



# MODELOS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA



CAMARA DE COMERCIO®  
DE MEDELLIN PARA ANTIOQUIA

*Tu mejor socio.*

Las empresas de familia son aquellas organizaciones fundadas o compuestas por personas que poseen vínculos familiares y que tienen el control desde el punto de vista de la propiedad.

Estas empresas de tamaño grande, mediano, pequeño o micro, que están en diferentes mercados y sectores, producen y comercializan bienes y servicios pero lo que las hace diferentes a las de capital cerrado es la dinámica familiar y que tienen particularidades específicas en la forma de trabajar; a título de ejemplo: varios integrantes del grupo familiar trabajando juntos y allí se generan relaciones de jefe (papá) y colaborador (hijo), ser propietario y por ese hecho querer estar en el día a día de la empresa, entre otras. Situaciones como esas hacen que este tipo de organizaciones se vean comprometidas en procesos de liquidación motivados por conflictos familiares.



En ese orden de ideas, con la finalidad de asegurar la sostenibilidad de estas empresas, es necesario tener un "buen gobierno corporativo" con la adopción de una estructura de gobierno de la empresa y de la familia que responda a sus particularidades: tamaño, generación de la familia fundadora, sector de la economía o nivel de desarrollo empresarial. Algunas de las estructuras de gobierno corporativo más utilizadas están compuestas por una asamblea de accionistas o junta de socios, una junta directiva o asesora, y un gerente; y para tratar los asuntos netamente familiares, el consejo de familia.

A continuación, se describen algunos de los órganos de gobierno que integran un esquema de Gobierno Corporativo y familiar:



### Asamblea general de accionistas o socios

Reunión de los dueños o propietarios. Es el máximo órgano social de toda empresa regulado de manera general en la ley y de manera particular en los respectivos estatutos de la sociedad. Este es un canal de comunicación que permite conocer los resultados de la empresa, como está y para dónde va.



### Junta directiva

Máximo órgano de dirección cuyas funciones están enfocadas a definir y hacerle seguimiento a la estrategia de la empresa, conoce y aprueba las operaciones claves del negocio y hace seguimiento a la labor de la gerencia. No es un órgano operativo ni debe involucrarse en el día a día del negocio.



### Junta asesora

Órgano consultivo que apoya la labor del gerente. No es un órgano decisorio, su función es orientar la labor del gerente hacia la ejecución de la estrategia de negocio.



### Gerencia

Encargado de la ejecución de la estrategia de la empresa y del giro ordinario de los negocios.



### Asamblea de familia

Es una reunión familiar que por lo general se realiza una vez al año. En ella se comparten los resultados y direccionamiento de la empresa; no se toman decisiones, sino que se habla del rumbo y la visión familiar. En caso de tener Consejo de familia, es la asamblea familiar la que elige los miembros de ese órgano. Tiene mayor relevancia cuando la familia se encuentra en segunda generación y siguientes.



### Consejo de familia

Encuentro en el que se discuten temas familiares que repercuten en temas empresariales. Es elegido por la Asamblea de familia y adquiere relevancia a partir de la segunda generación.



### Oficina de familia

Centro de administración y de inversiones. Esta supervisado por el Consejo de familia. Son muy comunes en las familias con alto poder adquisitivo y apoyan a los miembros de la familia en el asesoramiento y administración de sus bienes, en temas contables e inversiones.

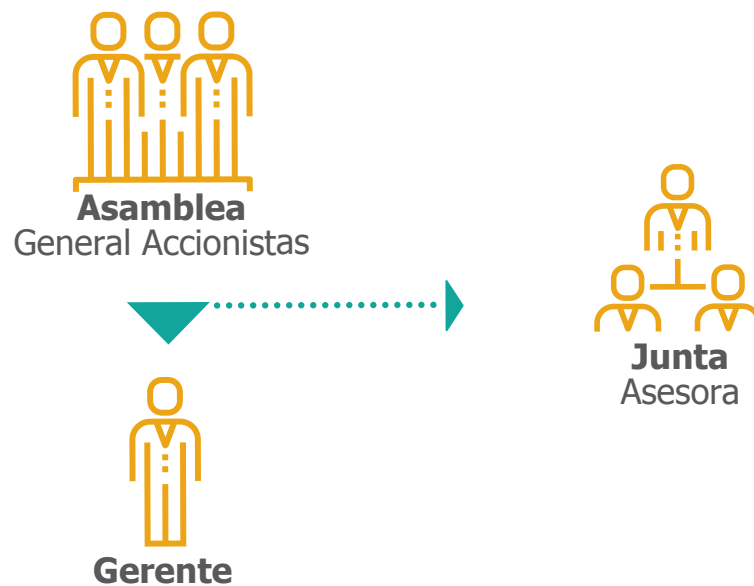
Además de los órganos de gobierno corporativo y familiar, es importante tener clara la estructura organizacional de la empresa, los perfiles y las funciones. Entre los modelos más comunes de gobierno corporativo en las empresas de familia se encuentran:

