



GOBIERNO CORPORATIVO EN LA DISTRIBUIDORA JAISUR

PROYECTO DE GRADO

CAROLINA JAIMES CHAPARRO

Asesor de Investigación

MELQUICEDEC LOZANO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

MBA GLOBAL

SANTIAGO DE CALI

2013

Tabla de contenido

RESUMEN.....	3
Abstract.....	4
INTRODUCCIÓN	5
1. Planteamiento del Problema	6
2. Referentes Teóricos.....	9
2.1 Planeación Estratégica	9
2.2 Gobierno Corporativo.....	13
2.3 Profesionalización de Cargos	16
2.4 Presentación de cómo las teorías reseñadas contribuyen a la comprensión y solución del problema.....	20
3. Metodología.....	21
4. Propuesta de Solución e Implementación	22
4.1 Gobierno Corporativo	23
4.2 Plan de sucesión	30
4.3 Profesionalización de Cargos Directivos	32
5. Conclusiones	39
BIBLIOGRAFIA.....	41

RESUMEN

El objetivo del presente proyecto de grado es determinar el sentido y alcance del Gobierno Corporativo a nivel de la Distribuidora Jaisur y la familia Jaimes Chaparro, buscando generar confianza, continuidad a largo plazo y valor. En primera instancia se tomó como referentes teóricos, los conceptos de la planeación estratégica, el Gobierno Corporativo y la profesionalización de cargos.

En el proceso de recopilación de información, se aplicó a cada uno de los miembros de la familia Jaimes Chaparro una encuesta orientada al reconocimiento de las expectativas y proyecto de vida de cada uno de ellos frente a la empresa y la familia; con base en esta información, se determinaron las políticas de Gobierno Corporativo para la Distribuidora Jaisur y la familia Jaimes Chaparro logrando sentar los cimientos para organizar la estructura corporativa de la empresa, determinando así mismo los órganos de gobierno empresarial y familiar, profesionalizar los cargos directivos de la Distribuidora Jaisur y esquematizar el plan de sucesión, todo esto, teniendo en cuenta la cultura, principios, valores y necesidades de la Distribuidora Jaisur y la familia Jaimes Chaparro.

Palabras claves: Empresa Familiar, Gobierno Corporativo, profesionalización de cargos y plan de sucesión

Abstract

The aim of the present project of degree is to determine the meaning and scope of the corporate governance of the Distribuidora Jaisur and the Jaimes Chaparro family; looking for confidence, continuity in long term, and value. In the first instance, it took as support theories, the concepts of strategic planning, corporate governance and the professionalization of charges. In the process of gathering information, a survey was applied to each of the members of the Jaimes Chaparro family aimed to recognize the expectations and life project of each of the family members toward the company and the family. Based on this information, corporate governance policies for the Distribuidora Jaisur and Jaimes Chaparro family, were identified and this foundations for organizing the corporate structure of the company were laid, moreover determining the structure of government for the business and for the family. Also, it allowed professionalizing the positions of the Distribuidora Jaisur, to outline a plan of succession, taking into account culture, principles, values, and needs of the Distribuidora Jaisur and Jaimes Chaparro family.

Key words: Family Business, Corporate Governance, Professionalization of Charges, and Succession Plan

INTRODUCCIÓN

El Gobierno Corporativo tiene una gran importancia para las empresas, ya que se ha convertido en un tipo de requisito para lograr confianza y credibilidad en el mercado y en las sociedades a la que pertenecen. Su implementación requiere de actividades y políticas de trabajo ordenadas y transparentes.

El desarrollo económico y la globalización de mercados, exigen a las empresas tener implementado el Gobierno Corporativo, ya que este garantiza orden y control interno, protección de los derechos de los accionistas y de las partes interesadas y una estructura formalizada de empresa; con el fin de que haya un funcionamiento óptimo en sus operaciones internas.

En el caso particular de la Distribuidora Jaisur, no se tiene claro el concepto de Gobierno Corporativo y su aplicación en el ámbito empresarial, convirtiéndose en una barrera para su crecimiento y sostenimiento a largo plazo, ya que actualmente, se enfrenta a la concentración de poder en el Propietario – Gerente, a la carencia de políticas de sucesión y a la falta de roles claros de los cargos directivos.

Con el presente proyecto de grado se pretende determinar el sentido y alcance del Gobierno Corporativo en la Distribuidora Jaisur para contribuir a generar en ella la confianza, la continuidad y el valor necesario para afrontar con mayor competitividad una economía global.

