

**LA IMPORTANCIA DE LOS PROTOCOLOS DE FAMILIA PARA GARANTIZAR LA
CONTINUIDAD DE LAS PYMES EN COLOMBIA.**



Sharon Vanessa Ríos Castellanos

Ensayo presentado como requisito para optar el título de
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

Asesora:

GLORIA MILENA VALERO

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICA
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BOGOTA, COLOMBIA
2018

INTRODUCCIÓN

Para las pymes colombianas no es importante crear deberes jurídicos concretos entre los familiares y los terceros que puedan llegar a la empresa como los cónyuges, primos, sobrinos y tíos entre otros, sólo el 10% de las pymes logra llegar a una tercera generación, por esta razón los protocolos de familia permite generar claridad en la sucesión, políticas familiares de cargos en la empresa, salarios, dividendos, proceso interfamiliar, y flexibilidad para poner directivos que tengan o no grados de consanguinidad. Con el fin de garantizar la perdurabilidad de las mismas y la permanencia de la unidad familiar. El no tener un plan de sucesión definido o implementar un protocolo de familia representa un elevado riesgo para la empresa por que puede llegar a causar la liquidación total. A partir de lo anterior se plantea la siguiente pregunta.

¿Por qué son importantes los protocolos de familia en las pymes en Colombia?

El presente documento expone la importancia del relevo generacional de las pymes en Colombia y cómo funcionan los protocolos de familia, se señala las dificultades que estas enfrentan cuando no hay un plan de sucesión definido o no se ha implementado un protocolo de familia. Así mismo a modo de contexto muestra cual es el aporte de la Pyme familiar en la economía colombiana, como se clasifican en pequeña, mediana, o grande, y cuál es la ubicación geográfica en donde existen mayor concentración. Por último, muestra cuales son los lineamientos a modo general (porque todas las empresas son diferentes) basados en protocolos de familia para garantizar la continuidad de las Pymes en Colombia (Danies, 2006).

Las familias crean empresas con el propósito de tener un medio de subsistencia y un origen de recursos económicos, Colombia no es ajena a esta característica y existen un importante número de las mismas que participan en todas las actividades económicas y están en todo el país. (Correa Young, 2007)

Con base en lo anterior, es importante que las empresas no limiten las estrategias del negocio sólo a las del mercado, sino que prevean que una sucesión, un mal divorció, el no preparar a los sucesores y la llegada de terceros puede acarrear muchos problemas.

RELEVO GENERACIONAL

Numerosos estudios sugieren que las empresas familiares desempeñan un papel importante en las economías del mundo, entre los múltiples argumentos planteados en estas investigaciones se sugiere que las empresas familiares enfrentan el dilema de la supervivencia a largo plazo y numerosos desafíos entre otros, sin embargo, se ha reconocido que la sucesión es la más crítica, como lo demuestran sus altas tasas de mortalidad, solo 30% y el 15 % de las empresas familiares sobreviven a la segunda y tercera generación respectivamente.

Es importante la planificación y la gestión de pasar la empresa a las siguientes generaciones, con el único propósito que perdure en el tiempo, y que una vez que se define este proceso, es más fácil negociar otros problemas con potencial de conflicto familiar. Primero, desarrollar un marco que permita comprender qué fases lo conforma (Bigliardi, y otros, 2009).

El 70 por ciento de las empresas en Colombia son empresas de familia. En un estudio elaborado por la Superintendencia en 2001, se realizó una muestra de 600 Pymes en Colombia, cuyos resultados arrojaron que 33.9 por ciento de estas están aún en poder del fundador, es decir, no han afrontado un proceso de sucesión, 29.7 por ciento está en poder de los hijos, es decir, en la segunda generación, y solamente 3.4 por ciento está en manos de la tercera generación. (Danieles, 2006)

Frente a este tema existen diferencias, pues, algunos le dan mayor importancia al aspecto familiar que al empresarial, mientras que otros se concentran en los negocios. ¿Cuál es el más recomendable? Depende, fundamentalmente, de la tradición cultural y del tipo de familia. Por lo general, los anglosajones se preocupan más por el negocio, lo que facilita los procesos. Los latinos, por el contrario, valoran mucho las relaciones familiares y le dan una gran importancia a la continuidad de la familia, en el tiempo, aunque esto implique llegar a decisiones que no son las mejores para el negocio. (Galindo, 2013 pág. 44)

