



**GOBIERNO CORPORATIVO:  
ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD  
EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA**



**CAMARA DE COMERCIO®  
DE MEDELLIN PARA ANTIOQUIA**

*Tu mejor socio.*

La creación de una empresa en Colombia requiere de tiempo, inversión y sacrificio. Sus fundadores saben que desarrollar una idea de negocio, consolidar una organización, lanzar productos o servicios al mercado y crear estrategias de crecimiento y sostenibilidad es un trabajo que implica una gran dedicación.

A los empresarios que han vivido este proceso les ha correspondido sacrificar horas con su familia, invertir sus ahorros al punto de verse obligados a solicitar créditos, así como participar en todos los roles de la empresa, llegando a ser un colaborador multitarea.

Al final, toda esta inversión de tiempo y de recursos se ve recompensada: la empresa que comenzó como una idea de negocio es un éxito y se convierte en el legado que se deja a la familia y sucesores.

Y justo en tal punto vale la pena preguntarse: ¿están nuestros hijos o sucesores preparados para continuar con la empresa familiar? ¿Qué pasa con la empresa si no estamos en un futuro? ¿Tendría la empresa oportunidades de subsistir y seguir creciendo?



De acuerdo con las cifras de la Superintendencia de Sociedades sobre la continuidad de las empresas familiares en Colombia, el panorama es preocupante: más del 70 % de las empresas de familia fracasan durante el paso de la primera a la segunda generación.

Del mismo modo, del 30 % restante, sólo 10 % tiene continuidad en la tercera generación. Finalmente, de ese 10 % apenas 4 % transita hacia una cuarta generación.

Entonces ¿será que la empresa si podrá subsistir? ¿Qué pasará con los accionistas, empleados, proveedores, clientes, aliados y otros grupos de interés?

**Una de las herramientas existentes para no hacer parte de tales índices es la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo.**

Como cualquier otro tipo de empresa, las familiares enfrentan a diario situaciones que deben resolver: planeación, atención a clientes, verificación de las líneas de producción, coordinación de equipos, contratación de nuevas personas. Adicionalmente, tienen el reto de mantener en armonía y equilibrio las relaciones entre los miembros de la familia, que son o no empleados, y que a la vez pueden ser accionistas.

La dinámica de este tipo de empresas gira en torno a tres sistemas: la familia, la empresa y la propiedad. Estos se sobreponen entre sí, lo que genera que en una misma persona confluyan diferentes roles, como el de propietario, empleado, directivo y miembro de la familia. Las buenas prácticas de gobierno corporativo pretenden que los actores del sistema tengan establecidos sus roles, y cada uno de estos debe contar con unas reglas claras de actuación.



**La familia**



**La empresa**



**La propiedad**



## La familia

---

Personas con lazos familiares que hacen parte de la vida de los accionistas y fundadores de la empresa. Por lo general, los cónyuges e hijos son quienes más influyen en la dirección de las empresas. Sin embargo, en algunas ocasiones, tíos, nietos, primos y otros integrantes de la familia también intervienen fuertemente. Estas relaciones deben recibir un trato cuidadoso y especial, teniendo en cuenta lo siguiente:

### Reglas claras

La prioridad es el bienestar y la sostenibilidad de la empresa en el tiempo. Por ello, y teniendo en cuenta que se está hablando de una empresa familiar, hay que definir desde el comienzo reglas de comportamiento, políticas y normas orientadas a las buenas prácticas empresariales. Normas para la vinculación laboral, políticas de permanencia en la empresa y planes de retiro son apenas algunas de las situaciones que se deben pactar.

### Separación entre los bienes de la empresa y la familia

En algunas ocasiones no es claro el límite para el uso de los recursos que se tienen en la empresa, y en consecuencia se piensa que se puede disponer de ellos para temas personales. Los bienes que hacen parte de la operación deben usarse para lo que están destinados. Debe primar el interés general y, lo más importante, no se pueden perjudicar las actividades empresariales.

### Separación de los espacios familiares y empresariales

Por el bienestar de los integrantes de la familia y de la empresa, los espacios de comunicación para hablar de temas empresariales o familiares deben estar delimitados. Esto permite tener un foco claro en la empresa y un ambiente sano en la familia.

