

PROGRAMA: PYMES 2020: LA NUEVA GENERACIÓN

**FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

**PYMES EN ACCIÓN:
CÓMO PREPARARSE PARA LOS NUEVOS RETOS**

LOS NUEVOS RETOS PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL ESCENARIO DEL NUEVO COVID 19

POR: JOSÉ VARGAS CAICEDO

jose.vargas@uexternado.edu.co

RETO EMPRESARIAL

SUPERAR LA CRISIS ORIGINADA POR LA PANDEMIA, DÁNDOLE SOSTENIBILIDAD A LA EMPRESA PARA QUE TENGA LAS CONDICIONES ADECUADAS DE LLEGAR FORTALECIDA A LA ERA POST- COVID 19.

RETO FAMILIAR:

CONSERVAR ARMÓNICAS LAS RELACIONES ENTRE TODOS LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA EMPRESARIA, LOGRANDO REFORZAR SU COHESIÓN COMO GRUPO DE TRABAJO Y SU UNIÓN COMO FAMILIA.

EFFECTOS DEL NUEVO ESCENARIO EN LAS FAMILIAS EMPRESARIAS

LA CRISIS DEL NUEVO COVID 19 ESTÁ PRODUCIENDO UNA SENSACIÓN DE INCERTIDUMBRE EN TODOS LOS ÁMBITOS DE LAS ACTIVIDADES HUMANAS.

A SU VEZ, LA INCERTIDUMBRE PRODUCE MIEDO A LO DESCONOCIDO, ANSIEDAD Y ANGUSTIA PERSONAL Y COLECTIVA. ESTA ALTA TENSIÓN Y ESTRÉS EMOCIONALES SE TRADUCEN FRECUENTEMENTE EN RESPUESTAS BRUSCAS ENTRE LOS MIEMBROS DE LAS FAMILIAS EMPRESARIAS, EROSIONANDO EL ENTUSIASMO, LA CONFIANZA Y LA MOTIVACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO.

EL MIEDO ES UN SENTIMIENTO RACIONAL, NORMAL, NATURAL, FRENTE AL PELIGRO, PERO QUE LLEVADO AL EXTREMO SE TRANSFORMA EN PÁNICO QUE PUEDE CONDUCIR A TOMAR DECISIONES IRRACIONALES EN EL ÁMBITO PERSONAL, FAMILIAR Y EMPRESARIAL.

1. SUGERENCIAS DE NUEVOS COMPORTAMIENTOS FRENTE A LA CRISIS.

A. ENTRE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA EMPRESARIA

A.1 COMO EQUIPO DE TRABAJO

1. LOS LÍDERES EN LAS FAMILIAS EMPRESARIAS DEBEN EVITAR CONTAGIAR DE SUS MIEDOS A SUS DESCENDIENTES PARA NO CONVERTIRLOS EN SERES HUMANOS SIEMPRE TEMEROSOS, INSEGUROS Y EN ALGUNOS CASOS PARANOICOS.
2. LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA EMPRESARIA DEBEN SER CONSCIENTES DE QUE EL DESAFÍO ES NO CAER EN EL PÁNICO Y EN LA PARÁLISIS E INACCIÓN COLECTIVA FAMILIAR.

3. PARA SUPERAR DICHO DESAFÍO, ES NECESARIO QUE LA FAMILIA EMPRESARIA PERMANEZCA UNIDA, SOLIDARIA, COORDINADA, CON ESFUERZOS EQUILIBRADOS ENTRE SUS MIEMBROS EN BUSCA DE LA SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA, HONRANDO SUS PROPIOS PRINCIPIOS Y VALORES.

4. APOYO Y UNIÓN INTERGENERACIONAL, APROVECHANDO AL MÁXIMO LA CAPACIDAD Y COMPETENCIAS DIGITALES DE LOS MIEMBROS MÁS JÓVENES DE LA FAMILIA, COMPLEMENTÁNDOLAS CON LA ORIENTACIÓN Y MONITOREO DE LOS MIEMBROS MÁS VETERANOS PARA REORIENTAR LOS PROCESOS DE LA EMPRESA.

5. LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE CADA MIEMBRO DE LA FAMILIA EN LA EMPRESA DEBEN QUEDAR CLARAS.
6. LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES SE DEBEN REPARTIR DE ACUERDO A COMPETENCIAS Y HABILIDADES PROFESIONALES.
7. DEBE HABER PERMANENTE ESPÍRITU DE COLABORACIÓN Y APOYO.
8. EL CONSENSO ENTRE LOS FAMILIARES DEBE GOBIERNAR LAS GRANDES DECISIONES.
9. DEBE HABER EXCELENTE COMUNICACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA.
10. LA TRANSPARENCIA DEBE FORTALECER LA CONFIANZA ENTRE TODOS LOS FAMILIARES SOCIOS.

11. DEBE HABER CULTURA DE AUTOCRÍTICA CONSTRUCTIVA PARA EL MEJORAMIENTO CONSTANTE DE LOS PROCESOS EN LA EMPRESA E INCENTIVAR LA HUMILDAD PARA EL RECONOCIMIENTO DE LOS ERRORES.
12. DEBE ANALIZARSE, DISCUTIRSE Y DECIDIRSE LOS ASUNTOS DE LA EMPRESA EN EL LUGAR ADECUADO.
13. COTIDIANAMENTE DEBEN DEMOSTRAR QUE HONRAN LOS VALORES FAMILIARES Y EMPRESARIALES DE ARMONÍA, RESPONSABILIDAD, RESPETO, COMPROMISO, LEALTAD, HONRADEZ Y SOLIDARIDAD.
14. DEBE PLANIFICARSE LA CAPACITACIÓN DE TODOS LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA EMPRESARIA.

A.2. COMO FAMILIA QUE SABE AUTOGOBERNARSE

15. DEBE PACTAR Y/O REVISAR LOS ACUERDOS SOBRE ASPECTOS FUNDAMENTALES EN MATERIA DE SUS PROPIAS CONDICIONES DE TRABAJO (PROTOSCOLOS DE FAMILIA Y/O CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO FAMILIAR).
16. DEBE TENER ÓRGANOS DE GOBIERNO ACTIVOS, TANTO EN EL ÁMBITO FAMILIAR (CONSEJO DE FAMILIA) COMO EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL (COMITÉ DE GERENCIA Y/O JUNTA DIRECTIVA, JUNTA DE SOCIOS O ASAMBLEA DE ACCIONISTAS, SEGÚN EL CASO).
17. LA FAMILIA EMPRESARIA DEBE ASESORARSE DE PROFESIONALES INDEPENDIENTES A QUIENES DEBE INCLUIR COMO MIEMBROS EN EL COMITÉ DE GERENCIA Y/O EN LA JUNTA DIRECTIVA.

18. DEBE CONOCER EN CUÁL DE LOS ÁMBITOS DEBE VENTILAR, DISCUTIR Y DECIDIR UN DETERMINADO ASUNTO, DIFERENCIANDO CLARAMENTE LOS ASUNTOS FAMILIARES DE LOS EMPRESARIALES, ABORDANDO LAS DISCUSIONES CON INTELIGENCIA EMOCIONAL.
19. DEBE ESTABLECER Y/O PRESERVAR UNA CULTURA DE RENDICIÓN DE CUENTAS COMPLETA, FIDEDIGNA Y OPORTUNA.
20. DEBE NEUTRALIZAR Y EVITAR LOS CONFLICTOS DE INTERÉS ENTRE SUS MIEMBROS.
21. DEBE HONRAR LOS COMPROMISOS CONTRACTUALES CON TODOS LOS GRUPOS DE INTERÉS DE SU EMPRESA (EMPLEADOS, PROVEEDORES, CLIENTES, CONTRATISTAS).

22. DEBE APLICAR Y HACE EFECTIVAS LAS POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, INCENTIVANDO EL RESPETO POR LOS DERECHOS HUMANOS, EL MEDIO AMBIENTE Y SANCIONANDO CUALQUIER ACTO DE TRANSGRESIÓN A LA ÉTICA Y MORAL FAMILIAR.

23. DEBE ACTUAR CON INTELIGENCIA SOCIAL AL RESOLVER SUS PROPIAS CONTROVERSIAS Y LAS CONTROVERSIAS O CONFLICTOS CON TERCEROS CON AGILIDAD Y PRAGMATISMO, SIEMPRE VIGILANTE EN LA PRESERVACIÓN DE SU REPUTACIÓN, Y CONSCIENTE DE QUE EL CONFLICTO DESTRUYE VALOR PATRIMONIAL.

