

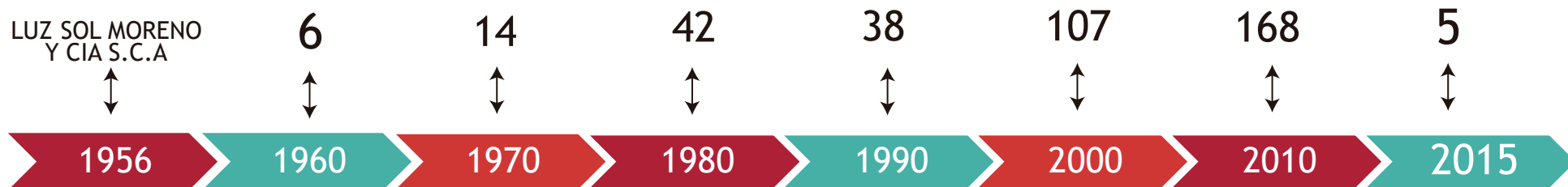
GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS DE FAMILIA



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

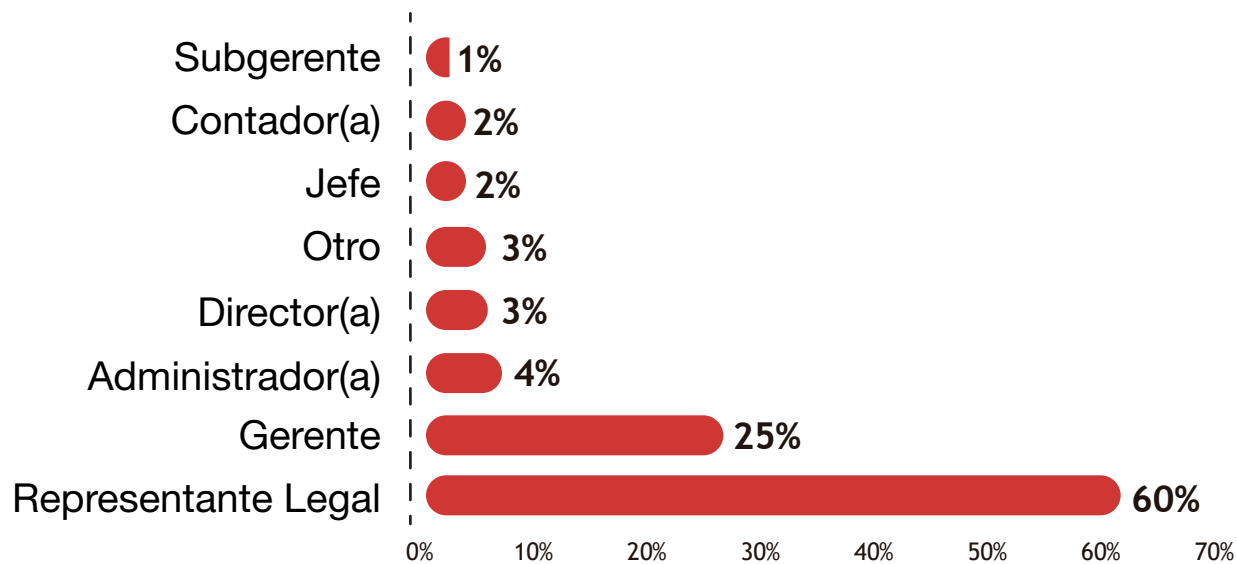
Tu mejor socio.

LÍNEA DEL TIEMPO



ENCUESTADO

Las empresas estudiadas tienen en promedio 9 años de constituidas



INTRODUCCIÓN

La Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia realizó este estudio sobre las empresas familiares con el fin de comprender mejor el comportamiento, la manera de gestionarse y de tomar decisiones en este tipo de empresas que por la participación de la familia tanto desde la propiedad como de lo operativo de las empresas mismas obligan a un especial cuidado y de esta manera poder identificar oportunidades de mejora y posibles buenas prácticas en la toma de decisiones que deben implementar para lograr su competitividad, formalización, modernización y sostenibilidad en el tiempo.

La presente encuesta se realizó teniendo en cuenta los tres escenarios de interacción de las empresas como son la parte operativa y de gestión de la empresa misma, la familia que interactúa con la empresa y la propiedad que son quienes efectivamente se entregaron recursos para el desarrollo de la compañía. En cada uno de estos frentes se hicieron preguntas tratando de identificar en nivel de desarrollo y profesionalización en la toma de decisiones, pues de ello depende el crecimiento y la profesionalización de las empresas en el mediano y largo plazo.



EMPRESA

“Siempre un correcto equilibrio entre el componente familiar y empresarial favorecerá la productividad y la competitividad de la empresa”

Juan Caldos Valda

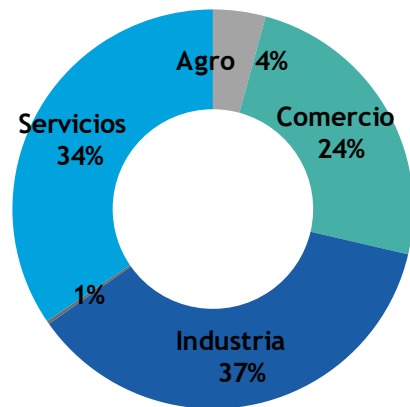
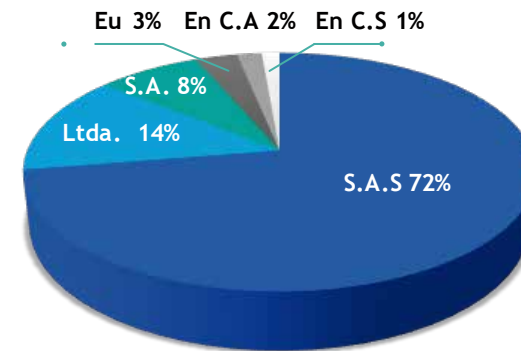
PERFIL DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA

Las S.A.S fueron el tipo de sociedad más frecuente entre las empresas analizadas.

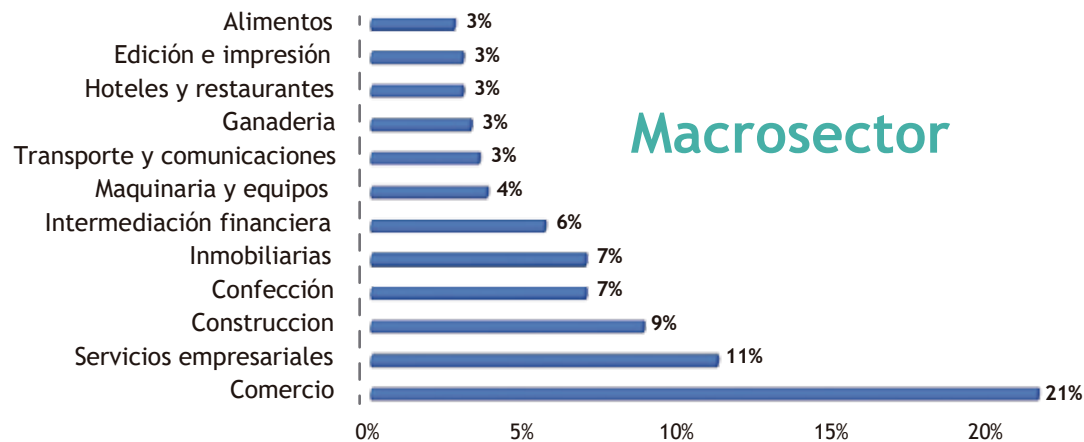
Industria, Servicios y Comercio fueron las actividades económicas más representativas, siendo el comercio el macrosector con mayor participación.

En promedio las empresas entrevistadas tienen 9 años de constituidas.