1. Planteamiento del Problema

La existencia de empresas familiares es, sin duda, el corazón de la economía Colombiana. Estas empresas son parte importante en la producción de bienes y servicios y en la generación de empleo. Ellas, se caracterizan por tener propiedad mayoritaria de una familia y por la influencia de ésta en la operación y control de la empresa. Además, presentan con frecuencia, particularmente cuando aún la primera generación está en el poder, una dirección centralizada en una sola persona, y las transacciones a su interior, a menudo manifiestan dificultades y conflictos familiares.

La Distribuidora Jaisur es una empresa unipersonal, de propiedad y dirección familiar. Creada por Exposito Jaimes Suárez hace 30 años en Bucaramanga. Su actividad principal es la compra y venta de textiles nacionales al por mayor y al detal. Desde sus inicios y hasta la fecha, la empresa ha sido dirigida por el fundador, en ella también trabaja su cónyuge, Rosalba Chaparro y con una incorporación reciente, su hijo, Andrés Felipe Jaimes. La empresa cuenta con 11 empleados y actualmente, los cargos no cuentan con un perfil definido, no hay roles ni funciones claras, el único cargo que se diferencia de los demás es el del Propietario-Gerente, quien cuenta con una gran experiencia y reconocimiento en el sector, pero, a la vez, tiene un mínimo conocimiento sobre tecnificar, estructurar y profesionalizar la empresa. Hoy, la Distribuidora Jaisur trabaja con procesos y sistemas rudimentarios, inexistencia de computación en las instalaciones y cero

profesionalización de cargos. El fundador ha tomado la decisión de retirarse, después de 30 años de trabajo continuo. La empresa y la familia no se encuentran preparadas para la ausencia de éste, ya que no se cuenta con políticas claras de sucesión y no hay un perfil definido para el sucesor.

Los problemas más significativos que se presentan en la Distribuidora Jaisur son los siguientes:

- Concentración de poder. La toma de decisiones se centra 100% en el fundador de la empresa.
- Manejo informal de la empresa. No se cuenta con herramientas ni procedimientos administrativos.
- No está definida la estructura organizacional de la empresa, se vincula personal sin tener claridad de que se requiere para su administración y operación.
- No cuenta con políticas de empleo para la familia, la selección parte del grado de consanguinidad. Algunos miembros de la familia son vinculados laboralmente a la empresa porque se encuentran desempleados, muchas veces sin existir la vacante, creando el cargo sin justificación empresarial y sin tener en cuenta sus competencias.
- No se maneja una adecuada contabilidad. Las cuentas del hogar son atendidas directamente con recursos de la empresa.
- No hay una actualización tecnológica, lo cual le impide mantenerse en el mercado.

- El fundador de la empresa se resiste a reconocer los problemas existentes y se niega al cambio.
- Presencia de conflictos familiares y personales en la empresa.
- La familia Jaimes Chaparro no está capacitada para resolver los conflictos empresariales.

En este sentido, la Distribuidora Jaisur se encuentra en un alto nivel de riesgo debido, principalmente, a la concentración de poder, a su informalidad empresarial y a la carencia de una visión, misión y objetivos empresariales, representados en unos órganos de gobierno activos claramente definidos; afectando directamente el desarrollo del negocio, la rentabilidad de la empresa, sus oportunidades de crecimiento y su sostenibilidad en el largo plazo.

El objetivo de este proyecto de grado es determinar las políticas y estructura de gobierno corporativo que deben guiar a la empresa y a la familia; con lo que se garantizara claridad en la administración, descentralización de funciones y de conocimiento, una mejor ejecución y control del negocio que garantice su continuidad y crecimiento; enmarcado en la visión, misión y objetivos empresariales de la Distribuidora Jaisur.

2. Referentes Teóricos

2.1 Planeación Estratégica

Empresa Familiar es *“aquella empresa en la que existe un nexo importante y permanente de unión entre empresa y familia,que trasciende lo puramente económico a otros valores y supuestos compartidos, ... empresa en la que familia y organización comparten la cultura, tradiciones parcial o totalmente y voluntariamente”*(Gallo, 1995).