Por lo que se refiere al Relevamiento Generacional, es la posibilidad que tienen las empresas de trascender a generaciones futuras, los empresarios o fundadores deben transmitir a sus hijos un espíritu emprendedor e innovador, que permita transformar los antiguos métodos del negocio por nuevas formas de creación de riqueza, uno de los riesgos más comunes, no tiene relación con los retos que enfrentan las pymes en el desarrollo del objeto social, pero si con la continuidad y estos son básicamente los relacionados con la sucesión de la dirección y la gestión de la empresa, los

cuales requieren atención no solo del grupo familiar dueño de la empresa si no de los diferentes grupos de interés, como clientes, proveedores, empleados y Bancos.

Uno de los objetivos del relevo generacional, es que las pymes garanticen seguir siendo una fuente de ingresos para el fundador, los herederos, los empleados y contribuir al progreso del país con una economía sostenible y competitiva. Las pymes en los países tienen gran participación en la generación de empleo, en el porcentaje del PIB generado, y contribuyen a que la economía de un país tenga una dinámica comercial creciente, sino existen pymes o si éstas tienen una vida corta y no logran pasar a otras generaciones, esto tiene repercusiones directas en el sistema económico de un país.

“Las micro, pequeñas y medianas empresas responden por 80,8 por ciento del empleo del país, según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Las pequeñas y medianas empresas se han convertido en motor del mundo. Aunque no son las responsables de las grandes transacciones financieras, o las más altas ventas, sí responden por el mayor porcentaje de empleo que se genera alrededor del planeta. El 45 por ciento es el aporte que hacen las empresas al PIB de Colombia y de este porcentaje el 38,78 por ciento lo generan las pequeñas y medianas y el 6.3 por ciento las micro empresas Actualmente Colombia tiene más de 2.5 millones de pymes creadas, según confecamaras, estas están segmentadas por ventas, número de empleados, activos entres otros y ubicadas en todo el país, pertenecientes a diferentes sectores económicos” (Revista Dinero, 2016).

DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LAS PYMES.

La capital del país tiene la mayor concentración de Pymes con un 63 por ciento, le sigue Medellín con un 13 por ciento, Cali 12 por ciento, Barranquilla 4 por ciento Bucaramanga 2 por ciento y rural 6 por ciento. Esto es dado por varios factores, el primero es porque en Bogotá se centra la fuerza política de país., el segundo aspecto es que Bogotá es la capital del país y tiene gran cantidad de habitantes, esto hace que se vea a Bogotá como un nicho de mercado objetivo que puede permitirle a la Pyme una mayor expectativa de crecimiento y sostenibilidad (Fundes Internacional, 2008 pág. 16).

TAMAÑO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES POR EMPLEADOS EN COLOMBIA

Según el marco normativo colombiano, los rangos de clasificación de acuerdo al número de personas vinculadas son:

Tabla. 1

Segmentación según número de empleados

Tipo de Empresa	Número de empleados
Microempresa:	10
Pequeña empresa	11 a 50
Mediana empresa	50 y 100
Mediana emergente	100 y 200
Gran empresa	más de 200

Nota: Esta tabla segmenta a las Pymes por número de empleados

(Fundes Internacional, 2008 pág. 17)

SEGMENTACIÓN SEGÚN VENTAS

“Las ventas son el primer indicador de la capacidad de generación de ingresos del negocio. Si bien los activos indican la capacidad productiva, es a través de la venta que la organización recauda su ingreso real y muestra su consolidación en el mercado”

La segmentación de las empresas por su volumen de ventas indica que, el mayor número de empresas se ubica en el rango de aquellas que perciben entre \$1000 y \$5000 millones al año con un 51 por ciento hasta \$1000 un 27 por ciento \$5000 y \$15000 millones con un 19 por ciento y más de 15000 con un 3 por ciento (Fundes Internacional, 2008).

Tabla. 2

Clasificación de las Pymes según la actividad económica

ACTIVIDAD ECONOMINA	PORCENTAJE DE EMPRESAS
Producción de bienes	44%
producción de servicios	35%
Distribución bienes	22%
Distribución Servicios	22%
Exportación Bienes	19%
Importación Bienes	13%
Exporta servicios	4%
Importa Servicios	0%

Nota. Esta tabla contiene el porcentaje de participación de los diferentes sectores económicos en el país. Fuente: (Fundes Internacional P 16.17,18, 2008 pág. 18).