Tipo de sociedad



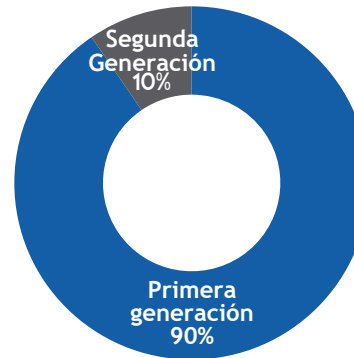
Actividad Económica



Macrosector

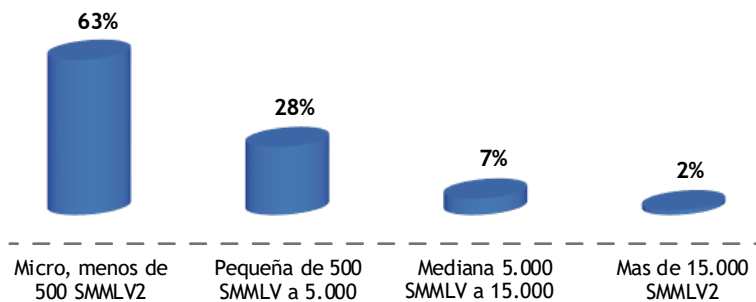
PERFIL DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS

9 de cada 10 empresas se encuentran en la primera generación, el 60% se clasifican como Microempresas y tienen ingresos inferiores a 500 millones.

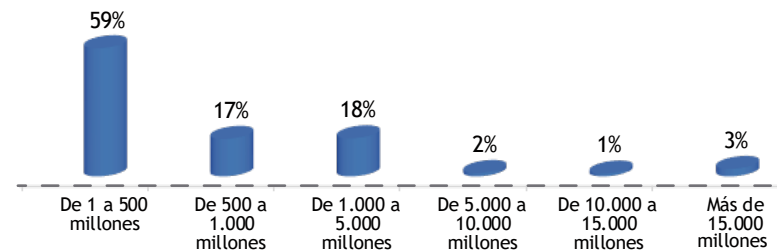


¿En que generación se encuentra la Empresa?

Niveles De Activos



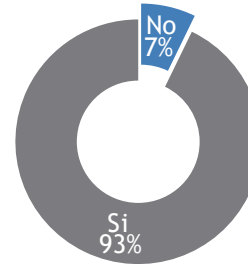
Niveles De Ingresos Anual



PERFIL DEL FUNDADOR



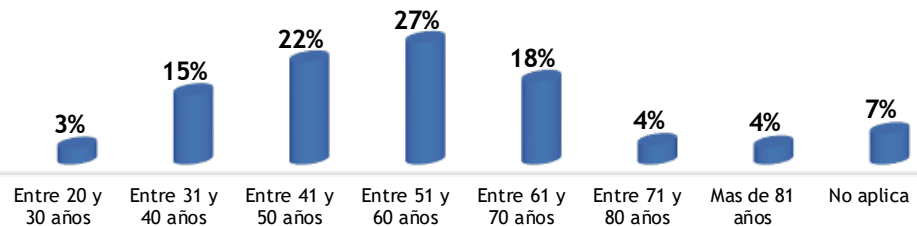
¿EL FUNDADOR DE LA COMPAÑÍA SE ENCUENTRA AÚN VIVO?



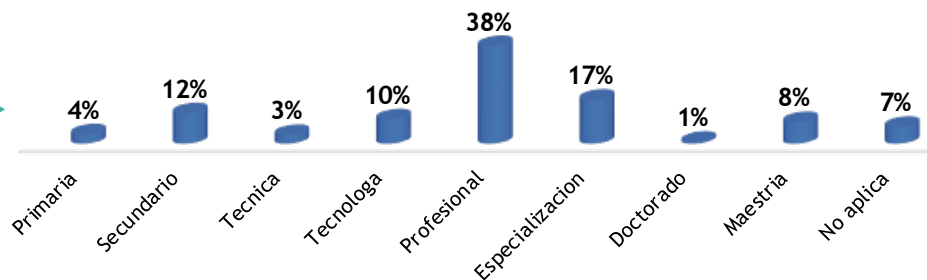
El 93% de los gerentes se encuentran vivos, tienen más de 50 años y son profesionales.



¿CÚAL ES LA EDAD PROMEDIO DEL FUNDADOR?



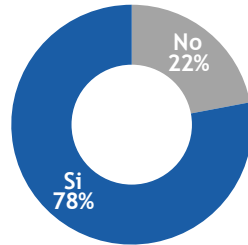
¿CÚAL ES EL NIVEL EDUCATIVO DEL FUNDADOR?



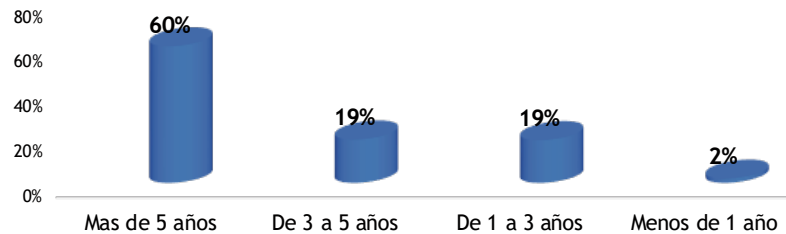
PERFIL DEL GERENTE

En un 97% de los casos el gerente es de la familia, en 8 de cada 10 empresas es el mismo fundador, se encuentra hace más de 5 años en el cargo y no se le hace ningún tipo de seguimiento o control.

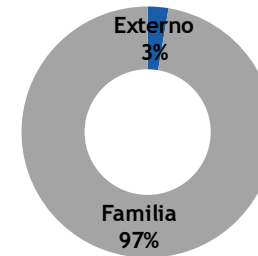
¿El gerente es el fundador de la empresa?



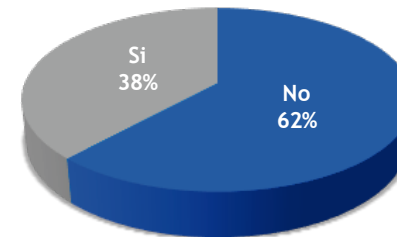
¿Hace cuánto se encuentra el gerente en el cargo?



¿El gerente es de la familia o es externo?



¿Se le hace seguimiento y control al gerente?



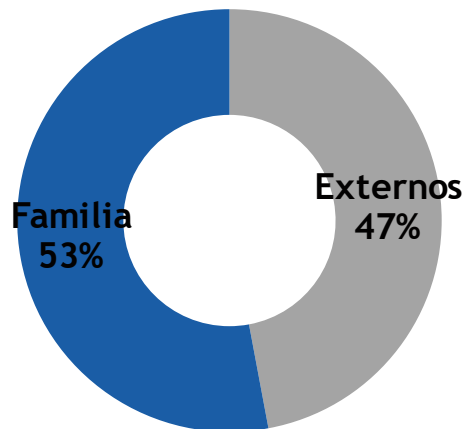
PERFIL DEL GERENTE

El 91% de las empresas no han cambiado su gerente en los últimos 5 años y el 53% que si a cambiado, lo a hecho por un familiar. En las empresa analizadas el gerente dedica en promedio un 13% de su tiempo a manejar temas de la familia.

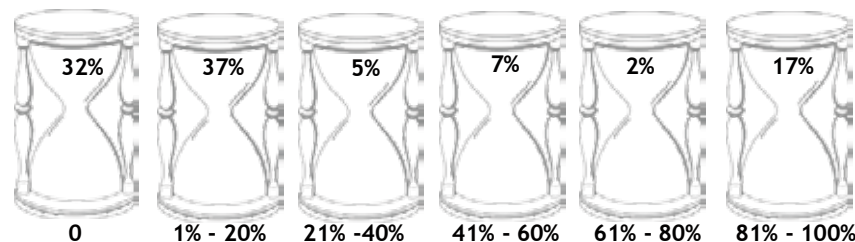
¿En los últimos 5 años cuántas veces se ha cambiado el gerente?