La Planificación Estratégica en las Empresas Familiares (PE-EF), a pesar de su importancia, es un tema que no ha sido investigado en toda su dimensión. En realidad, son pocos los autores que han visto la necesidad de estudios en este campo de la administración estratégica (Ward, 1988), por lo que la literatura ha resultado escasa, tanto a nivel conceptual como empírica. Quizás por eso, la obra más citada ha sido la de Carlock y Ward (2003), quienes propusieron el modelo para el Proceso de Planificación Paralela (PPP) en las Empresas Familiares (EF).

La PE-EF es el desarrollo de una estrategia de negocios que considera aspectos tanto de la compañía, de la familia, así como del entorno, con una clara orientación hacia el crecimiento (Ward, 1988). Este desarrollo incluye las misiones de la empresa, la identificación del ambiente futuro de la misma y la definición de programas concretos que permitan alcanzar objetivos estratégicos. Es importante mencionar que esta aproximación conceptual no asume que el crecimiento de la empresa ocurre automáticamente, pero sí trata de identificar la serie de pasos que permiten el desarrollo de ese proceso.

En el caso de la EF se consideran tres dimensiones: la empresa, la familia y la propiedad (Gersick et al., 1997); siendo el propósito, enfocarse en la permanencia del negocio, en la visión de lo que se quiere del negocio, en el mantenimiento de la unión familiar y la participación de la familia en las actividades de la empresa. No obstante, el reto es una alta interdependencia entre los tres sistemas, así como el rol de los valores y la comunicación. Los beneficios de la planeación según Ward (1988), evidentemente se relacionan con tales propósitos. Él sugiere además otros beneficios como el logro de un compromiso familiar, la definición de técnicas que ayuden a la preservación del negocio, el desarrollo de un acuerdo entre la familia y la dirección, y el cumplimiento del objetivo de continuidad.

Según Carlock y Ward (2003), todas las empresas presentan dificultades en su continuidad en el largo plazo. Para ello, las empresas requieren siempre estar dispuestas al cambio que generalmente es motivado por las etapas de su ciclo vital o por el entorno. Para el caso de la EF, existen otros motivos que provienen de la interacción entre el sistema familiar y el empresarial. Esto genera dilemas como la búsqueda de equilibrios entre las exigencias y oportunidades de la empresa, con las necesidades y deseos de la familia. Estos autores identificaron las siguientes variables para equilibrar la relación empresa y familia:

- a. El ejercicio de control de la familia en las decisiones de la empresa.
- b. La posibilidad de que miembros de la familia participen en el desarrollo de una carrera en la empresa.
- c. El manejo y decisiones relativas al capital requerido en la empresa para su funcionamiento.

d. Tratamiento de conflictos laborales y familiares producto de la estrecha relación entre ambos sistemas.

e. Los planes y acciones motivados por los valores familiares.

En las EF's el cumplimiento de las metas por esa interdependencia de sistemas es diferente. A nivel familiar, sobresalen las preocupaciones emocionales, necesidades familiares y gestión de los cambios; mientras que a nivel empresarial, prevalecen la actuación, exigencias y gestión del cambio. Esto produce una separación de intereses de los sistemas de empresa y familia.

Para dar cumplimiento a esas metas cada sistema requiere la implementación de enfoques opuestos que les permitan sobrevivir y sacar provecho a los factores claves en cada uno (Carlock y Ward, 2003). Estos enfoques tienden a ejercer un desequilibrio en el caso de la EF debido a que en ocasiones se ejerce un pensamiento donde "la empresa es primero" y se enfocan todos los recursos hacia ella sin considerar a la familia (o viceversa). Por esta razón, lo ideal es la existencia de un equilibrio que facilite la continuidad de la EF mediante la garantía de que se tomarán en consideración los intereses de la familia dentro de la empresa y viceversa.

De lo expuesto anteriormente, se aprecia claramente la necesidad de diseñar una planeación que permita determinar objetivamente el futuro tanto de la empresa como de la familia. Lo cual, además se traducirá en ciertas ventajas relacionadas con: (i) el mejoramiento de la actuación empresarial, (ii) la atención a las expectativas familiares y (iii) el mantenimiento de la confianza entre los individuos tanto de la empresa como de la familia (Carlock y Ward, 2003).

Y es que el éxito en este caso, no solo se mide por los resultados cuantitativos. El éxito de una EF, según Kaye (1996), está en función de si ambas generaciones creen que los sucesores han contribuido al éxito de la empresa; si transfirieron la empresa a la próxima generación o trabajaron juntas para venderla; o si, la experiencia fue reconfortante para determinadas personas y para la familia en su conjunto o no hay bajas familiares a lo largo del camino.