A.3. COMO FAMILIA QUE PLANIFICA PARA EL FUTURO

24. DEBE PLANIFICAR EN CONSEJO UN NUEVO RUMBO PARA LA EMPRESA CON CLARIDAD Y CONVICCIÓN.
25. DEBE FIJAR COLECTIVAMENTE LAS METAS Y OBJETIVOS EMPRESARIALES.
26. DEBE REVISAR, REPLANTEAR Y COMPARTIR UNA MISIÓN Y UNA VISIÓN ACTUALIZADAS EMPRESARIAL Y FAMILIARMENTE.
27. DEBE CONSTRUIR COLECTIVAMENTE LAS ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA.
28. DEBE DETERMINAR Y REVISAR EL PAPEL DE LA FAMILIA EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA.
29. DEBE ACTUALIZAR NUEVOS PROCESOS DE BENCHMARK PARA RECONOCER SUS VERDADERAS FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA LA EMPRESA.

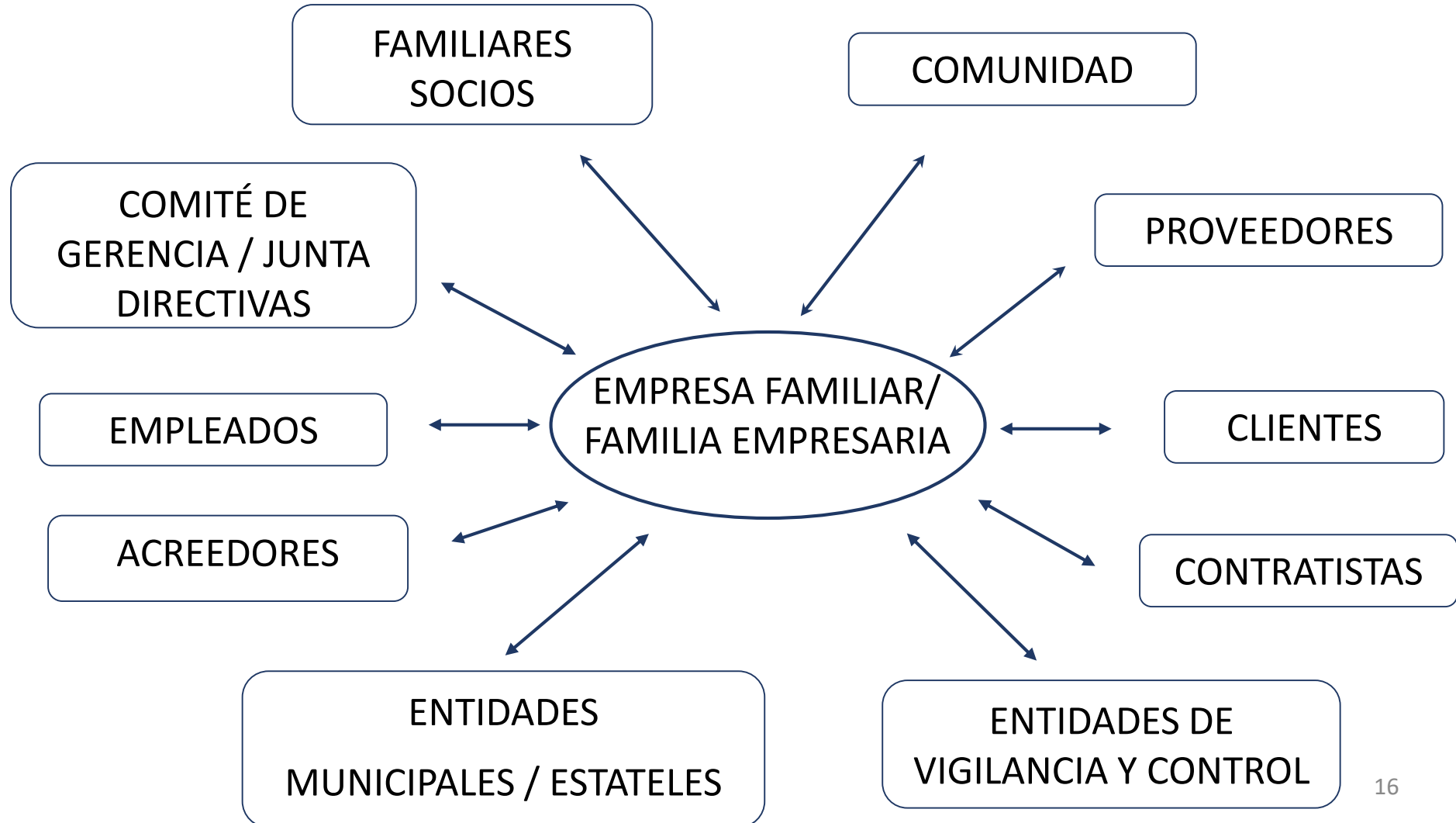
30. DEBE RESPETAR LAS ESTRATEGIAS CONVENIDAS POR TODOS LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA.
31. AHORA MÁS QUE NUNCA DEBE ESTIMULAR LA INNOVACIÓN Y LA CREATIVIDAD ENTRE SUS MIEMBROS Y ENTRE TODOS LOS DEMÁS EMPLEADOS, PREMIANDO CON SIGNOS TANGIBLES PROCESOS Y PRODUCTOS INNOVADORES, VALIDANDO SU CULTURA DE RECONOCIMIENTO A LOS LOGROS DE SUS INTEGRANTES.
32. DEBE PLANIFICAR EL RELEVO GERENCIAL Y GENERACIONAL, PREPARANDO GRADUALMENTE EMPALMES ADECUADOS A LAS CIRCUNSTANCIAS O LOS ESCENARIOS NO CONTEMPLADOS.