¿Los anteriores gerentes eran de la familia o externos?



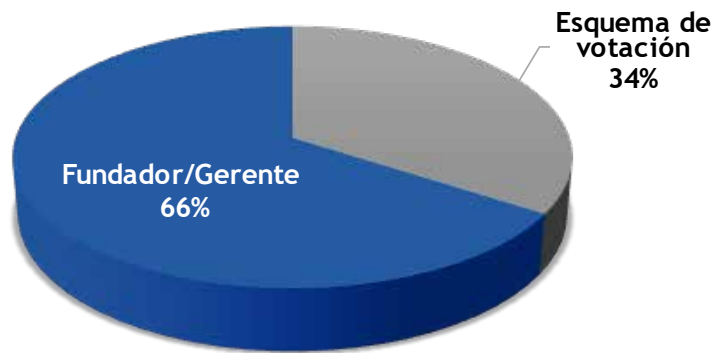
¿Tiempo de un día que dedica el gerente a manejar los temas de la familia?



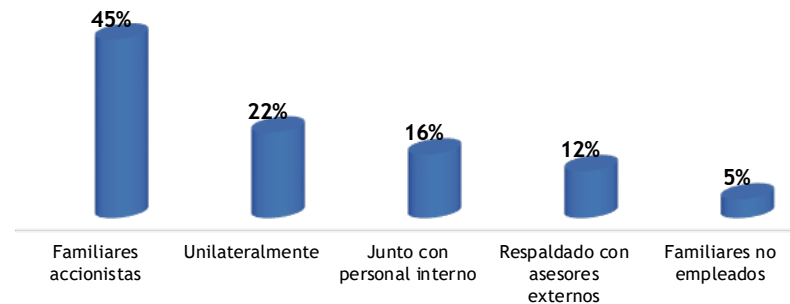
TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

El poder en la toma de decisiones recae en el Fundador/Gerente quien consulta a un familiar accionista por lo general mas joven para tomar las decisiones estratégicas.

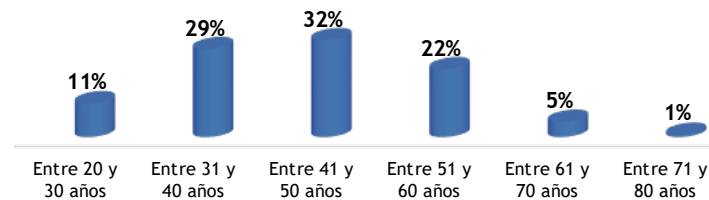
¿Para la toma de decisiones se acude a un esquema de votación o el fundador/gerente tiene el poder?



¿Cómo se toman las decisiones estratégicas?



Edad de los miembros que participan en la toma de decisiones estratégicas



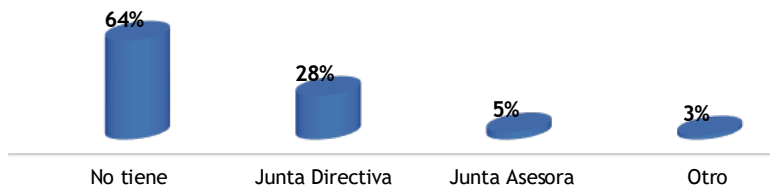
JUNTA DIRECTIVA / JUNTA ASESORA

Solo 3 de cada 10 empresas cuentan con una Junta Directiva.

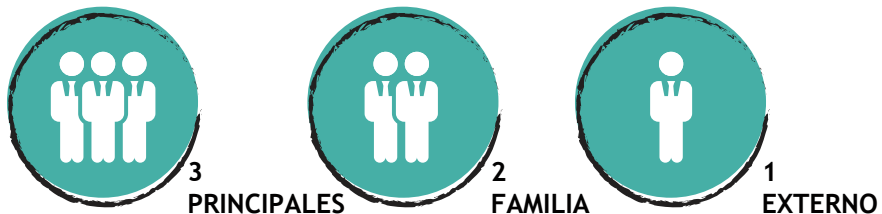
Un 26% de las juntas NO están registrada ante Cámara de Comercio.

Las juntas están conformadas por 3 personas de las cuales 2 son de la familia y una es externo recomendado.

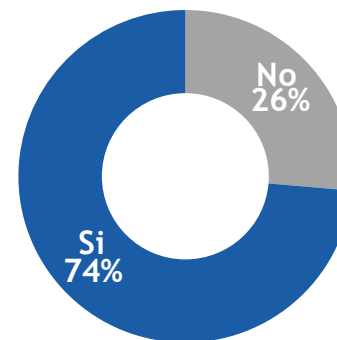
¿Cuenta con un órgano directivo para la toma de decisiones?



Personas que componen la Junta Directiva o Junta Asesora



¿La Junta Directiva está registrada ante la Cámara de Comercio?



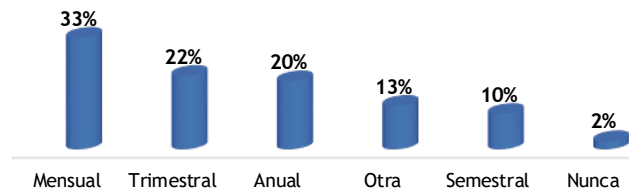
¿Él o los externos de su junta son?



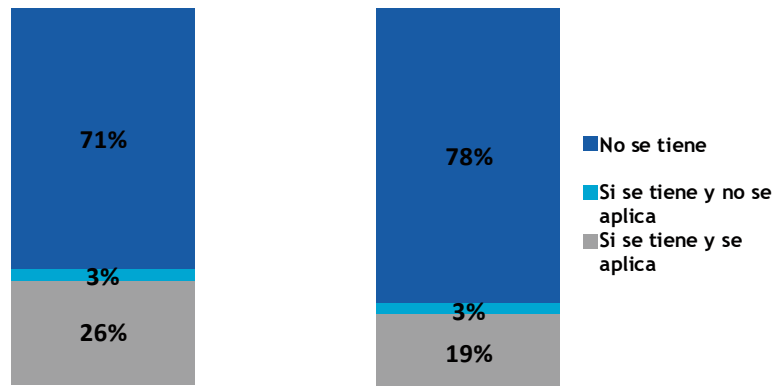
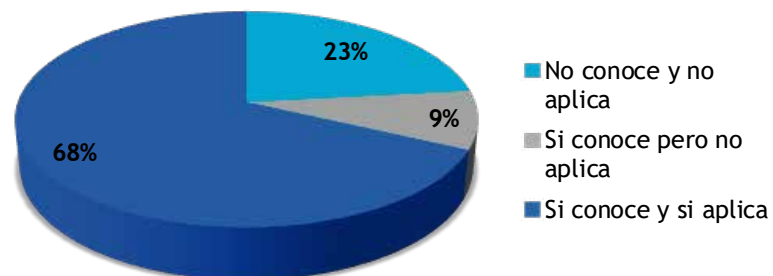
JUNTA DIRECTIVA / JUNTA ASESORA

Las empresas convocan de forma mensual a La Junta Directiva o Junta Asesora?
 No se tiene establecido un perfil para los miembros de junta ni se cuenta con un reglamento definido.

¿Cada cuánto se reúne la Junta Directiva o Junta Asesora?



¿Conoce el procedimiento para convocar a la Junta Directiva O Junta Asesora?



Seleccionan a los miembros de junta por un perfil

Tienen documentadas causales de retiro de La Junta Directiva o Junta Asesora?