Las EF's siempre han mostrado estar involucradas en procesos de PE, dependiendo del tamaño de la firma y de las características del sector donde compita. Es conocido que estas empresas en algunas países representan cerca del 70% del producto nacional bruto (Astrachan y Shanker, 2003). Evidentemente, esto hace suponer que un alto número de EF's utilizan o conocen esta herramienta. Pero quizás pocas empresas lo hacen de forma ampliada, es decir, incorporando elementos que en el contexto de negocios familiares resultan más que necesarios (plan de sucesión, plan de propiedad o patrimonio, plan de continuidad, plan de participación familiar, plan de administración y protocolo familiar). El objetivo de la PE es que la EF sobreviva de una generación a otra, promoviendo la continuidad y favoreciendo el aseguramiento del patrimonio familiar, (Ward, 1988).

En la EF, la PE podría resumirse en tres aspectos fundamentalmente interrelacionados (IESE, 2006): las perspectivas de la empresa, el plan estratégico de la compañía, y el grado de compromiso de la familia con el proyecto empresarial.

2.2 Gobierno Corporativo

Gobierno Corporativo se entiende como un “Conjunto de prácticas, expresadas formalmente o no, que gobiernan las relaciones entre los participantes de una empresa, principalmente entre los que administran (la gerencia) y los que invierten recursos en la misma (dueños, inversionistas, financistas y proveedores)”.

El marco teórico que con más énfasis ha reconocido el papel central desarrollado por el consejo de administración dentro del control organizacional ha sido la literatura vinculada con la teoría de agencia. Ésta, señala que un mecanismo para mitigar los conflictos de agencia (surgidos de la relación propiedad-dirección) es el consejo de administración “Junta Directiva” (Fama y Jensen, 1983). En este sentido, la composición del consejo se presume como un aspecto fundamental en la responsabilidad de mantener la independencia del mismo.

Adicionalmente, la literatura sobre la teoría de agencia también pone de relieve otros mecanismos de control, tales como la estructura de capital o la propiedad en manos de una única familia.

Por otra parte, si deseamos justificar la recomendación de incluir o no externos en los consejos de administración bajo la teoría del gobierno corporativo, consideramos hacer referencia a los estudios de Charkham (1995), Korn/Ferry (1999) y Hillman y Dalziel (2003), que han integrado en una interesante línea de investigación los papeles de control (agencia, gobierno, control, ratificación y responsabilidades) y de recursos (estrategia, servicios y legitimación) que debe desempeñar el consejo de administración.

Centrando el estudio en las empresas familiares debemos decir que éstas se benefician de unos mayores niveles de propiedad interna, y bajos niveles de propiedad externa. En un principio, la existencia en dichas empresas de “un contexto de gobierno único”, sugiere que los costos de agencia son probablemente muy inferiores a los de las empresas no familiares.

Este tipo de gobierno y gestión se caracteriza por los deseos de la familia de mantener el control de la propiedad y la continuidad del compromiso familiar en el negocio (Romano et al, 2001). Recientemente, un estudio de los principales investigadores sobre empresa familiar (Chua et al., 2003) confirman “la relevancia tanto académica como empresarial de los directivos no familiares, así como la validez de la teoría de agencia para construir un mejor marco para el estudio de la relación entre empresa familiar y directivos no familiares”. Anderson y Reeb (2003) identificaron una mayor rentabilidad y creación de valor para los accionistas de las empresas familiares frente a las no familiares, en un estudio que realizaron sobre las 500 principales empresas norteamericanas durante la última década.

Sin embargo, otros autores (Gomez; Mejia, 2001) emplean la misma teoría de agencia para tomar la posición de que la empresa familiar tiene más costos de agencia. Se basan en la falta de dependencia que puede surgir entre los objetivos del CEO familiar y el resto de familiares. Estos costos se materializarían en la falta de oportunidades de carrera profesional de los miembros no familiares, falta de supervisión, ausencia de planeación estratégica debido al potencial riesgo que esto representa.

