Protocolos Familiares
Empresariales



58
01/02/2014



¡GRACIAS!

Otra propuesta para el
desarrollo del Proyecto «CIE»

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

Protocolos Familiares Empresariales



ASCONSULTORES
ASOCIACION
COLOMBIANA
DE CONSULTORES
Rompiendo paradigmas

59
01/02/2014



Contactos:
asconsultores25@gmail.com
ttovar94@gmail.com
Web: www.ascoldecon.jimdo.com

Otra propuesta de la Unidad de
Negocio «CIE»

Asociación Colombiana de Consultores
Empresariales

Protocolos Familiares Empresariales



60
01/02/2014