34. DEBE PREOCUPARSE POR CONTINUAR AUMENTANDO EL CAPITAL INTELECTUAL DE SUS MIEMBROS, INVIRTIENDO TAMBIÉN EN EL RECURSO HUMANO FAMILIAR, ASEGURANDO LA SATISFACCIÓN, EL CRECIMIENTO Y PROFESIONALIZACIÓN DE TODOS SUS MIEMBROS.

35. NO DEBE OLVIDAR QUE COMO GRUPO FAMILIAR DEBE DEJAR UN LEGADO PARA LA GENERACIÓN SIGUIENTE, ESTO ES, UNA EMPRESA SANA, SIGUIENDO EL EJEMPLO DE LAS DINASTÍAS FAMILIARES EXITOSAS, CON UNA EMPRESA CONSOLIDADA Y EL ORGULLO DE PERTENECER A UNA FAMILIA QUE DEJA HUELLA Y QUE SE CONSTITUYE EN REFERENTE SECTORIAL, Y EJEMPLO DE UNA ORGANIZACIÓN QUE HA SABIDO SUPERAR LA CRISIS.

2. LA FAMILIA EMPRESARIA FRENTE A SUS GRUPOS DE INTERÉS

LA FAMILIA EMPRESARIA DEBE GENERAR CONFIANZA EN TODOS SUS GRUPOS DE INTERÉS



NÚCLEOS TEMÁTICOS DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

DERECHO Y TRATO EQUITATIVO
PARA LOS ACCIONISTAS /
SOCIOS / FAMILIARES

FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD
DE LA JUNTA DIRECTIVA Y/O
