

ADAPTACIÓN

REINVENCIÓN



**X SEMINARIO INTERNACIONAL
PARA CONSULTORES DE
EMPRESA FAMILIAR**

**2021
DECIMO
VIRTUAL**

INNOVACIÓN

8, 9 Y 10 DE MARZO

Organiza y certifica:



Apoyan y participan:





Edgar Suárez Ortiz.
Director F/dor.
Consultoría Empresarial
Suárez&Asociados S.A.S



www.suarezconsultoria.com



Carrera 11D # 118A-44 Bogotá D.C.



comunicaciones@suarezconsultoria.com



+57- (1) - 6373447/36 - 3143328252



@suarezconsultor



Suárez Consultoría



Suárez Consultoría



Suárez Consultoría





ACTORES Y TEMORES EN LA TRANSICIÓN GENERACIONAL

(Lecciones aprendidas en el ejercicio de la consultoría de Empresa Familiar Buenas prácticas del Protocolo Familiar)

ÍNDICE



Al llegar se preguntan.



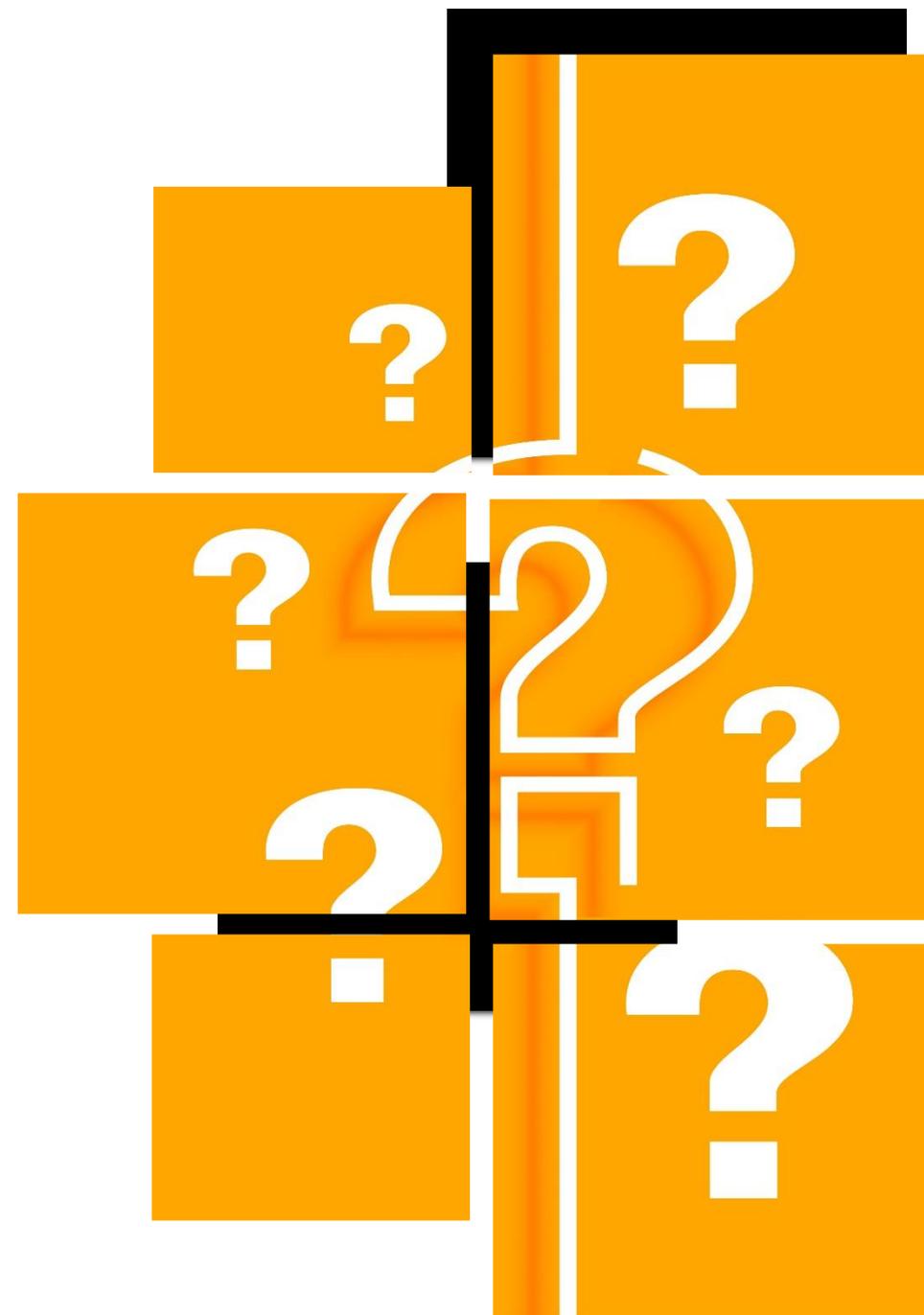
Propuesta.



Desarrollo.



Conclusiones.