Cuando se estudian empresas familiares de reducida dimensión y con uno o muy pocos propietarios, es bastante habitual que coincida en esa o esas mismas personas la responsabilidad de administrar y dirigir. En estos casos, el equilibrio de poder de la empresa, basado en tres puntos de anclaje (propiedad, gestión y administración), quedaría perfectamente garantizado. Por el contrario, la necesidad de un consejo de administración diferenciado de los accionistas, se hace más frecuente conforme aumenta la antigüedad de la empresa. Esto suele suceder bien por el incremento del número de miembros de la familia que pasan a ser accionistas, por estar la empresa en tercera o cuarta generación, o bien por la entrada de nuevos socios ajenos al seno familiar. También se hace imprescindible que el consejo de administración se diferencie de los gestores cuando la empresa crece en tamaño, ventas y personal. Con ello se evitan los problemas de agencia que puedan surgir entre los intereses, no siempre coincidentes, entre propietarios y administradores.

Una vez que se ha determinado la necesidad de crear un consejo de administración, lo más adecuado es que tenga un comportamiento activo, con un nivel de delegación de facultades en sus ejecutivos acorde con una buena acción de gobierno. Para Ward (2004), el tamaño aconsejable de una empresa para que se beneficie de un consejo de administración activo puede estar en torno a 50 empleados, si bien las más pequeñas pueden crear un comité formado por asesores respetados por dicho consejo, como puede ser el abogado, el consultor, etc., con voz pero sin voto en el mismo.

Otro aspecto que preocupa a la hora de diseñar un consejo de administración es su composición. La literatura actual aconseja la combinación de consejeros internos y externos (outsiders), pero la siguiente pregunta que cabría hacerse es en qué proporción. Lehn et al. (2003) creen que no se deben establecer normas en cuanto al tamaño y la estructura, sino que ambos aspectos dependen de las características propias de la empresa y, más concretamente, de su tamaño y de sus oportunidades de crecimiento.

2.3 Profesionalización de Cargos

Otro de los grandes retos de la Empresa Familiar es la profesionalización de la dirección, la adaptación a entornos cambiantes y la implementación de nuevos y modernos métodos de gestión. Todas las personas que intervienen en la gestión y en la definición de la estrategia deben ser profesionales, con independencia de ser o no familiares.

En lo referente a los métodos y sistemas de gestión, deben implementarse en todas y cada una de las partes operativas como marketing, finanzas, operaciones, I+D+i, recursos humanos, etc. con independencia del tamaño de la empresa.

Los anteriores aspectos están muy condicionados por la dimensión de la empresa ya que tiene mucho que ver con su capacidad financiera para atraer más recursos de los generados por su propia autofinanciación.

Planteado el marco de referencia, debemos comenzar por analizar los problemas y circunstancias que en cada momento puedan afectar el proceso de profesionalización, el cual se expone en el cuadro No. 1.

Cuadro No. 1. Pasos para la profesionalización.



Fuente: Perkins y Caputo, 2008

Cada una de dichas etapas exige un asesoramiento profesional con el fin de conseguir un buen resultado. No obstante el principal problema suele ser el natural empeño del propietario o líder en que el proceso de cambio lo lleve a cabo la propia familia, lo cual constituye a menudo, la principal dificultad del propio proceso.

En muchos casos puede resultar más aconsejable la entrada de un socio financiero que, además de una aporte de capital, también puede contribuir en el diseño, implementación de la estrategia y nuevos métodos de gestión.

Un modelo usualmente propuesto en la literatura para analizar el comportamiento de las organizaciones (Perkins y Caputo, 2008) propone dos puntos de vista: Intencionalidad y Habilidad.

La intencionalidad refleja el compromiso y disposición de lograr los resultados. La habilidad refleja los conocimientos técnicos y una comprensión de las relaciones básicas entre acción y resultados.

Figura 1. Grado de habilidad vs grado de intencionalidad.



Fuente: Perkins y Caputo, 2008

En el espacio 1 se ubicarían aquellas empresas que saben y quieren conseguir sus objetivos (ORGANIZACIONES DE ALTO LOGRO).

En el espacio 2 figurarían las organizaciones que saben pero no quieren conseguir sus objetivos. Su problema más importante es la falta de motivación. (ORGANIZACIONES DE SUPERVIVENCIA)

En el 3 aparecerían aquellas que quieren, pero les falta la habilidad para conseguir los objetivos. (ORGANIZACIONES ESTANCADAS)

El espacio 4 estaría ocupado por aquellas organizaciones o empresas a las que les falta motivación y habilidad para obtener los resultados. (ORGANIZACIONES EN DECLIVE).