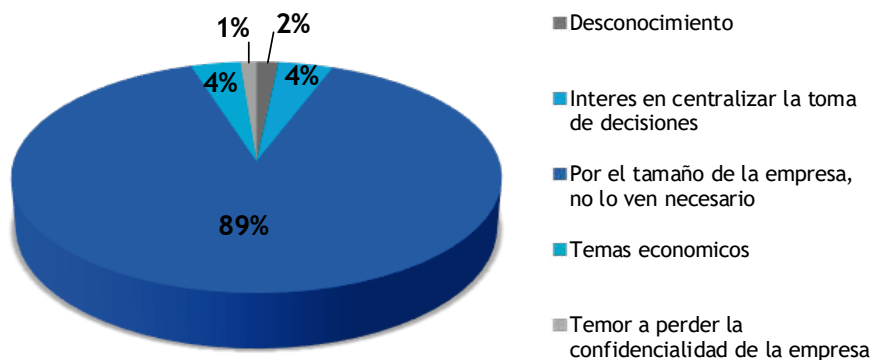
JUNTA DIRECTIVA / JUNTA ASESORA

Un comité financiero apoya a la mitad de las juntas en la toma de decisiones.

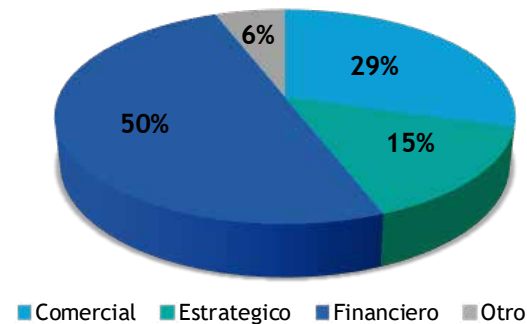
Los miembros de la junta NO son evaluados.

Aquellas empresas que NO cuentan con un órgano directivo manifiestan que por el tamaño de la empresa no lo ven necesario.

Razones por las cuales no se cuenta con un órgano directivo



¿Con qué Comités De Apoyo cuenta la Junta Directiva O Junta Asesora?



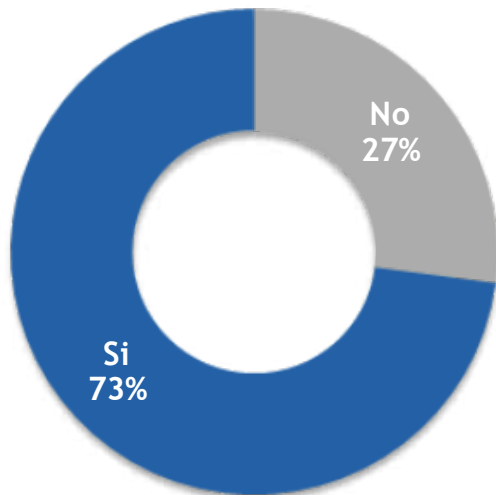
¿Con qué periodicidad realizan evaluación a los miembros de la Junta Directiva O Junta Asesora?



PLAN ESTRATÉGICO

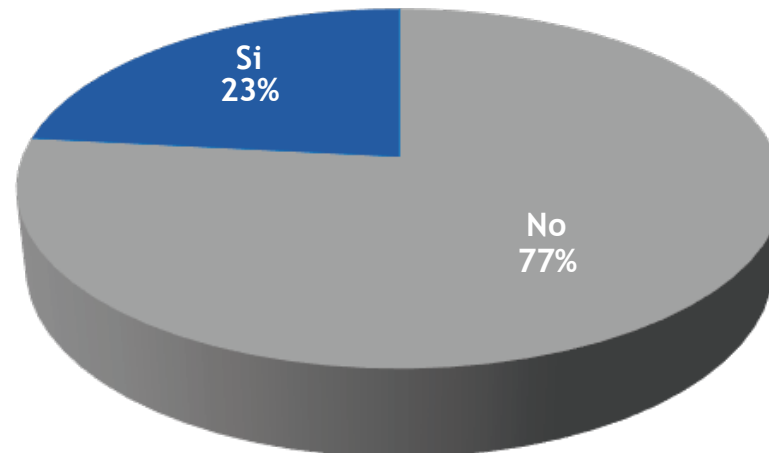
El 73% de las empresas cuentan con un organigrama.

¿La empresa cuenta con un organigrama?



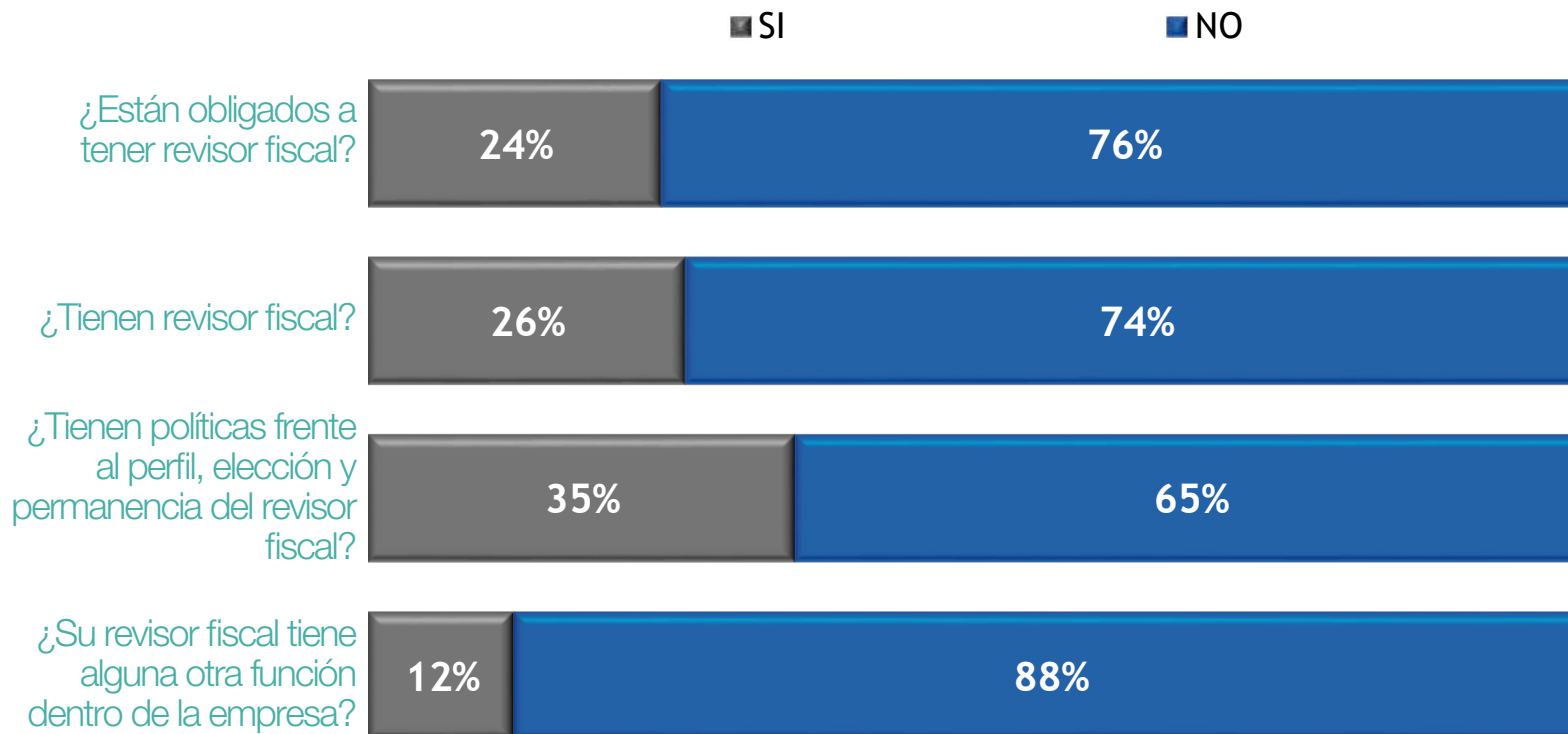
El 77% de las empresas NO cuentan con un plan estratégico para los siguientes 5 años.