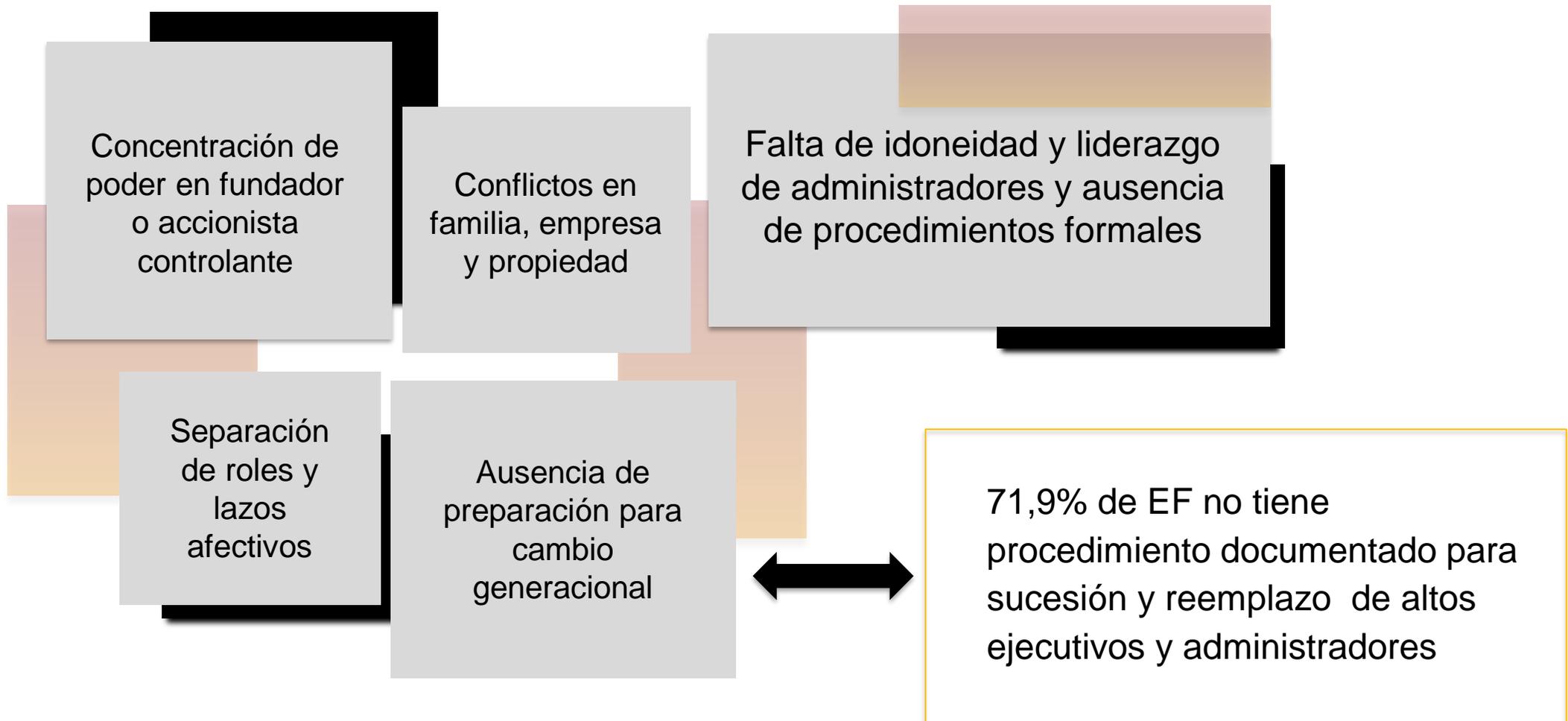


Al llegar, se preguntan:

- ¿Por qué estamos aquí?
- ¿Para qué hicimos esto?
- ¿Valió la pena la EF?
- ¿Conservarlo es una opción?
- ¿El fin es inevitable?
- ¿Y yo, cómo juego en esto?
- ¿Seguir o vender?
- Mi estabilidad, mis sueños.
- ¿Debo lealtad a quién?
- ¿Y mis acreencias, las pagarán?
- ¿Hay viabilidad?

(...)

Amenazas en **Sociedades Cerradas y de Familia**



Tomado de: <https://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Nuestros-eventos/Formacion-Empresarial/Diplomados-presenciales/Empresas-de-familia> (2019)





Temores del **SUCEDIDO**

- ¿Hay sucesor?
- ¿Perderé **influencia**?
- ¿Escasearán mis **recursos económicos**?
- ¿Se mantendrá mi Cía.?
- ¿Logré transmitir ?
- **vacío personal.**
- ¿parientes políticos?
- **imprescindible!**
- **¡desconfianza!**

(...)



Temores del **LOS HIJOS**

- Construyeron con su padre.
- Preocupa continuidad.
- Zona de confort patrimonial.
- Surgieron con la empresa.
- Visión de vida diferente.
- Angustia del conflicto familiar.

(...)





Temores del **EXTERNOS**

- ¿Apoyar financieramente a un impuesto no profesional?
- ¿**Cómo aseguran mis obligaciones?**
- **Mantener el estatus quo.**
- ¿**Mantener las representaciones y licencias.**
- ¿**Sucesor mantendrán la calidad?**
- **No se sienten parte.**
- Les preocupa el **cambio.**
- Angustia **conflicto familiar.**
- **Sesgados por su interés..**



Temores del **LOS NIETOS**

- Desconocen la lucha detrás.
- Otra educación, otra vida.
- Han disfrutado los beneficios.
- Independencia más que pertenencia.
- Proyectos distintos.
- Posibilidades abiertas.



Temores del **SUCESOR**

- ¿El sueño **mi pesadilla?**
- ¿**Quiero dirigir** la Cía.?
- ¿Estoy **alineado con la estrategia.**?
- ¿Tengo **experiencia?**
- ¿Me **ganaré el respeto?**
- ¿**Cómo me evaluarán?**
- ¿**Parecerme al sucedido?**
- Y si **fracaso**, ¿qué?

(...)





Temores del **CÓNYUGE** **DEL FUNDADOR**

- ¿Nunca estuvo presente?
- ¿La casa y yo?
- ¿Debo adaptarme a sus necesidades?
- ¿por qué debo jubilarme hacerlo?

(...)



Temores del **CÓNYUGE DEL SUCESOR (A)**

- ¿Quiero llevar la misma vida?
- ¿Quiero ser una pareja igual?
- ¿Quiero renunciar a mis sueños?

(...)



Temores de los **EMPLEADOS**

- ¿El nuevo líder nos dará cabida?
- ¿Se aproxima mi retiro?
- ¿Por qué no me eligió?
- ¿Si el sucesor no da la talla?

(...)





Temores de los **SOCIOS NO FAMILIARES**

- ¿No confío en sucesor, **sin afectar mi lealtad?**
- ¿**Qué salida tengo?**
- ¿Hijo/a o un tercero idóneo?
- ¿**GC que me proteja** como accionista?
- ¿**Qué controles tendrá?**
- ¿**Arriesgar mi patrimonio?**
- ¿**Pierde valor la Cía.?**”

(...)