Por lo general, las empresas familiares son organizaciones donde se vuelca la energía y el orgullo familiar para llevar a cabo las tareas relacionadas con la consecución de los resultados. Por ello se pueden considerar como organizaciones con alto grado de intencionalidad. No obstante en muchas de ellas destaca un cierto grado de dificultad en conseguir las habilidades necesarias para el logro de sus objetivos.

Según Perkinsy Caputo (2008) en todo proceso de profesionalización de EF se destacan tres cursos de acción paralelos:

- a) Formar adecuadamente a los sucesores.
- b) Identificar y capacitar a los directivos no familiares.
- c) Dirigir y tutorar cuidadosa y adecuadamente la superposición institucional de la familia y la empresa.

La profesionalización de los sucesores se debe iniciar por un proceso de formación basado sobre todo en las virtudes humanas, en una trayectoria universitaria intensa y en unos estudios y conocimientos propios y específicos de las tareas que deberá asumir.

El bajo grado de profesionalización en muchas empresas familiares provoca que se elija a los directivos entre los miembros de la familia, lo cual conduce en

muchas ocasiones a malas elecciones. Como afirmaba un directivo propietario de una importante empresa familiar, “si es difícil encontrar un buen directivo, el que, además sea de mi familia, lo hace casi imposible”.

Un buen consejo consiste en captar y retener a los mejores profesionales como principio para mantener el necesario nivel de competitividad y para optimizar el desarrollo de la empresa, tanto si se trata de profesionales familiares como no familiares.

2.4 Presentación de cómo las teorías reseñadas contribuyen a la comprensión y solución del problema

Las teorías analizadas anteriormente (Planeación Estratégica, Gobierno Corporativo y Profesionalización) a nivel de las empresas familiares, dan el sustento teórico, conceptual y herramientas para su respectiva implementación en la Distribuidora Jaisur.

La Planeación Estratégica, esta herramienta sirve para orientar el desarrollo actual y futuro de la Distribuidora Jaisur, partiendo de la construcción de la visión y misión, así como de las políticas, objetivos y metas a considerar en el mediano y largo plazo.

El Gobierno Corporativo, sirve para ayudar a la formalización de las relaciones entre la familia Jaimes Chaparro y la empresa Distribuidora Jaisur, a la identificación e implementación de los órganos de gobierno a nivel de la Familia y la Empresa.

La profesionalización de cargos directivos, como una opción de garantizar la continuidad y sostenibilidad de la empresa familiar, obliga a pensar en la necesidad de iniciar este proceso al interior de la Distribuidora Jaisur y evaluar su impacto en las relaciones familiares.

En conclusión, se sientan las bases para un proceso de cambio tanto a nivel de la empresa como de la familia, aplicando las herramientas que se dan a nivel de cada uno de los referentes teóricos.

3. Metodología

La recolección de la información se hizo a través de entrevistas a los miembros del grupo familiar (Expedito Jaimes, Rosalba Chaparro, Andres Felipe Jaimes y Carolina Jaimes) con base en una guía que permitió indagar sobre el proyecto de vida de cada uno y su interrelación con el proyecto de la empresa (anexo 1). La fuente principal de esta información fue el fundador de la empresa, quien relató importantes hechos y datos de la trayectoria de la organización. Los puntos claves a explorar fueron las perspectivas de cada uno sobre sucesión, gestión de la empresa, propiedad y familia.

Cuadro No. 2. Características de los entrevistados.

Nombre	Rol Familia	Edad	Estudios	Cargo Empresa	Experiencia	Competencias	Habilidades
Expedito Jaimes	Padre	70	Bachiller	Propietario - Gerente	30 años	Conocimiento mercado	Comercial
Rosalba Chaparro	Madre	65	Bachiller	Vendedor	20 años	Conocimiento mercado	Comercial
Andres Felipe Jaimes	Hijo	26	Profesional	Vendedor	1 año	Administracion	Liderazgo e innovacion
Carolina Jaimes	Hija	30	Profesional	N/A	1 año	Finanzas	Comercial y analítica

Fuente: La Autora

Para el análisis de la información se recurrió a organizar primero los datos obtenidos y, posteriormente, se contrastó con los referentes teóricos, de tal manera que se pudieran ir generando conclusiones. Esta información se complementó con la situación financiera actual de la empresa y sus oportunidades de crecimiento en el mercado textil de Bucaramanga y regiones aledañas.