¿Tienen plan estratégico para los siguientes 5 años?



REVISOR FISCAL

El 76% de las empresas no están obligadas a tener revisor fiscal y las empresas que están obligados a tenerlo, cumplen con la norma.

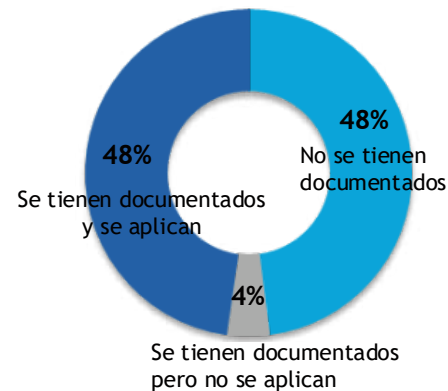


SEGUIMIENTO ESTADOS FINANCIEROS

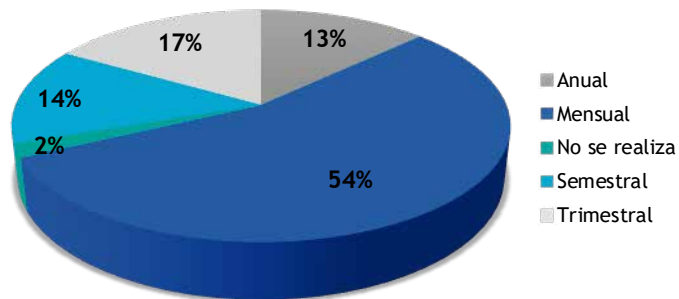
La mitad de las empresas de familia NO tienen documentados sus procesos productivos.

El seguimiento a la planeación presupuestal y los estados financieros de la empresa se realiza de forma mensual.

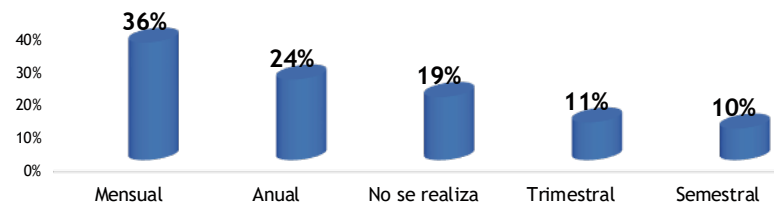
¿Se tienen documentados los principales procesos productivos?



¿Cada cuánto realizan seguimiento a los estados financieros?



¿Cada cuánto realizan seguimiento a la planeación presupuestal?





FAMILIA

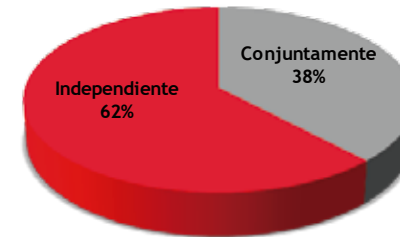
“A la par de una empresa familiar, hay una familia empresaria y esto debe asegurar la continuidad para las generaciones presentes y futuras, las empresas de familia son las unidades económicas más antiguas del mundo, convierten a muchos sectores en motores de desarrollo.”

RECURSOS DE LA EMPRESA

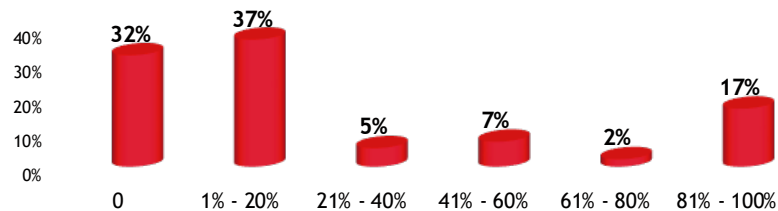
6 de cada 10 empresas manejan sus recursos de forma independiente a los del grupo familiar.

4 de cada 10 empresas no podrían sobrevivir si falta la familia al igual que la familia no es autosostenible sin la empresa

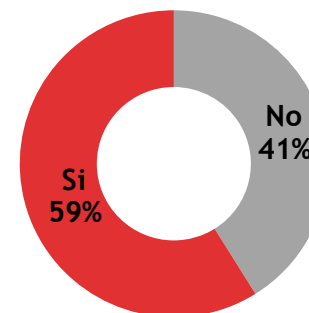
Los recursos se manejan independiente o conjunto con los del grupo familiar



Porcentaje de tiempo de un día que dedica el gerente a manejar los temas de la familia



¿La familia puede vivir sin la empresa?



PARTICIPACIÓN DE LA FAMILIA EN LA EMPRESA

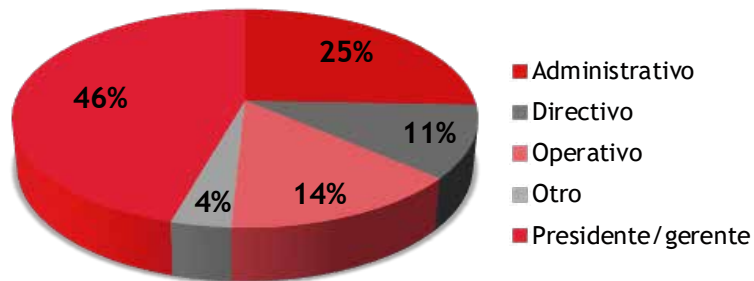
En promedio en cada empresa trabajan 2 familiares los cuales en su mayoría ocupan cargos administrativos.

Por lo general en un 76% no se permite la participación de la familia política ni la injerencia de estos en la toma de decisiones estratégicas

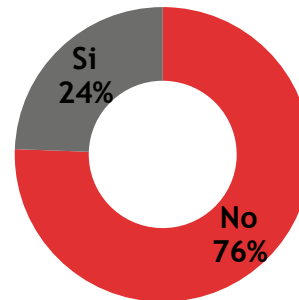
Número de familiares que trabajan en la empresa



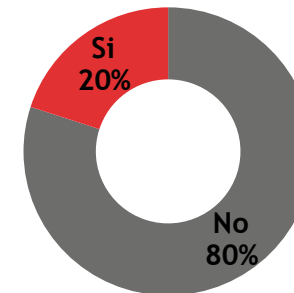
Áreas en las que trabajan las personas de la familia



Participación de la familia política



¿La familia política puede tomar decisiones?

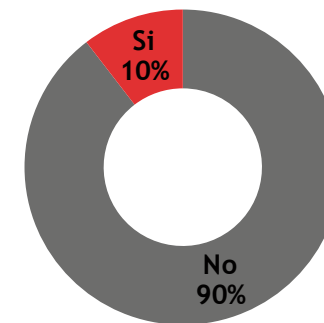


ÓRGANOS DE GOBIERNO FAMILIAR

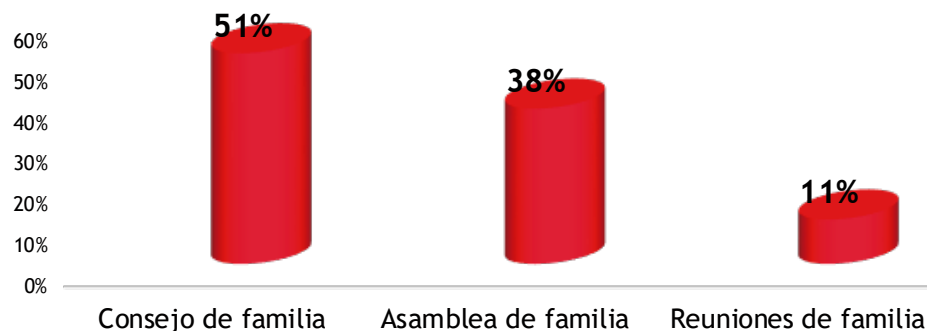
“Los órganos de gobierno son imprescindibles para la empresa de familia, aunque definirlos y organizarlos no es garantía de éxito” cada integrante debe capacitarse en funciones específicas para efectivizar los roles que deben desempeñar.