Temores del **RESTO DE LA FAMILIA**

- ¿Por qué no a mí?
- ¿Si hubiese sido hombre?
- ¿La mala relación será cobrada?
- ¿Cómo ser socio del cónyuge e hijos?

(...)



Temores del CONSULTOR

1. Incapacidad de transmitir la necesidad del servicio.
2. Empatía inadecuada.
3. No entender la Cultura.
4. Manejo de prejuicios propios y ajenos.
5. Comunicación por edades.
6. Carecer de equipo propio armonizado.
7. Disfunciones inmanejables.
8. Dinámica familiar.
9. Complejidad del negocio.
10. Mitos familiares.
11. Comunicación inadecuada.
12. Proyección personal.
13. Miedo a la emocionalidad familiar.
14. Perder independencia.
15. Ser involucrado personalmente.
16. Incapacidad de la familia.
17. No poder decir la verdad de forma tolerable.
18. Planificación del proceso inadecuada.
19. Abandonar el proceso.
20. Que la realidad asuste y prefieran evadir.
21. Soluciones y acuerdos ligeros por cumplir.
22. Trabajar sin información completa.
23. Expectativas diferentes entre los actores.
24. Falta de sinceridad en lo acordado.
25. Intransigencia por los actores.
26. Miedo a soltar a la familia.
27. Generar conflictos de interés.
28. No lograr responder a expectativas de actores
29. Fracasar a donde otros fracasaron
30. **A ver su servicio de consultoría convertido en genérico .**

Los primeros acuerdos PARA GENERAR CONFIANZA



- Nuevo sistema.
- Incluir partícipes y veedores.
- Contrato sistémico.
- Camiseta de fundadores.
- Comunicación permanente.
- Canales de comunicación.
- Cronogramas
- Flexibilidad.
- Avances de acuerdos.
- Implementación
- Revisiones y ajustes.



- Legado empresarial.
- Adquirir herramientas de gestión.
- Facilitar la comunicación.
- Gobierno sólido a la compañía.
- Planeación planeación patrimonial.



ÍNDICE



Al llegar se preguntan.



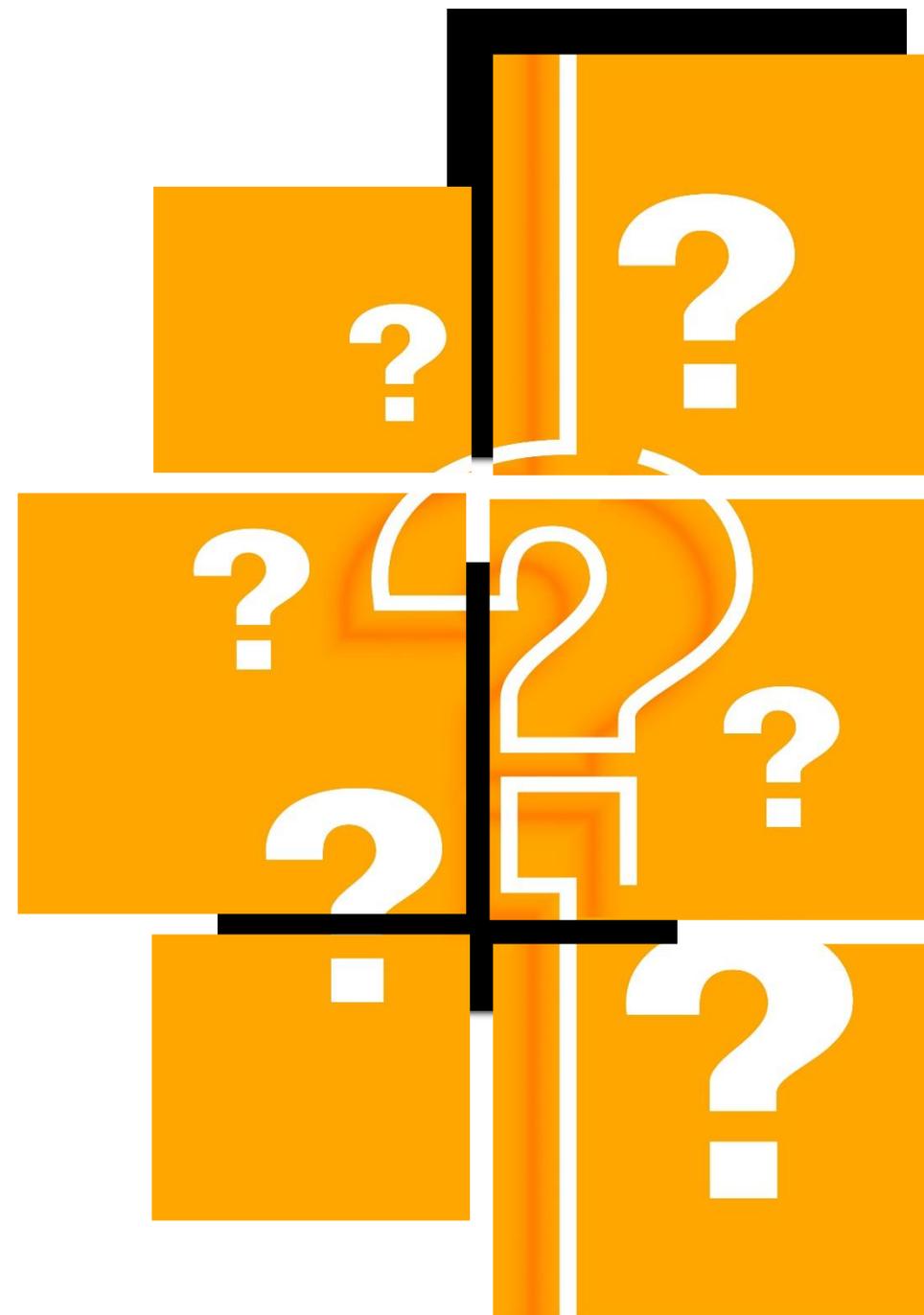
Propuesta.



Desarrollo.



Conclusiones.