4. Propuesta de Solución e Implementación

La familia Jaimes Chaparro, en la medida en que se ha originado una nueva generación, su objetivo es darle continuidad y crecimiento al negocio. Para esto se definió lo siguiente:

- Visión: Ser la distribuidora de telas más grande y con mayor reconocimiento de Bucaramanga en los próximos 5 años.
- Misión: Brindar calidad, variedad y buen servicio que permita la satisfacción de nuestros clientes, mediante el mejor talento humano y la implementación

de herramientas tecnológicas que apoyen la administración y control del negocio.

- Objetivos empresariales:
 - Proveer una amplia gama de productos con calidad, innovación y eficiencia, satisfaciendo a nuestros clientes.
 - Actualizar los recursos tecnológicos y mejorar los procesos que garanticen un eficiente control y seguimiento administrativo.
 - Construir planes de formación y desarrollo del talento humano, orientadas al objetivo del negocio.

Para garantizar la ejecución y seguimiento de los objetivos planteados, es necesaria la incorporación de prácticas de buen gobierno, un plan de sucesión y la profesionalización de cargos directivos.

4.1 Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo plantea una separación entre la familia Jaimes Chaparro y la Distribuidora Jaisur, con el fin de regular los conflictos que se pueden presentar en la propiedad y administración de la empresa. Para ello establece diferentes grupos de trabajo que se ubican, unos desde la familia y otros desde la empresa, que aporten disciplina a los miembros de la familia, impida conflictos al interior de la empresa y asegure su continuidad. Estas razones dan lugar al establecimiento de un gobierno corporativo con componentes claros como: Asamblea de Socios, Junta Directiva y Consejo de Familia.

➤ Órganos de Gobierno Empresarial

A nivel de la empresa es necesario formalizar los órganos de Asamblea de Socios y Junta Directiva, que agrupa a los propietarios y cuya misión es la alineación de los planes de los dueños y la gerencia. Estos entes permitirán establecer la orientación y las políticas de la Distribuidora Jaisur.

✓ *Asamblea de Socios:*

Estará conformada por los gestores que en la actualidad tienen el control accionario y sus hijos en calidad de futuros propietarios:

- Expedito Jaimes Suarez
- Rosalba Chaparro Rincón
- Andrés Felipe Jaimes Chaparro
- Carolina Jaimes Chaparro

La finalidad de este órgano es plasmar en unas directrices o lineamientos la visión de los propietarios en relación a la empresa, así como la rentabilidad esperada por cada uno de ellos en el mediano y largo plazo.

Las principales funciones de este órgano son, entre otras, las siguientes:

1. Elegir a los miembros de la Junta Directiva
2. Aprobar las cuentas y estados financieros de la empresa
3. Reformar estatutos sociales
4. Tomar las acciones sobre disolución y liquidación de la sociedad
5. Aprobar la gestión de los Gerentes

6. Cualquier otro mandato que le sea especialmente conferido en los estatutos.

De otro lado, este órgano debe plasmar las bases y acciones a seguir a nivel de las siguientes políticas, entre otras, que se incorporarán en el futuro, definidas para los miembros de la familia Jaimes Chaparro y la Distribuidora Jaisur:

- Política de retiro de algún socio: Establece normas para el caso de que algún socio tome la decisión de retirarse o desvincularse de la actividad laboral en la Distribuidora Jaisur; sobre las formas en que seguirá participando. En el caso del fundador, se establece que participara en la Junta Directiva como miembro activo y podrá actuar como asesor externo de la dirección de la empresa tomando en consideración su amplia experiencia y trayectoria en el mercado. De otro lado, se incentivarán las actividades sociales como una alternativa de desarrollo personal y profesional. Si el caso de retiro o desvinculación laboral se presenta en algún otro miembro de la familia Jaimes Chaparro, se procede como en cualquier empresa no familiar, a aceptar su retiro.
- Política de remuneración a miembros de la familia que laboren en la empresa: el nivel salarial se establecerá de acuerdo con el cargo que ocupe y según las políticas salariales vigentes. Se evaluará también su experiencia profesional, capacitación y nivel de compromiso.