Solo el 10% de las empresas cuentan con un órgano de gobierno familiar, siendo en su mayoría concejo de familia, estos órganos se reúnen de forma trimestral.

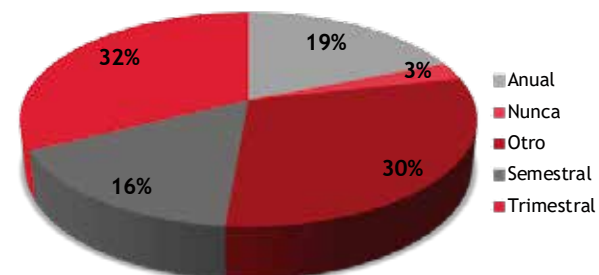
¿Tienen órganos de gobierno familiar?



Órgano de gobierno familiar que tienen



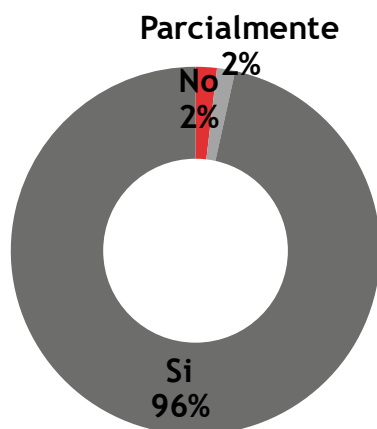
¿Tienen órganos de gobierno familiar?



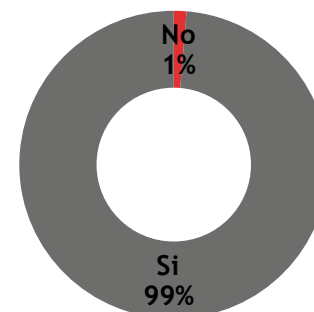
CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

- El 97% de los accionistas conocen la actividad que realiza la empresa y la participación accionaria que poseen.
- El 88% de las empresas NO han elaborado un protocolo de familia.

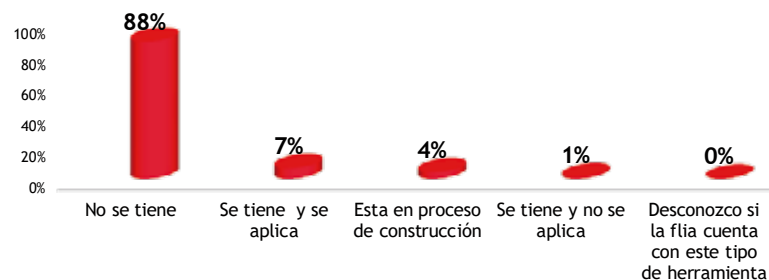
¿Todos los accionistas conocen de la actividad que realiza la empresa?



¿Todos los accionistas tienen conocimiento de su participación?



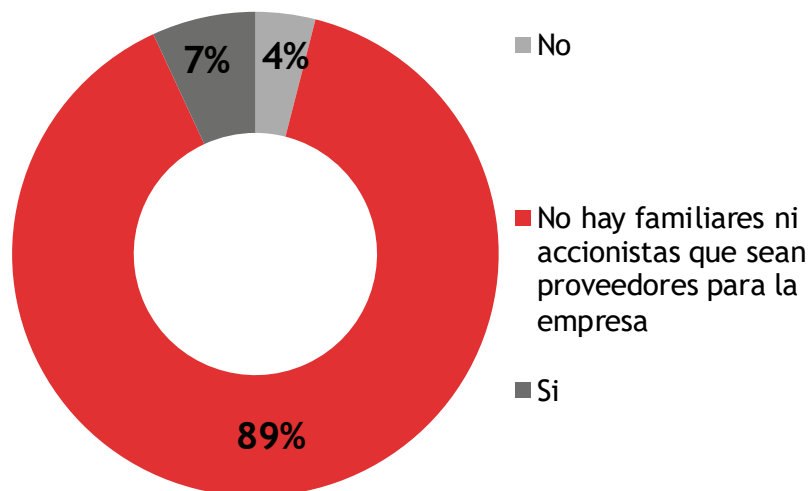
¿Han elaborado algún protocolo o principios de familia?



PROVEEDORES Y RELEVO

El 89% de las empresas no tienen familiares proveedores.

¿Se realiza seguimiento a las operaciones con proveedores familiares?



El 76% de las empresas de familia no cuentan con un plan de relevo generacional.

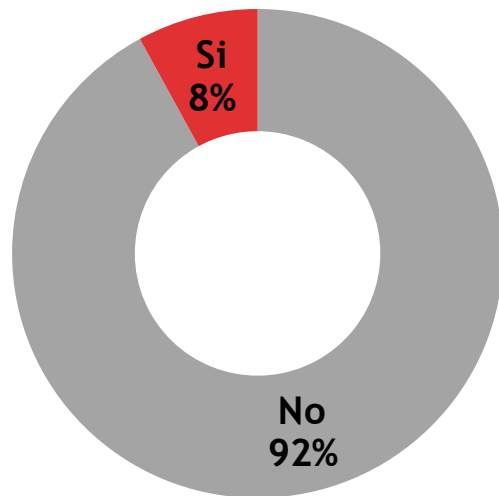
¿Se tiene plan de relevo generacional?



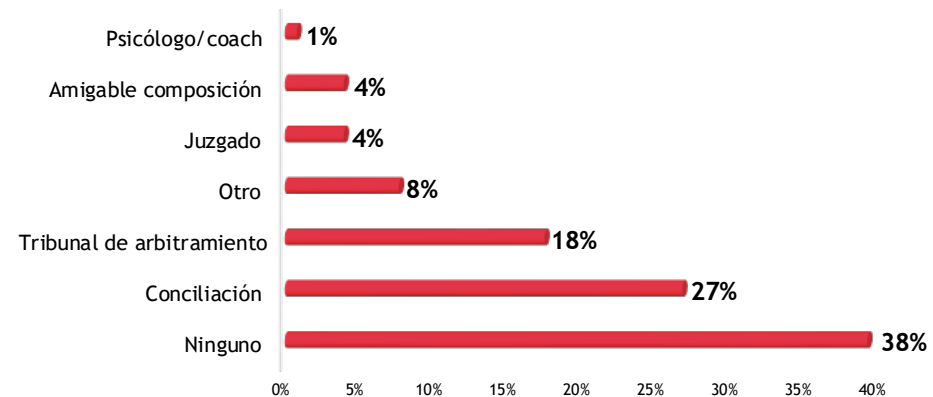
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