PROBLEMÁTICA EN LA EMPRESA FAMILIAR

Entre los diferentes conflictos que se presentan en las pymes familiares, se podría decir que un número importante es causado, por la inexistencia de un protocolo de familia; a continuación se menciona los conflictos más comunes ocasionados en las pymes familiares:

Tabla. 3

Problemática en la empresa familiar

PROBLEMÁTICA EN LA EMPRESA FAMILIAR	
Disgusto entre padres e hijos.	El padre solo ordena no delega
	Tanto el Hijo como padre no están de acuerdo.
	El padre desconfía de hijo
	El fundador retirado sigue “involucrado en los temas de la empresa
	Se obliga a los hijos a estar en la empresa
Conflictos entre hermanos.	El hijo descalifica al padre por la edad
	Los padres ponen competencia a los hermanos
	Hay Preferencias por un hijo u otro
	La intromisión de cónyuges genera malestar
	Los hermanos no aceptan ordenes entre ellos
Sucesión inadecuada o inexistente	Los padres ponen competencia a los hermanos
	Hay Preferencias por un hijo u otro
	Falta de objetividad entre los miembros de la familia
	No hay preparación a los sucesores
	No hay planificación para el relevo generacional
Tensiones entre miembros ajenos y miembros de la familia	No construyen protocolos de Familia
	Los sucesores son inseguros de tomar las riendas
	Hay Nepotismo
La empresa no crece.	No le dan importancia a la preparación de la familia
	No valoran la experiencia y buen
	La empresa pierde credibilidad por el mal manejo de los socios
	No hay Cambios en los procesos administrativos
	Visión local y temor por mercados extranjeros.

Nota. Esta tabla contiene los posibles que enfrenta una empresa en cuanto al Relevo Generacional Fuente (Lozano, 2000 s).

De acuerdo a las problemáticas anteriormente expuestas, es de suma importancia que la pyme tenga una visión futurista, e implementen mecanismos que mitiguen el riesgo, de tal forma que si se presentan estos problemas la empresa se haya anticipado y tenga un plan de acción claro

para solucionarlo, actualmente existen muchas firmas que acompañan y asesoran a las empresas en los procesos de sucesión e implementación de protocolos de familia.

GENERALIDADES DE PROTOCOLO DE FAMILIA.

“El protocolo familiar es el punto de partida que facilita el diálogo entre los miembros de la familia sobre diversos temas que normalmente se evitan. Asimismo, pone de manifiesto la intención de llevar adelante el compromiso moral, independientemente de su eficacia jurídica, de su cumplimiento para garantizar la continuidad de la empresa familiar. El éxito de este proceso depende del momento elegido para llevarlo a cabo, del fomento del trabajo participativo y de la revisión periódica que se lleve a cabo con el fin de que siga vivo y no se convierta en un simple papel” (Beraza Garmendia, 2000 pág. 62).

Asimismo, el protocolo de familia se define como un conjunto de acuerdos construidos por los miembros de una empresa familiar de forma consiente. Con el propósito de tener un plan de acción a largo plazo, asegurando una larga vida para la empresa y el mantenimiento de del negocio a través de las generaciones futuras transmitiendo los valores y conocimientos generación tras generación.

Tabla. 4

Aspectos importantes en el protocolo de familia

ASPECTOS IMPORTANTES EN EL PROTOCOLO DE FAMILIA	
Misión del protocolo de familia	Proteger el patrimonio de la familia Implementar un plan de sucesión correcto en el cambio generacional sin afectar el crecimiento de la empresa Implementación de gobiernos Corporativo Protección frente a terceros evitando intromisión de terceros. Prelación de sucesión y evitar gastos notariales por la inexistencia de protocolo de familiar. Controlar temas afectivos en las decisiones de familia sobre el control de la empresa. Regular la repartición de utilidades.
Características de protocolo de familia.	Voluntariedad. Lo ideal es que en este acuerdo todos los miembros estén conscientes de que es importante crear reglas que separen el grado de consanguinidad con el negocio Capacidad de previsión. Las empresas en general deben tener una visión proyectada a mediano y largo plazo con acción de previsión Particularidad, cada empresa familiar es un mundo diferente, no hay forma de estandarizar los protocolos de familia Legalidad. El Protocolo es un acuerdo de obligaciones que no tendrá más límites para su eficacia que los derivados de su legalidad

Nota. Esta tabla contiene los aspectos más importantes que se debe tener en cuenta en un protocolo de Familia.