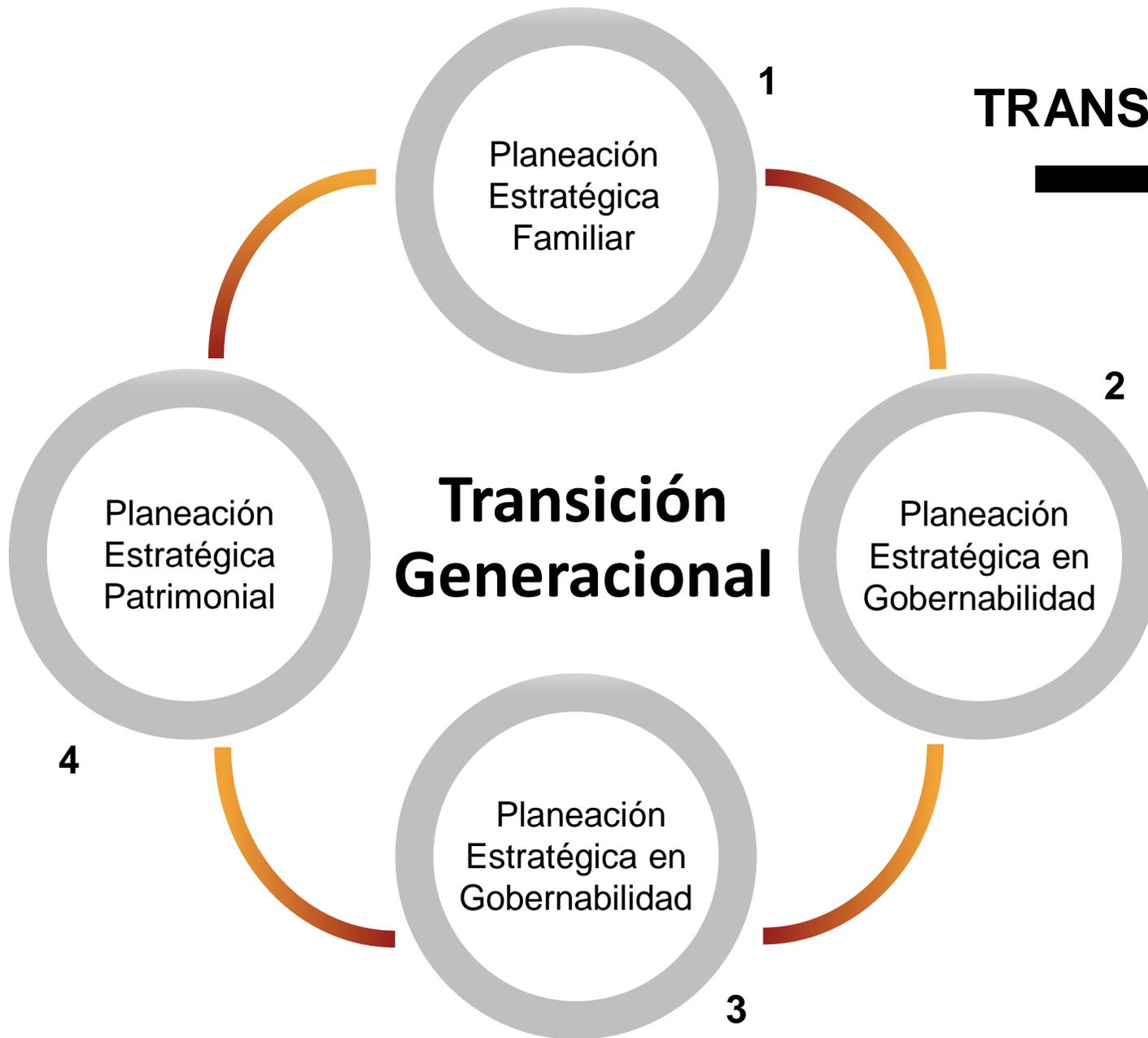


II. La propuesta: Transición Generacional

Es un **proceso**, no una **decisión**; conlleva una **serie de acciones**, durante período programado, supervisadas por el **sucedido**, que le permiten pasar de “**Gestor a Tutor**”.



Marco general TRANSICIÓN GENERACIONAL





1. RELACIONAMIENTO FAMILIAR:

- 1.1. Propósito.
- 1.2. Hallazgos.
- 1.3. Pasos.



2. GOBERNABILIDAD EMPRESARIAL:

- 2.1. Propósito del Gobierno Corporativo.
- 2.2. Hallazgos en Gobernabilidad Empresarial.
- 2.3. Recomendaciones más importantes.

3. SITUACIÓN PATRIMONIAL:

- 3.1. Estructura de Propiedad.
- 3.2. Actividades de la Compañía.
- 3.3. Activos.
- 3.4. Diagnóstico Jurídico y Patrimonial.
- 3.5. Recomendaciones más importantes.
- 3.6. Plan de Acción.

Entregables **POR FASE**



ENTREGABLES

FASE I	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Charla de aproximación y sensibilización. ✓ Diagnóstico integral. 	
FASE II	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Historia familiar. ✓ Misión. ✓ Visión. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Valores Familiares.. ✓ Genograma.
FASE III	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Borradores parciales. ✓ Esquema de concertación impreso. 	
FASE IV	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Charla “Directorios generadores de valor”. ✓ Código de Buen Gobierno. ✓ Reglamentos Interno de Funcionamiento de Junta de Accionistas. ✓ Reglamento Interno de Funcionamiento de Directorio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructuración de Perfiles Miembros de Directorio. ✓ Recomendación miembros de Directorio (opcional). ✓ 2 Sesiones de Acompañamiento a Directorio (mismas sesiones discusión de documentos). ✓ Reforma Estatutaria.
FASE V	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estrategia ✓ Soportes de implementación (según Modelo) 	
FASE VI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de Acción de transición. ✓ Presentación capacitación en habilidades gerenciales. 	

ÍNDICE



Al llegar se preguntan.