## Modelo 1



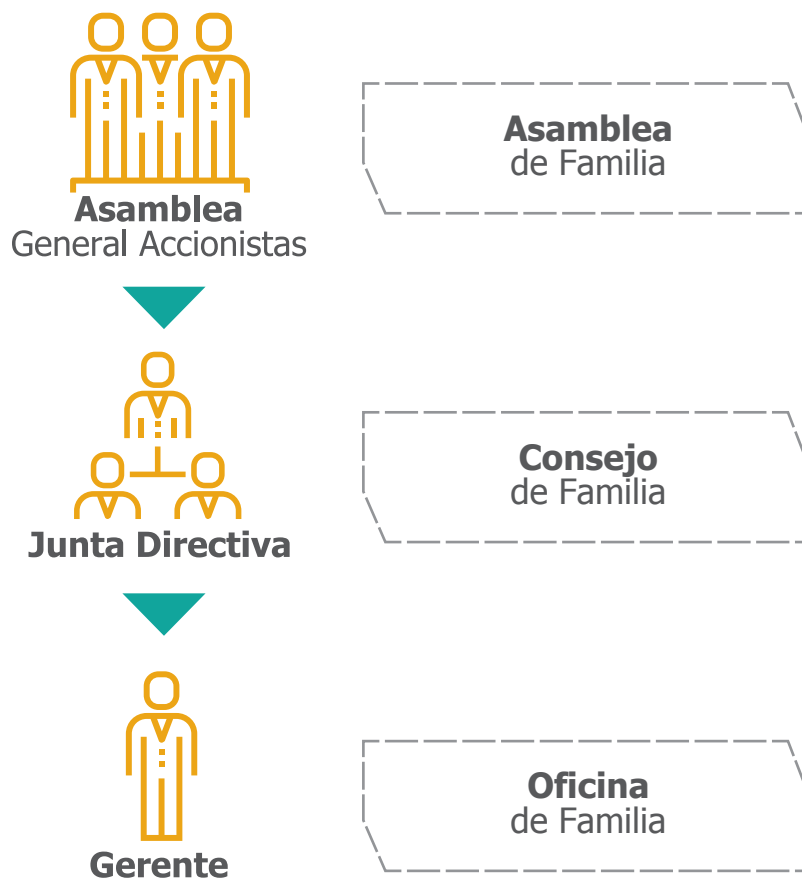
Es el modelo que normalmente aplica cuando el fundador o dueño de la empresa ocupa el rol de Gerente y dueño tomando decisiones de manera rápida sin consultar a otras personas o directivos. Bajo este modelo la participación de la familia propietaria es pequeña o no se involucra en la toma de decisiones.

## Modelo 2



Cuando el fundador es dueño de la empresa y a la vez Gerente de la misma, pero para la toma de decisiones estratégicas se apoya consultándolas con una Junta Asesora, se configura dicho modelo. Preferiblemente, este órgano asesor debe estar compuesto por personas expertas en disciplinas complementarias a la labor del gerente y que sean externas e independientes a la familia.

## Modelo 3





En este modelo, por lo general, el fundador no es activo en el liderazgo de la empresa; por tanto, el gerenciamiento se da por un gerente externo a la familia u otro miembro de la familia que cumple con el perfil definido previamente por la empresa. Aquí la participación de la familia es activa y dependiendo del grado de vinculación y el tamaño de la misma, se puede conformar alguno de los órganos de carácter familiar mencionados anteriormente, como la Asamblea o el Consejo de familia.

Como buena práctica de gobierno corporativo cada órgano de carácter empresarial o familiar debe contar con funciones, responsabilidades y límites claramente identificados respetando las instancias y tener canales de comunicación efectivos entre los mismos. ello evita en gran parte la coadministración o dualidad en el mando y en la dirección.

Tener claro el modelo de gobierno corporativo que aplica para cada empresa dependiendo de su realidad empresarial y familiar, permitirá tener escenarios más formales para la toma de decisiones. Asimismo, establecer el modelo de gobierno tiene ventajas tales como un buen manejo de la propiedad, protección e información al inversionista y al accionista minoritario en igualdad de condiciones, mejor valoración de la empresa en el mercado, el acceso a diferentes alternativas de financiación con mejores tasas y plazos, reducir la materialización de riesgos financieros y no financieros, y fortalecer las relaciones con los diferentes públicos de interés.

Cada empresa es única en su operación y en la complejidad de sus operaciones. Las familias tienen dinámicas diferentes por su tamaño y por su involucramiento o no en la empresa, por tanto, diseñar un modelo de gobierno corporativo exige tener en cuenta las características de la empresa y las particularidades de la familia. La estructuración de un modelo de gobierno es un traje a la medida que permitirá la sostenibilidad de la empresa y la profesionalización de la toma de decisiones.

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®**  
**DE MEDELLIN PARA ANTIOQUIA**

*Tu mejor socio.*