Fuente: (Bañegil Palacios, 2011)

COMO SE CONSTITUYE UN PROTOCOLO DE FAMILIA.

Es importante tener en cuenta que cada pyme familiar es un mundo particular, lo cual hace que cada Protocolo de familia se elabore de distinta manera, y de acuerdo a los objetivos que cada empresa tiene para el largo plazo, existe muchos documentos y libros que dan una guía para elaborar el documento. Pero por lo general se busca asesoría del área jurídica para crear el documento, la Universidad de la Sabana por ejemplo tiene un programa de protocolo de familia que acompaña a las empresas en todo el proceso, pero existen otras firmas de abogados que son expertos también y hacen dicho acompañamiento. Según León (2014) estos son los pasos que deben seguir cuando se trata de construir un protocolo de familia.

- Definir el sueño de la empresa y la familia
- Definir el Gobierno de la Familia y la empresa
- Definir Empleo ingresos y beneficios
- Definir Sucesión de la Propiedad de la empresa de la Familia
- Definir la Sucesión en el mando de la empresa
- Definir Acuerdos, sobre la relación de la familia y la empresa
- Implementar los acuerdos de protocolo Familiar

El último paso es donde la familia aterriza en un documento las estrategias y planteamientos expuestos para hacer realidad todo lo propuesto en los anteriores pasos. Cabe resaltar que es importante que las empresas trasmitan el Protocolo de Familia al negocio, y no solo se quede plasmado en un documento.

CONCLUSIONES

Muchas empresas en Colombia, aun no tienen claro que es el protocolo familiar y solo en momentos de crisis se enteran que existe la forma de prevenir y mitigar los posibles conflictos que se pueden presentar con la familia protegiendo el patrimonio, así mismo garantizar una larga vida al negocio. Cuando se entrevista a un empresario es su cabeza solo existen los riesgos que puede ocasionar la economía, la competencia y su preocupación por la alta carga tributaria que aqueja al país, pero en la mayoría de los casos no tienen proyectado cómo hacer que la empresa trascienda generación tras generación. El eje central de este documento es propiciar una mayor conciencia para que cada vez den mayor importancia a la creación de protocolos de familia y de esa forma se pueda disminuir la alta tasa de mortalidad de las empresas.

Hay dos responsables directos de propagar la información acerca de la creación de protocolos de familia, el primero es el gobierno que junto con la cámara de comercio deberían asegurarse de que las empresas conozcan que existen herramientas que pueden contribuir a que las empresas perduren en el tiempo, enfocándose sobre todo en la pymes pequeñas y medianas que tienen una participación importante en el Pib del país. Por otro los Bancos tienen áreas especializadas en todo lo referente a pymes y es deber de estas instituciones, asesorar y referir con empresas expertas en este campo. Hay muchos bancos que financian la inversión con una tasa preferencial, pero no todos lo dan a conocer.

Pero finalmente quien tiene la responsabilidad directa de tomar conciencia e implementar medidas es la misma empresa familiar, quien debe tener una visión clara del negocio a largo plazo para garantizar la continuidad en el tiempo. y asegurar que esta siga siendo una fuente de ingresos para las generaciones futuras, son muchos los factores que influyen en que una empresa se mantenga a través del tiempo, pero para mi concepto todo tiene relación con el relevo generacional, porque si se capacitan a los hijos y se infunde el amor por la empresa desde pequeños, son estas generaciones las que llegan a implementar nuevas ideas y contribuyen a que la empresa sea competitiva , si se establece de forma correcta quienes serán los sucesores y se define un lapso de tiempo para que tomen el poder sin que el fundador siga interviniendo.

Muchas empresas no crecen debido a que el fundador no da la libertad para implementar ideas innovadoras y se queda pegado a las estrategias con la que comenzó sin ser consciente que el mundo avanza a velocidades agigantadas y que lo único constante en el tiempo es el cambio.

De acuerdo a lo expuesto en este ensayo. Se evidencia que es de suma importancia que las pymes en Colombia implementen protocolos de familia como un elemento garante en el éxito de la continuidad del negocio. Cabe resaltar que en la mayoría de los casos son más exitosas y duraderas las empresas que se han anticipado a planear cómo será el relevo generacional, mitigando todos los posibles riesgos a los que se enfrentan por no implementar un protocolo de familia. Como sucesiones, divorcios, e ingreso de nuevos miembros a la empresa.