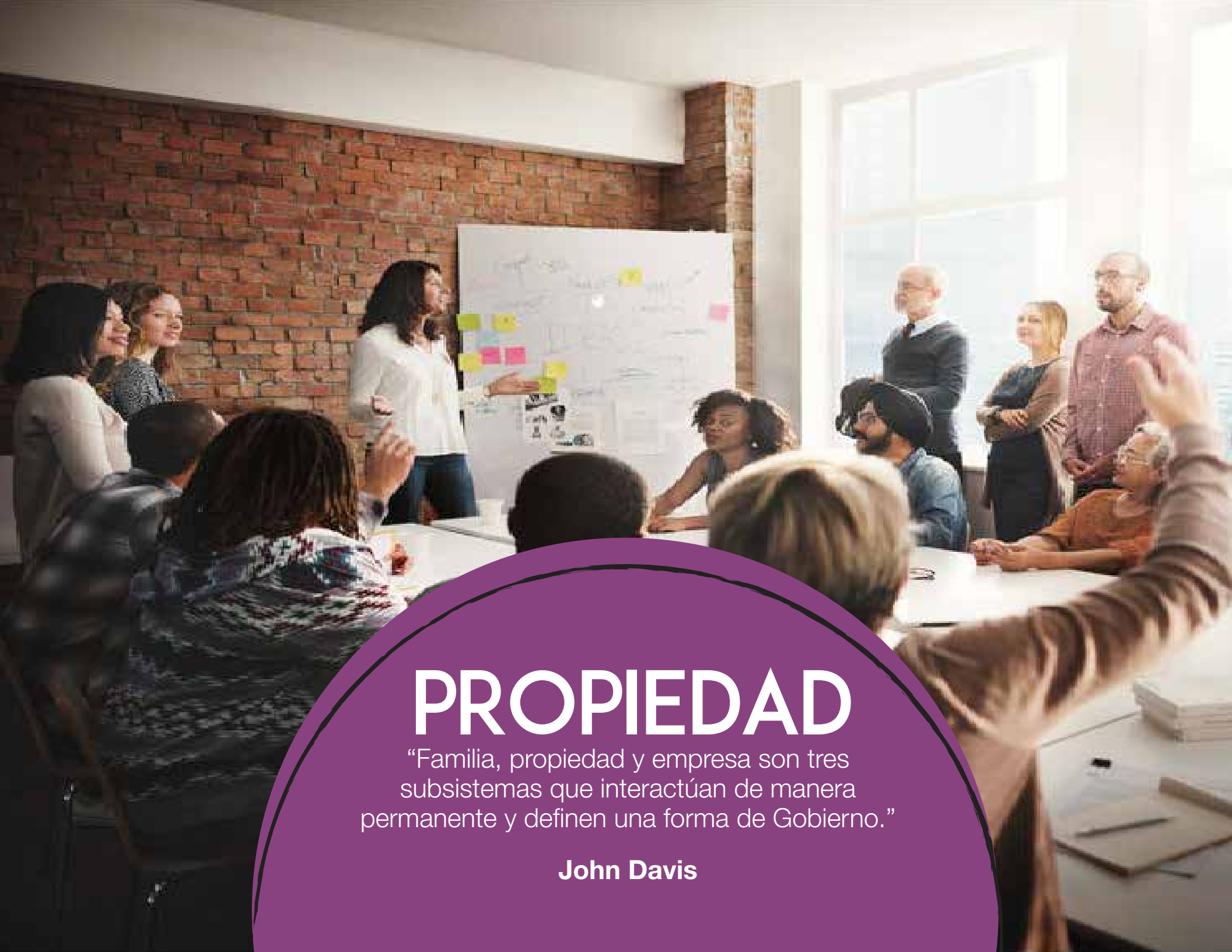
9 de cada 10 empresas no han tenido conflictos en los últimos 5 años entre accionistas y familiares y para la resolución de conflictos las empresas conocen la conciliación, el tribunal de arbitramento y el diálogo.

¿Ha tenido conflictos entre los accionistas y familiares en los últimos 5 años?



¿Qué alternativas de resolución de conflictos conoce?





PROPIEDAD

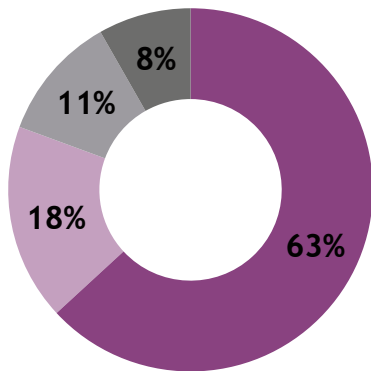
“Familia, propiedad y empresa son tres subsistemas que interactúan de manera permanente y definen una forma de Gobierno.”

John Davis

DISTRIBUCIÓN DE LA PROPIEDAD

6 de cada 10 empresas están conformadas por un solo núcleo y 2 es el número de socios promedio.

Distribución de la propiedad



■ 1 Familia ■ 2 Familias ■ 3 Familias ■ 4 o más Familias

Número de núcleos

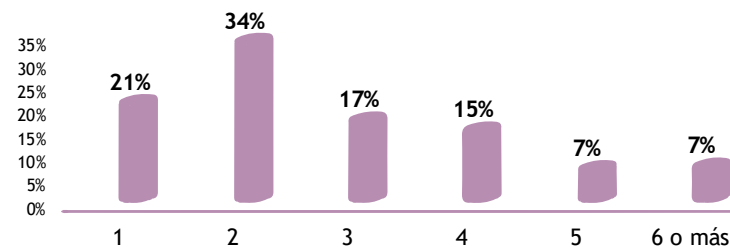


Mismo núcleo



Varios núcleos

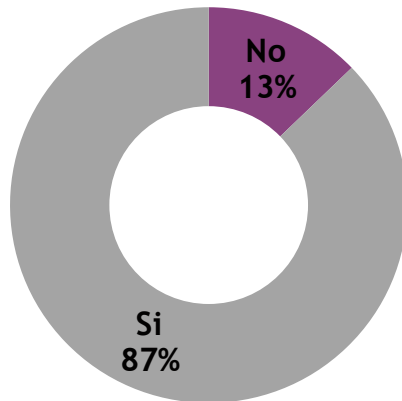
¿Cuántos accionistas o socios tiene la empresa?



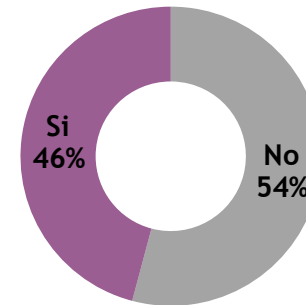
ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS/JUNTA DE SOCIOS

La mitad de las empresas de familia realizan una asamblea general de accionistas o junta de socios, remitiendo con anticipación toda la información para la toma de decisiones en un 87% y citando con las formalidades exigidas por la ley.

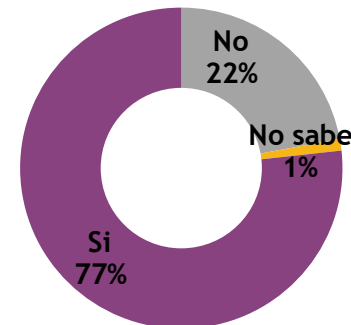
¿Se remite con anticipación la información para toma de decisiones?



¿La empresa hace agos de manera periódica y formal?



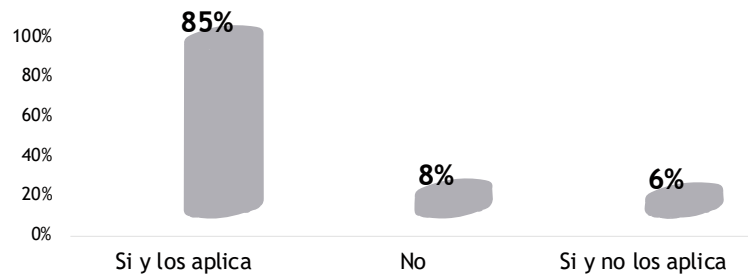
¿Se cita con las formalidades exigidas en la ley para las reuniones?



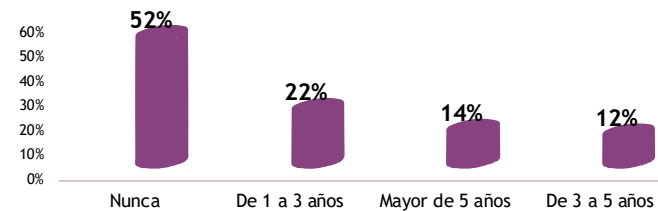
ESTATUS

8 de cada 10 gerentes afirman conocer y aplicar los estatutos y más de la mitad de las empresas nunca los han reformado, aunque existe un 22% que los han reformado en los últimos 3 años.

¿Conoce los estatutos de la empresa?