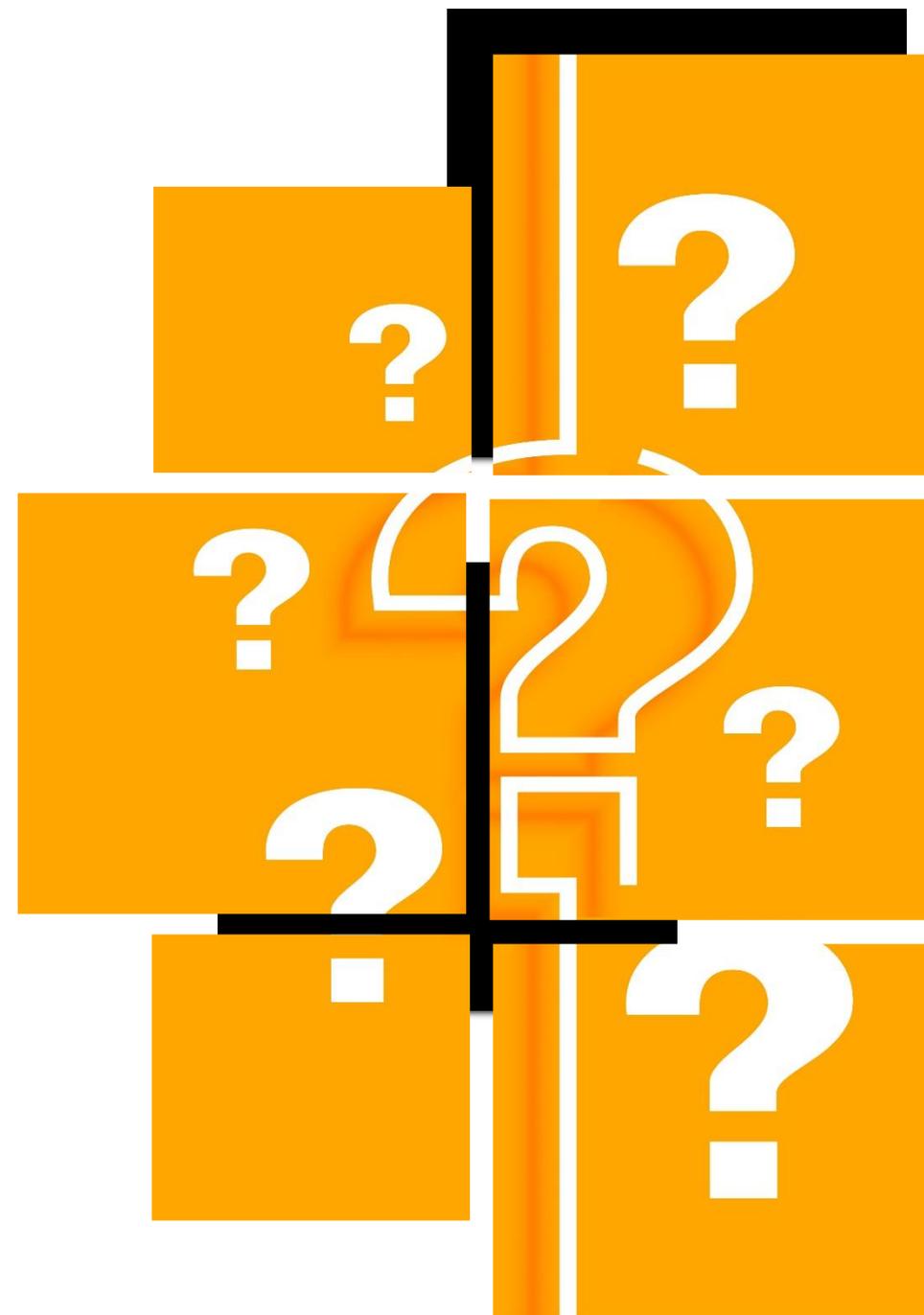
Propuesta.



Desarrollo.



Conclusiones.



III. Desarrollo



A. Diagnóstico Integral

Determinar intereses, riesgos, prácticas y circunstancias que afectan estabilidad empresarial, bienestar familiar y la planificación patrimonial.

¿Cómo se hace?



SESIÓN	DESCRCIÓN	DURACIÓN
Charla de aproximación y sensibilización		1 hora
Solicitud Documental		
Entrevistas Individuales		1:30 horas, por persona.
Presentación del Diagnóstico		2:30 horas. Presentación a ambos núcleos familiares.

Para la lectura del diagnóstico



A. Diagnóstico Integral

Determinar intereses, riesgos, prácticas y circunstancias que afectan estabilidad empresarial, bienestar familiar y la planificación patrimonial.

TABLA DE REFERENCIA	
<p>Verde: el asunto:</p> <ul style="list-style-type: none">• Está establecido como una política y se lleva a cabo en la realidad.• Está correctamente manejado o no representa riesgo real a la estabilidad en la Gobernabilidad de la Compañía.	
<p>Amarillo: el asunto:</p> <ul style="list-style-type: none">• Está establecido como política, pero no se lleva a cabo en la realidad; o viceversa.• Puede ser susceptible de mejoras o es incierto frente a la información proveída.	
<p>Rojo: el asunto:</p> <ul style="list-style-type: none">• No está establecido como una política y no se lleva a cabo en la realidad;• No está manejado correctamente.• Es prioritario para las relaciones entre accionistas y/o la Organización.	



Planeación estratégica de las familias empresarias



Identificación, reconocimiento y consolidación de características de las familias y el negocio, que permite cohesión alrededor de sus valores, historia y legado.

¿Cómo se hace?

SESIÓN	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN
Construcción de Historia Empresarial por fundadores		2:30 horas.
Sesión de comunicación		2:30 horas por cada núcleo familiar.
Taller de encuentro		2:30 horas por cada núcleo familiar.
Misión, Visión, Valores		2:30 horas por cada núcleo familiar.