Bibliografía

Qué es el Protocolo Familiar [En línea] / aut. Antognolli Santiago Eduardo // De gerencia .com. - 10 de 12 de 2012. - 5 de 11 de 2018. - <https://degerencia.com/articulo/que-es-el-protocolo-familiar>.

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES GRUPO DE ESTADISTICA [En línea] / aut. LACOUTURE RODOLFO DANÍES // SOCIEDADES DE FAMILIA EN COLOMBIA AÑO 2005. - 1 de 05 de 2006. - 1 de 11 de 2018. - <https://www.supersociedades.gov.co/imagenes/SOCIED.DE.FLIA1.html>.

SOCIEDADES DE FAMILIA EN COLOMBIA [Informe] / aut. Lacouture Rodolfo Danies, 2006 p.3. - Bogota : Superintendencia de Sociedades, 2006.

scielo.org.co [Informe] / aut. Lozano Posso Melquicedec. - Cali : scielo, 2000 s.

SOCIEDADES DE FAMILIA EN COLOMBIA AÑO 2005 [Informe] / aut. Danies Lacouture Rodolfo / SUPERINTENDECIA DE SOCIEDADES. - Bogota : [s.n.], 2006. - pág. 15.

Más allá del protocolo de familia: un abordaje sistémico con la familia empresaria [Publicación periódica] / aut. Correa Young A., & Restrepo de Giraldo, L., & Acevedo, V. // Redalyc. - Ciudad de Mexico : Universidad Autónoma del Estado de México Sistema de Información Científica Redalyc, 10 de 07 de 2007. - pág. 21.

Successfull Generational Change in Family Bussines [Publicación periódica] / aut. Barbara Bigliardi Alberto Ivo Dormio, // Emeraldinsight. - [s.l.] : Emeraldinsight, 2009. - Vol. 13. - pág. 44.

Factores de éxito en el relevo generacional en empresas de familia [Publicación periódica] / aut. Galindo Xiomara Cervera // Universidad Nacional de Colombia. - Bogota : [s.n.], 2013. - pág. 67.

El Protocolo Familiar guía practica para su elaboración en 7 sesiones: La forma mas efectiva para trabajar en paz en familia [Libro] / aut. Leon Mauricio Eduardo Alvarez de / ed. Palibrio. - Ciudad de Mexico : [s.n.], 2014. - pág. 474.

EL PROTOCOLO FAMILIAR Y SUS INSTRUMENTOS DE DESARROLLO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE EXTREMADURA [Publicación periódica] / aut. Bañegil Palacios T., & Hernández Linares, R., & Barriuso Iglesias // Redalyc. - [s.l.] : Tourism & Management Studies, 30 de 11 de 2011.

Más allá del protocolo de familia: un abordaje sistémico con la familia empresaria [En línea] / aut. Correa Young A., & Restrepo de Giraldo, L., & Acevedo, V. // Redalyc. - 10 de 07 de 2007. - <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80103907>.

EL PROTOCOLO FAMILIAR Y SUS INSTRUMENTOS DE DESARROLLO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE EXTREMADURA [Publicación periódica] / aut. Bañegil Palacios T., & Hernández Linares, R., & Barriuso Iglesias // Redalyc. - [s.l.] : Tourism & Management Studies, 30 de 11 de 2011.

El protocolo como instrumento de garantía de continuidad de la empresa familiar [Publicación periódica] / aut. Beraza Garmendia Ana // Revista de dirección y administración de empresas. - 01 de 01 de 2000. - Vol. 8.

Pymes contribuyen con más del 80% del empleo en Colombia [Publicación periódica] / aut. Revista Dinero // Revista Dinero. - 15 de 09 de 2016.

DINÁMICA DE LA EMPRESA FAMILIAR PYME ESTUDIO EXPLORATORIO EN COLOMBIA [Informe] / aut. Fundes Internacional . - Bogotá : FUNDES INTERNACIONAL, 2008.

DINÁMICA DE LA EMPRESA FAMILIAR PYME ESTUDIO EXPLORATORIO EN COLOMBIA [Informe] / aut. Fundes Internacional P 16.17,18. - Bogotá : FUNDES INTERNACIONAL, 2008.

Pymes contribuyen con más del 80% del empleo en Colombia [Publicación periódica] / aut. Revista Dinero // Revista Dinero. - 15 de 09 de 2016.