Mecanismos como la Asamblea de Familia o el Consejo de Familia son ideales para propiciar el foco y la buena comunicación.



## La empresa

---

Entendida como una organización que ofrece productos o servicios en un mercado determinado, debe contar con herramientas que le permitan subsistir en el tiempo:



### Órganos directivos

Para el buen funcionamiento de la empresa se debe contar con el personal idóneo para su dirección. En busca de mitigar desacuerdos, se recomienda que los órganos directivos cuenten con personal independiente y sin vínculos familiares que pueda opinar desde una posición neutral sobre las situaciones de la empresa.



### Direccionamiento estratégico

Toda empresa debe definir cuál es su norte. Así, el personal, sin importar si es externo o familiar, tiene claro que debe trabajar orientado en esa dirección.





## Plan de sucesión

Por lo general, lo asocian de manera errónea con la muerte o renuncia de los fundadores o gerentes. Por el contrario, es el proceso estratégico para transmitir el conocimiento sobre el liderazgo y el direccionamiento de la empresa. Los planes de sucesión permiten que futuras generaciones puedan continuar con los objetivos de la empresa.



## Propiedad (accionistas/socios)

Hace referencia a la participación que tienen los dueños o accionistas en una empresa. Para mantener una relación sana entre todas las partes, es importante tener en cuenta:

### Asamblea de accionistas



Si bien es un espacio que por ley debe realizarse por lo menos una vez al año de manera ordinaria, desde el punto de vista del gobierno corporativo son reuniones encaminadas a ser el canal de comunicación de los directivos con los accionistas para enterarlos de cómo y para dónde va la empresa.

## Protección de la propiedad empresarial en cabeza de la familia



Busca el bienestar de la empresa, lo que incluye el establecimiento de políticas y normas necesarias que regulen la protección de la propiedad, para que la misma siga siendo parte del patrimonio familiar. Por ejemplo, a nivel estatutario se puede establecer un procedimiento para ejercer el derecho de preferencia, que busca limitar el ingreso de terceros a la sociedad. Así, en el momento en que alguno de los accionistas esté interesado en vender su participación deberá hacer un ofrecimiento en primera instancia a los demás accionistas, si así quedó estipulado. Tener acuerdos de capitulaciones en nuevas sociedades conyugales y no usar la propiedad como respaldo o garantía en temas personales son algunas de las prácticas que deben estar reguladas. Adicionalmente, la marca de la compañía, entendida como uno de los activos más valiosos de la empresa, no debe ser usada para el beneficio personal de los miembros de la familia.

## Accionistas responsables, actuales y futuros



Un accionista responsable es aquel que conoce los derechos y deberes que adquiere bajo su rol. Así mismo, es quien —desde una etapa temprana— identifica los futuros accionistas para iniciar un proceso de formación e información. No es lo mismo ser dueño de una empresa que no se conoce, que ostentar este rol entendiendo el propósito, la proyección y las obligaciones que implica ser dueño.



Las empresas familiares son más propensas a incurrir en situaciones que pueden desviarse del propósito para el que fueron creadas. Con el paso del tiempo, las familias cambian y de generación en generación se asumen diferentes posiciones. Por ello, es necesario que se creen y se apliquen mecanismos y normas que regulen las relaciones existentes entre la empresa y los diferentes públicos de interés.

En suma, implementar buenas prácticas de gobierno corporativo disminuye el riesgo de mortalidad de las empresas, pues les permite crecer de una manera sana y abierta a nuevas posibilidades de financiación y acceso a mercados.



**Todos los aspectos mencionados anteriormente permiten el buen funcionamiento empresarial, siempre y cuando se analicen de manera conjunta para tomar mejores decisiones que se anticipen a situaciones que atenten contra el bienestar empresarial y la armonía familiar.**

La Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, por medio de su Unidad Estratégica de Servicios de Gobierno Corporativo, acompaña en el proceso de implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas.





**CAMARA DE COMERCIO<sup>®</sup>**  
**DE MEDELLIN PARA ANTIOQUIA**

*Tu mejor socio.*