Construcción protocolo de familia



SESIÓN	DESCRIPCIÓN	
Charla de sensibilización		1 ½ horas (aprox.)
Entrevistas privadas y confidenciales / Cuestionarios		1 ½ horas c/u (aprox.)
Presentación diagnóstico		1 ½ horas (aprox.)
Sesión de Comunicación: <ul style="list-style-type: none">• Reglas de oro.• Conversaciones difíciles.• Barómetro.		2 horas (aprox.)
Genograma e Hitos Familiares		Construcción interna
Misión, Visión, Valores		2 horas (aprox.)
Concertación de acuerdos familiares		4 a 7 sesiones: entre 2 a 3 horas c/u (aprox.)
Presentación y firma del documento final / Instalación del Consejo de Familia.		Entre 1 y 2 horas (aprox.)

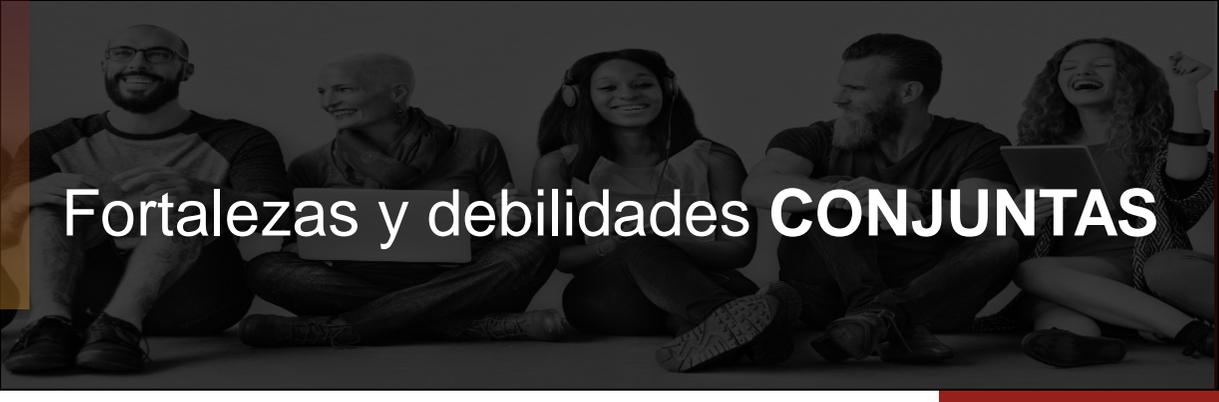
Valores coincidentes

- Equidad.
- Solidaridad.
- Compromiso.
- Honestidad.
- Respeto.
- Generosidad.
- Bienestar familiar.
- Trabajo arduo.

Valores aspiracionales

- Unión familiar.
- Comunicación familiar.
- Comunicación empresarial.





Fortalezas y debilidades **CONJUNTAS**



Fortalezas

- **Relaciones** cercanas .
- Interés por **desarrollo y unión empresarial.**
- Interés por **sostenibilidad empresarial.**
- **Trabajo arduo.**
- Adopción de **políticas corporativas.**
- **No hay mezcla de ámbitos.**
- **Valores** arraigados.
- **Formación profesional actual y en proceso.**

Debilidades

- Mejorar **comunicación.**
- **Relaciones netamente empresariales.**
- Necesidad de **informar a familiares.**
- Inexistencia de **plan estratégico conjunto.**
- Inexistencia de **plan de sucesión integral.**

Reglas de oro

Abstenernos de:

- Comparar.
- Ser radicales.
- Levantar la voz.
- Ser prevenidos.
- Usar distractores.
- Ser dispersos.
- Usar momentos y espacios inadecuados.
- Faltarnos el respeto.
- Desconocer la agenda de reuniones.
- Desviar la agenda.
- Posponer conclusiones.
- Desistir del seguimiento.
- Usar lenguaje no verbal.
- Ser impulsivos.
- Usar el silencio (no hablar).
- Usar el retrovisor.



Playa de Preguntas



- Sesión de Comunicación.
- Valores, cultura y tradiciones.
- Vinculación a las empresas de la familia.
- Transición en la dirección.
- Acuerdos de no competencia.
- Política económica.
- Órganos de gobierno familiares.
- Comités.
- Nuevos Proyectos.
- Seguridad personal.

Aclaración de temores



TEMAS	DIAGNÓSTICO	SESIÓN	ACUERDO
Sesión de Comunicación		Sesión de Comunicación previa	
Valores, cultura y tradiciones		Primera	
Vinculación a las empresas de la familia		Segunda	
Transición en la dirección		Tercera	
Acuerdos de no competencia		Cuarta	
Política económica		Cuarta	
Órganos de gobierno familiares		Quinta	
Comités		Quinta	
Nuevos Proyectos		Sexta	
Seguridad personal como obligación fundamental		Séptima	

Gobierno Corporativo



Promover **Empresas Sólidas, Sostenibles, Competitivas, Transparentes y Merecedoras de Buena Fe.**

¿Cómo se hace?



SERVICIOS	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO
Instrumentos de Buen Gobierno		Según la realidad empresarial, determinar políticas de interacción, estableciendo roles y límites.
Junta Directiva		Generar valor al órgano, dinamizando y apropiando las mejores prácticas.
Reforma Estatutaria		Armonizar las normas que rigen la empresa.

Validación de direccionamiento estratégico



Elaboración y acompañamiento del programa, con la participación de Directores, Gerentes y funcionarios/líderes de la empresa, con el fin de desarrollar y construir el Plan Estratégico Empresarial.

¿Cómo se hace?