COMITÉ DE GERENCIA

GRUPOS DE INTERÉS Y
RESPONSABILIDAD
SOCIAL EMPRESARIAL

TRANSPARENCIA,
FLUIDEZ E INTEGRIDAD
DE LA INFORMACIÓN

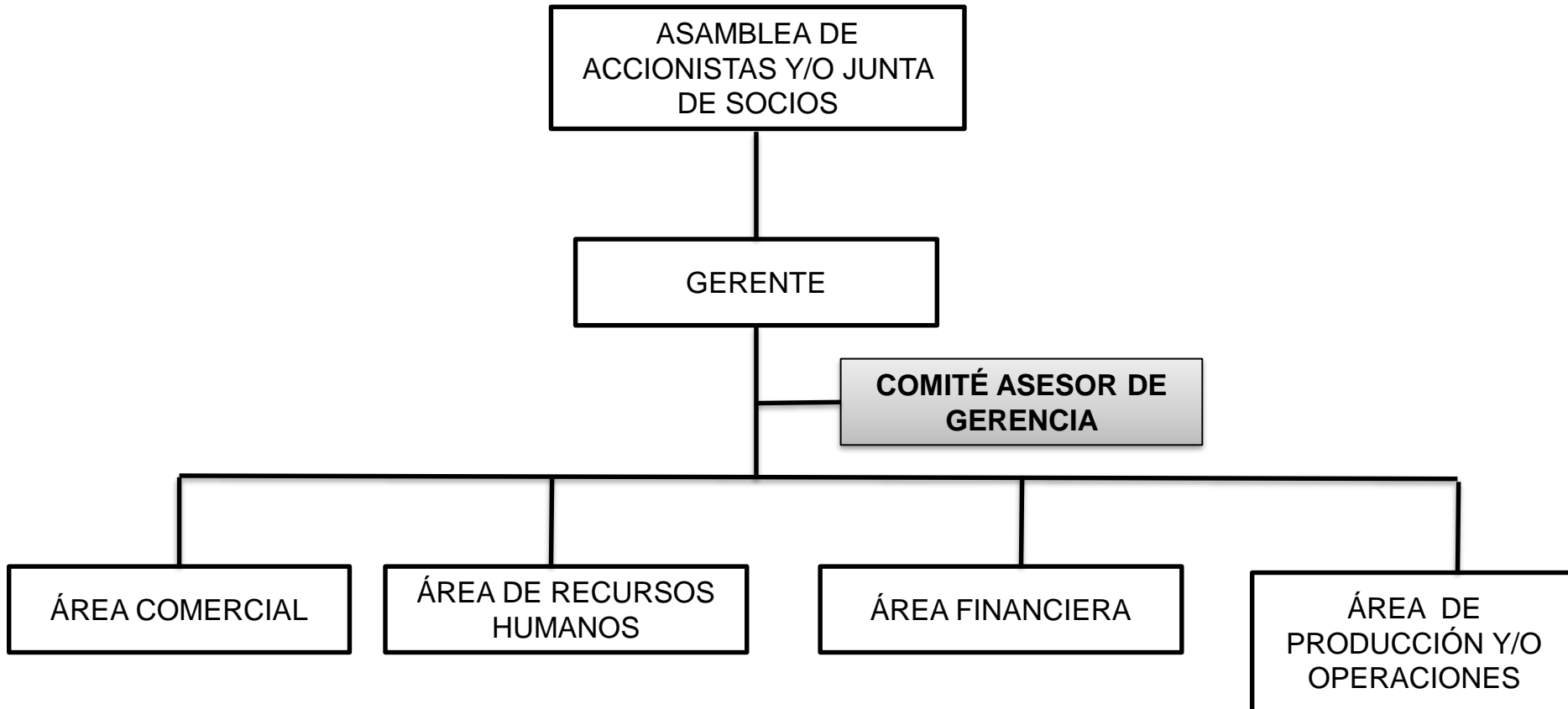
RESPONSABILIDADES
DEL EJECUTIVO
PRINCIPAL (CEO)

CONFLICTOS DE INTERÉS

ADMINISTRACIÓN Y RESOLUCIÓN
DE CONTROVERSIAS

SUGERENCIAS DE MEJORAMIENTO DEL GOBIERNO CORPORATIVO

ORGANIGRAMA PARA LA PYME



ROLES DEL COMITÉ

1. ORIENTAR LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA.
2. CONTROLAR LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.
3. SERVIR DE ENLACE ENTRE LOS PROPIETARIOS Y LOS ADMINISTRADORES.
4. APOYAR A LA FAMILIA EMPRESARIA A TOMAR DECISIONES ESTRATÉGICAS CONSENSUADAS.
5. CONTRIBUYE A PREPARAR A LA FAMILIA EMPRESARIA PARA CONSTITUIR E IMPLEMENTAR UNA JUNTA DIRECTIVA PROFESIONAL PARA EL MOMENTO OPORTUNO.

EL COMITÉ ASESOR DE GERENCIA VELA POR LOS INTERESES DE LA EMPRESA COMO COLECTIVO, Y NO EL DE PROPENDER POR BENEFICIAR LOS INTERESES DE ALGÚN SOCIO EN PARTICULAR.