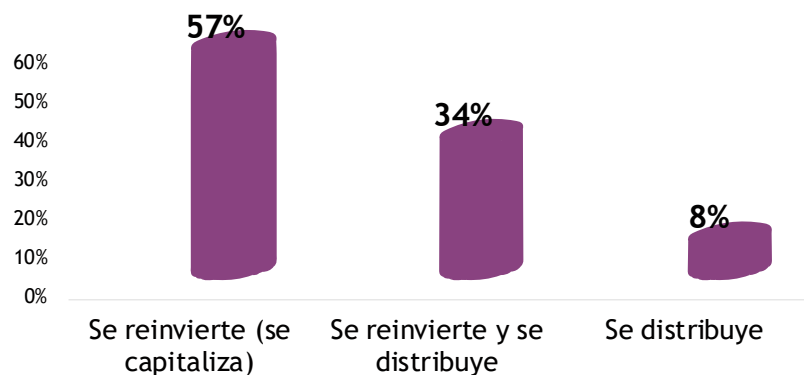
¿Cuándo fue la última vez que reformó los estatutos?



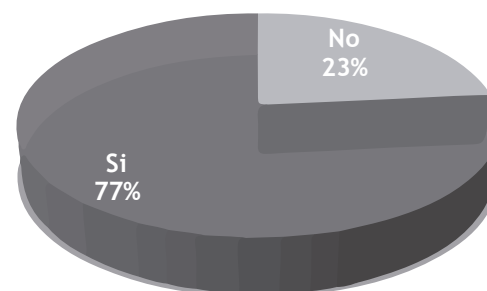
UTILIDADES

En el 57% de las empresas analizadas las utilidades son reinvertidas y el 77% tienen acuerdos sobre el reparto de estas.

¿Qué se hace con las utilidades?



¿Tienen acuerdos sobre el reparto de utilidades?



CONCLUSIONES



Del estudio podemos sacar las siguientes conclusiones relevantes para los empresarios de empresa familiares:

● EMPRESA:

- ✓ El tipo societario más creado fue la sociedad por acciones simplificada - SAS, en un 72%, con un tiempo de constituidas promedio de 9 años, lo que orienta un poco algunas respuestas del presente estudio, por ejemplo que el 90% de la empresas se encuentren en la primera generación y sea el gerente de la empresa el mismo dueño en un 93%, así como la edad promedio en los 50 años por tratarse de empresas con una década de constituidas, tienen sentido con la edad de constitución de las empresas y permite identificar un tipo de realidades en las mismas.

CONCLUSIONES

AL SER EL FUNDADOR:

- ✓ Gerente, dueño de la empresa y accionista, no se le hace seguimiento en su labor en un 62% y por lo tanto tienen el mismo gerente más de 5 años (91%), lo que implica igualmente que el 60% de las decisiones sean tomadas por el fundador y cuando busca apoyo para la toma de decisiones busca a familiares en un 45% y externos sólo en un 12%.

Esto muestra que este tipo de empresas en busca de optimizar los recursos tratan de resolver las dificultades ellos mismos, sin buscar terceros imparciales e independientes que con una mirada profesional los apoye en el análisis y propuestas para la resolución de determinada situación. Igualmente se evidencia que en la primera generación, es normal que sea el mismo fundador quien apoya no solo la empresa sino también la familia y por ello su dedicación es del 68% a temas familiares, mientras que cuando ya llega un externo, los temas familiares pasan a un 40%

CONCLUSIONES

- ✓ El dato del 79% que tienen junta directiva, a pesar de que esta figura jurídica no obliga a tenerla, muestra un interés en hacerle seguimiento a las gestiones de las empresas familiares y se observa que la composición promedio en la encuesta es de 3 personas, principalmente familiares, pues no tienen claro los perfiles ni como se eligen en un 71%. Se reúnen mensualmente sólo el 33% de los que tienen junta directiva y en ella realizan seguimiento financiero sólo el 54%, sin embargo, no hacen análisis a la estrategia, pues el 77% no tiene claro el tema y tampoco a los procesos porque no lo tienen documentado el 48%. Lo que nos muestra que este tipo de órganos pueden estar perdiendo su condición de estratégicos, planeadores de la gestión del gerente y el equipo y están siendo operativos e involucrados en el día a día de las empresas.

CONCLUSIONES

● FAMILIA:

- ✓ La empresas familiares sobreviven sin la empresa y viceversa en un 62% lo cual es muy positivo, porque muestra la independencia en el manejo de los recursos que es uno de los aspectos más complejos de las empresas familiares, pues en ocasiones los bolsillos se mezclan afectando la claridad del manejo empresarial de manera independiente y auto sostenible.
- ✓ Los gerentes, en la primera generación, amparan con su patrimonio obligaciones de la empresa en un 44% y al pasar a la segunda generación se disminuye todavía más por las claridades en el manejo de los recursos y los impactos en el patrimonio que pueden tener este tipo de decisiones.

Y se observa un bajo índice de programa de relevo generacional del 24% por la edad promedio de los empresarios encuestados, sin embargo, es un proceso que debe adelantarse de manera anticipada, documentada y programada para lograr un adecuado relevo de quien se retire del cargo.

CONCLUSIONES

- ✓ En promedio en las empresas familiares trabajan 2 personas de la familia en cargos directivos y propenden en un 70% por no contratar a la familia política, del 30% restante, sólo el 20% tienen capacidad para tomar decisiones en las empresas. Este tipo de definiciones de la participación de las personas de la familia biológica o política se pueden documentar en protocolos de familia, sin embargo, sólo el 7% de los encuestados tienen un documento de este estilo y lo aplican a fin de minimizar los conflictos en un 83%, según los encuestados, al tiempo que les permite tener las reglas claras de interacción entre la familia y la empresa.

En este tipo de protocolos permite crear órganos de interacción familiar como el consejo de familia que sólo lo tienen el 51% o asamblea de familia en un 38% de quienes tienen protocolo suscrito y activo. De las relaciones entre la familia y la empresa, esta la que se puede llegar a dar con la familia como contratante o proveedora de la empresa y en este sentido, sólo 11% tiene claridad del manejo de este tipo de situaciones, que coincide con los que tienen protocolo.

CONCLUSIONES

● PROPIEDAD:

- ✓ La propiedad de las empresas encuestadas, se encuentra en un 63% en un mismo núcleo familiar y cuentan en promedio con 2 accionistas, lo que hace que en estos escenarios se presente un 43% de conflictos más que en otra cantidad de accionistas, por lo que se recomienda un número impar para ayudar en la resolución de dificultades. Cuando se han presentado, las resuelven directamente o con métodos alternativos de solución de conflictos.
- ✓ Realizan Asamblea General de Accionistas el 46%, es una cifra bajita, pero teniendo en cuenta que se encuentran en la primera generación y que el gerente está en la administración de la empresa, es posible que no lo vean necesario. Sin embargo, la cifra que se incrementa a 60% cuando se entrega la gerencia a un externo a la familia y al 78% cuando pasa a la segunda generación por evidenciar la importancia de estos espacios de interacción de los accionistas con los resultados de la empresa, su crecimiento y su estrategia de mediano y largo plazo.

CONCLUSIONES

- ✓ De los encuestados dicen tener acuerdo para el reparto de utilidades el 77% y de los acuerdos que tienen la reinversión juega un rol del 57% y la opción de redistribuir entre los accionistas y reinvertir de manera conjunta las utilidades se encuentra en un 38% de los encuestados.

Con todo lo anterior, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, observa unas oportunidades de mejora en las empresas familiares que por el hecho de contar la interrelación entre la familia, la empresa y la propiedad pues existen herramientas que ayudan y facilitan este trabajo conjunto como son los protocolos de familia o la adecuada estructuración de los órganos de gobierno e incluso la elaboración de planes de sucesión, que planeados y organizados pueden facilitar algunos de los movimientos propios de las empresas, minimizando los conflictos y potenciando la empresa en su crecimiento y sostenibilidad.

GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS DE FAMILIA



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

Tu mejor socio.