SESIÓN	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN
Visión, Misión y Valores Corporativos.		2 sesiones por mes cada una de 7 horas
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos a Largo Plazo. • Análisis del Mercado y de la Competencia. 		2 sesiones por mes cada una de 7 horas
<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades y Amenazas (externas) – Fortalezas y Debilidades (internas). • Posicionamiento de la Empresa. 		2 sesiones por mes cada una de 7 horas
Elaboración de Planes Comerciales, Productivos, Administrativos y Financieros.		2 sesiones por mes cada una de 7 horas
Plan Estratégico.		1 sesión de 4 horas



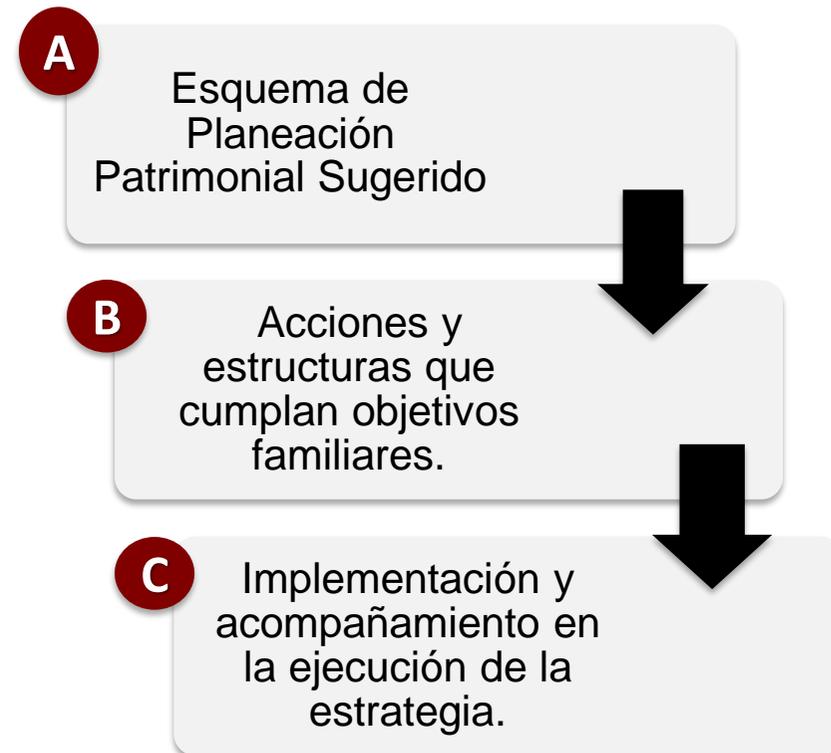
Planeación patrimonial



Identificar estado del patrimonio individual y familiar, estableciendo e implementando estrategias de protección y planificación patrimonial.

¿Cómo se hace?

SESIÓN	DESCRIPCIÓN
Diagnóstico Patrimonial	
Planteamiento de Estrategia	
Aprobación de Estrategia	
Implementación *	



Plan sucesoral

Programa de desarrollo próxima generación



Planificar e implementar estrategias de **selección, capacitación y acompañamiento en la transición del sucesor**, a nivel estratégico y directivo de la compañía.

¿Cómo se hace?

SESIÓN	DESCRIPCIÓN
Selección y elección del sucesor	
Capacitación en Habilidades Gerenciales	

¿Cómo se hace?

SESIÓN	DESCRIPCIÓN
	Talleres, evaluaciones, formación, capacitación en el trabajo. Estudios de caso
	Capacitación en Habilidades Gerenciales
	Entrenamiento de equipos

AREA	ACTIVIDAD	MARZO			ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
		13 a 18	21 a 25	27 a 31	3 al 8	10 al 12	17 al 22	24 al 29	2 al 6	8 al 13	15 al 20	22 al 27	30 al 3	5 al 10	12 al 16	20 al 24	27 al 1	4 al 8	10 al 15	17 al 22	24 al 29	31 al 5	8 al 12	14 al 19	22 al 26	28 al 2	Mes adicional	
Protección Patrimonial	Etapas Diseño y Plant. Est																											
	Solicitud Info Adicional		Reu		Reu							E.Doc																
	Reuniones con las personas gestoras del esquema de PP			Reu	Reu							Reu	Reu															
	Elaboración estrategia		E.Doc	E.Doc	E.Doc	E.Doc	E.Doc					E.Doc	E.Doc	E.Doc	E.Doc													
	Verificación Familia de estrategia y comentarios			Reu			Reu								Reu													
	Revisión documento estrategia según comentarios			Doc			E.Doc								E.Doc													
	Elaboración documento final estrategia			Entr			Entr									Entr												
	Etapas Implementación																											
	Redacción y elaboración documental preliminar			E.Doc			E.Doc	E.Doc							E.Doc	E.Doc	E.Doc											
	Revisión de documentación según deseos del (los) fundador(es) y la familia			E.Doc			E.Doc										E.Doc											
	Reuniones con la familia (insumo de las estructuras)			Reu			Reu										Reu											
	Redacción y elaboración documentación final			E.Doc			E.Doc	E.Doc										E.Doc	E.Doc	E.Doc	E.Doc							
	Celebración y constitución/reforma/implementación estrategia.			Entr/Reu					Entr/Reu	Entr/Reu	Entr/Reu											Entr				Reu		
Gobierno Corporativo	- Charla Juntas Directivas Generadoras de Valor.			E.Doc	Reu	Entr																						
	- Estructuración de Perfiles de Miembros de Junta.											E.Doc	Entr/reun															
	- Recomendación de miembros de Junta Directiva.											E.Doc	Entr/reun															
	- Código de Buen Gobierno.				E.Doc	Reu						E.Doc	E.Doc	Reu	E.Doc	E.Doc	Reu	E.Doc	E.Doc	Reu	E.Doc	E.Doc	Entr					
	- Reglamento Interno de Asamblea de Accionistas.				E.Doc	Reu						E.Doc	E.Doc	Reu	E.Doc	E.Doc	Reu	E.Doc	E.Doc	Reu	E.Doc	E.Doc	Entr					
	- Reglamento Interno de Junta y Comités de Apoyo.				E.Doc	Reu						E.Doc	E.Doc	Reu	E.Doc	E.Doc	Reu	E.Doc	E.Doc	Reu	E.Doc	E.Doc	Entr					
	- Política de contratación con vinculados.				E.Doc	Reu						E.Doc	E.Doc	Reu	E.Doc	E.Doc	Reu	E.Doc	E.Doc	Reu	E.Doc	E.Doc	Entr					
	Política de manejo de Información.				E.Doc	Reu						E.Doc	E.Doc	Reu	E.Doc	E.Doc	Reu	E.Doc	E.Doc	Reu	E.Doc	E.Doc	Entr					
	Modelos Actas de Asamblea y Junta, ordinarias y Extraordinarias, y Citación de órganos corporativos.	E.Doc	Entr																									
	Sesiones de Acompañamiento a Junta Directiva.								Reu	E.Doc	Entr				Reu	E.Doc	Entr											
Propuesta de Reformas Estatutarias.																								E.Doc	E.Doc	Reu	Entr	
		Agenda Ocupada										Viaje Familia																
Empresas de Familia	- Protocolo de Familia																											
	- Concertación de acuerdos familiares			Reu	E.Doc	E.Doc	Reu	E.Doc	E.Doc	E.Doc	Reu		Reu	E.Doc	E.Doc	E.Doc	Reu		Reu									
	- Entrega de Documento e Instalación Consejo Familia										E.Doc	E.Doc				E.Doc	E.Doc	E.Doc	E.Doc	E.Doc			Entr/Reu					
	- Instalación del Equipo de acompañamiento al sucesor																					E.Doc	E.Doc	Reu		Entr/Reu		
- Acompañamiento a sesiones e Consejo de Familia																									Reu			
		Agenda Ocupada										Viaje Familia																