EL NUEVO PACTO FAMILIAR PARA LA EMPRESA

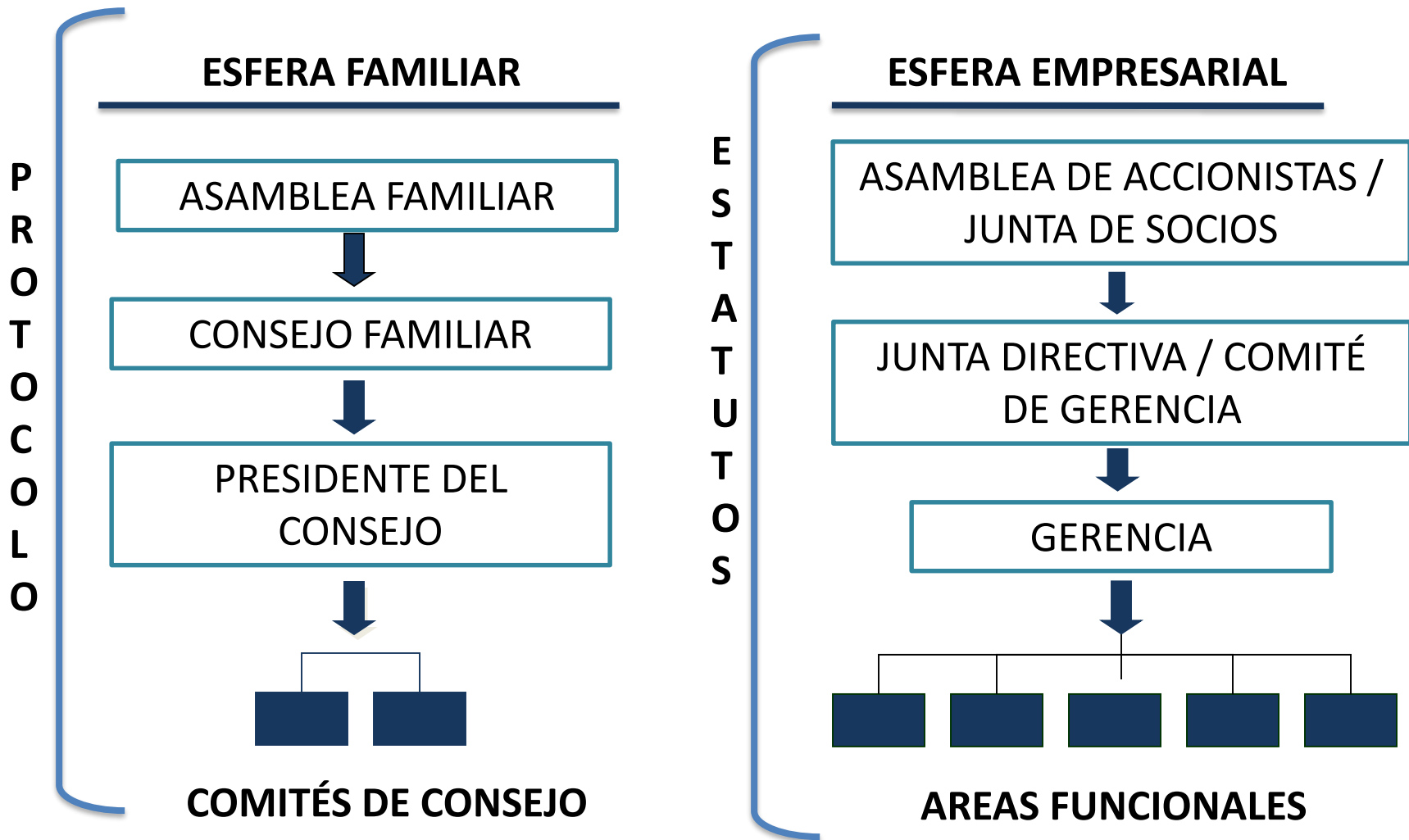
TEMARIO DEL PROTOCOLO DE FAMILIA

1. ¿ CUÁL DEBE SER AHORA LA MISIÓN Y VISIÓN DE LOS FAMILIARES PARA SU EMPRESA?.
2. ¿REQUERIMOS REVISAR LOS PRINCIPIOS Y VALORES FAMILIARES PARA LA EMPRESA?.
3. ¿DEBERIAMOS REESTRUCTURAR Y/O CREAR NUEVOS ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA, COMO UNA JUNTA O UN COMITÉ DE GERENCIA Y/O EL CONSEJO DE FAMILIA?.
4. ¿DEBEMOS REVISAR LAS CONDICIONES LABORALES PACTADAS PARA LOS FAMILIARES VINCULADOS A LA EMPRESA?.

TEMARIO DEL PROTOCOLO FAMILIAR CONTINUACIÓN

5. ¿TENEMOS PACTADOS PROCEDIMIENTOS DE RESOLUCIÓN DE CONTROVERSAS NUESTRAS?.
6. ¿HEMOS IMPLEMENTADO MECANISMOS PARA PREPARAR A UN SUCESOR COMO EJECUTIVO PRINCIPAL DE LA EMPRESA?.
7. ¿TENEMOS POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA FAMILIAR?. ¿CUÁLES?.
8. ¿HEMOS REVISADO LAS POLÍTICAS DE BALANCE ENTRE REINVERSION DE UTILIDADES Y REPARTO DE DIVIDENDOS?.
9. ¿TENEMOS NUEVAS DIRECTRICES DE PLANIFICACIÓN PATRIMONIAL PARA MITIGAR LOS RIESGOS DE EROSIÓN DEL CAPITAL?.

ESTRUCTURA DE GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR A PARTIR DEL PROTOCOLO



REFLEXIONES FINALES

EN LA ACTUAL CRISIS, PARA ENFRENTAR CON ÉXITO LOS DOS GRANDES RETOS DE **PROTECCIÓN DEL PATRIMONIO FAMILIAR** Y DE CONSOLIDAR LA **ARMONÍA** ENTRE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA EMPRESARIA, DEBE TENERSE EN CUENTA QUE:

1. LA SENSIBILIDAD A ASUMIR RIESGOS SIEMPRE ES DIFERENTE EN CADA PERSONA. POR ESTO, PARA NEUTRALIZAR CUALQUIER POSIBILIDAD DE CONFLICTO FAMILIAR EN LOS PROCESOS DE TOMA DE LAS GRANDES DECISIONES EMPRESARIALES, LA FAMILIA EMPRESARIA DEBE HACER EL ESFUERZO POR ADOPTAR UNA **CULTURA DE CONSENSO**.

2. LA COHESIÓN DE LA FAMILIA EMPRESARIA DEPENDERÁ DEL **GRADO DE CONFIANZA** ENTRE SUS MIEMBROS.

REFLEXIONES FINALES

3. A SU VEZ, LA CONFIANZA SE CONSOLIDA CON HECHOS QUE EVIDENCIEN ALTO GRADO DE **COMPROMISO** Y DE **EQUILIBRIO** EN EL ESFUERZO DE TODOS LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA EN LA PROTECCIÓN DEL PATRIMONIO FAMILIAR COMÚN, CAPITAL FORJADO CON MUCHOS AÑOS DE ESFUERZO Y QUE ESTÁ REPRESENTADO EN LA EMPRESA Y DEMÁS BIENES DEL COLECTIVO FAMILIAR.

4. LA **TRANSPARENCIA** ES OTRO FACTOR GENERADOR DE CONFIANZA. ESTA SE NUTRE EN EL DIÁLOGO CON INFORMACIÓN ASERTIVA Y OPORTUNA, UTILIZANDO TODOS LOS MEDIOS DISPONIBLES.

5. DEBE PRIVILEGIARSE LA **RENDICIÓN DE CUENTAS**, CON REPORTES DE RESULTADOS OPORTUNOS Y VERACES, PARA VALIDAR O REPLANTEAR LAS ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA.

REFLEXIONES FINALES

6. LAS DISCUSIONES ENTRE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA EMPRESARIA DEBEN ABORDARSE CON **INTELIGENCIA EMOCIONAL**.

7. NO OLVIDAR QUE ESTA PANDEMIA, COMO TODAS, TENDRÁ SU FÍN. ENTONCES, EN LA ERA POST- COVID 19, COMO FAMILIA EMPRESARIA **SEREMOS JUZGADOS POR TODOS NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS** EN EL **CORAJE** QUE HAYAMOS EVIDENCIADO Y POR LA **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL** DEMOSTRADA EN EL PROPÓSITO DE ENFRENTAR NUESTROS GRANDES RETOS.

FIN DE LA PRESENTACIÓN

jose.vargas@uexternado.edu.co



Universidad
Externado
de Colombia

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ADMISIONES Y PROMOCIÓN UNIVERSITARIA

Calle 12 no 1- 17 este, edicio A, piso 4.

PBX (571) 341 9900 / 353 7000, exts. 4301 a la 4309.

Facultad de Administración de Empresas, exts. 1210-1212-1213