Tabla Referencias	
	Reuniones
	Elaboración documental
	Entregas
	Programación cambiada
	Cumplido

Seguimiento



Monitorear y ajustar cumplimiento de indicadores preestablecidos en el proceso de Transición Generacional.

¿Cómo se hace?

SESIÓN	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN
Plan de seguimiento		2 sesiones de 2 horas
Empresa: Acompañamiento en Junta Directiva		2 sesiones de 3 horas
Familia: Acompañamiento al Consejo de Familia		3 sesiones de 2 horas

ÍNDICE



Al llegar se preguntan.



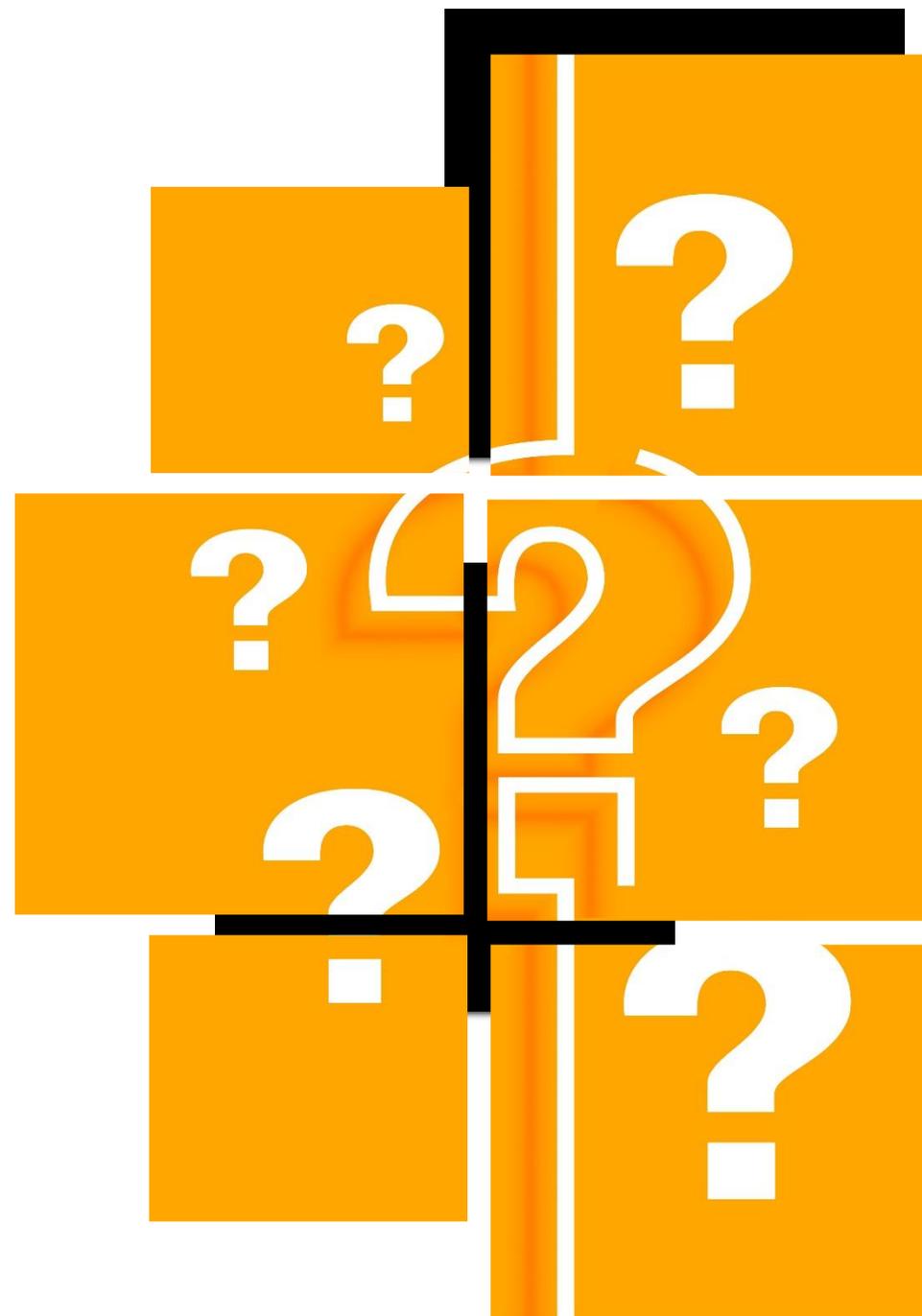
Propuesta.



Desarrollo.



Conclusiones.



En Resumen

Al construir un sueño compartido, disipando temores de los actores que integran el sistemas de la empresa familiar, el programas integral de Transición Generacional permite:

- Consolidar **legado** familiar, con **Solidez familiar**.
- Tranquilidad y bienestar familiar.
- Establecer **Reglas** claras en familia y empresa.
- Mayor **efectividad en gestión** del patrimonio.
- Confianza en los grupos de interés.
- Generar riqueza.
- Mejoras tributarias.
- **Seguridad** personal y patrimonial.



MUCHAS GRACIAS