- Política Pensional: la Distribuidora Jaisur debe asegurar que los socios fundadores disfruten de una calidad de vida ajustada a sus necesidades, proporcionándoles los recursos necesarios para la satisfacción de las mismas hoy y en el futuro.
- Política de incorporación de miembros de la familia en la empresa: para entrar a formar parte de la empresa, los familiares deben cumplir con los siguientes requisitos:
 1. El candidato deberá cumplir con los requisitos específicos para el cargo; experiencia laboral, nivel de estudio y habilidades.
 2. La remuneración y demás condiciones laborales serán iguales a las de los demás empleados de la empresa.
 3. Para ofrecerle la vinculación laboral, esta debe responder a una necesidad concreta de la empresa. Es decir, no se trata de crear un puesto para ocupar a una persona.
 4. Su tratamiento dentro de la empresa será igual al de los demás empleados y por lo tanto no tendrá ningún privilegio por sus lazos familiares con los socios de la empresa.

✓ *Junta Directiva*

La Junta Directiva en la Distribuidora Jaisur será la encargada de plasmar en un plan estratégico a corto, mediano y largo plazo la visión y lineamientos de los propietarios o socios de la Distribuidora Jaisur.

Este órgano de gobierno, requiere de un proceso de formalización y estructuración de las reuniones de la Junta Directiva, los miembros de la familia Jaimes Chaparro actuarán como participantes activos en la Junta Directiva y un externo, pendiente por definir.

La estructura recomendada inicialmente para la Junta Directiva es la siguiente:

- El Presidente de la Junta : Expedito Jaimes Suarez
- El Secretario de la Junta : Andrés Felipe Jaimes Chaparro

Se propone el siguiente plan o cronograma de reuniones de la Junta Directiva para el año:

- Primer Trimestre: Plan Estratégico Distribuidora Jaisur (Bases)
- Segundo Trimestre: Organización Empresarial
- Tercer Trimestre: Presupuesto
- Cuarto Trimestre: Seguimiento y control

Algunas de las funciones asignadas a este órgano de gobierno por parte de la Asamblea de Socios, son entre otras:

1. Aprobar el presupuesto anual, el plan y objetivos estratégicos de la empresa.
2. Realizar el seguimiento periódico al desarrollo del plan estratégico.
3. Establecer políticas de nombramiento, remuneración, evaluación y destitución de los altos directivos de la empresa.

4. Determinar las políticas de información y comunicación con los grupos de interés de la empresa.
5. Velar por el cumplimiento de las políticas de gobierno corporativo.

➤ Órganos de Gobierno Familiar

Con la práctica de gobierno corporativo en las sociedades de familia, debe existir una separación clara de las funciones que ejercen los órganos empresariales y los familiares; teniendo en cuenta que entre ambos ámbitos debe existir una buena comunicación, que permita definir objetivos, políticas y planes consistentes y consensuados. A nivel familiar, el Consejo y Asamblea de Familia, son los órganos que armonizan las relaciones entre la familia y la empresa.

“Cuando una familia esta aun en la primera o segunda generación, sin muchos núcleos familiares asociados al principal (fundador) lo ideal es que la familia tenga solo como órgano de Gobierno al Consejo de Familia” (Comité Interinstitucional, 2009, 73).

✓ *Consejo Familiar*

La misión del Consejo Familiar en la Distribuidora Jaisur es divulgar y vigilar el cumplimiento de las políticas expuestas en el Código de Gobierno Corporativo y ser el puente de comunicación entre la familia Jaimes Chaparro y la empresa.

Funciones generales del Consejo Familiar:

1. Velar por la unión familiar y encaminar las relaciones familiares hacia el respeto y la armonía.
2. Mantener informado a todos los miembros de la familia sobre la situación de la empresa.
3. Buscar el espacio adecuado para la discusión y gestión de problemas y conflictos familiares. Actuar como mediador de conflictos entre familiares o entre familia y empresa.
4. Ser el vínculo entre la familia, la junta directiva y la dirección de la empresa.

Las acciones de los miembros de la familia Jaimes Chaparro ante el consejo familiar estarán orientadas bajo las siguientes políticas:

- Política de compromiso de los miembros de la familia frente a los órganos de gobierno familiar y empresarial: los miembros de la familia Jaimes Chaparro con un sentido de pertenencia, participación y compromiso velarán por los intereses de la familia, sus derechos y deberes.
- Política de confidencialidad de la información tratada al interior de los órganos de gobierno familiar y empresarial: los temas que se traten en la confidencialidad del seno de la familia serán reservados en la intimidad de cada miembro y se respetarán sagradamente.
- Política de parámetros y requisitos para formalizar una relación matrimonial por parte de los miembros de la familia Jaimes Chaparro: Se sugiere la firma de un

acuerdo prematrimonial, por medio del cual se establecen claramente las capitulaciones matrimoniales frente a los diferentes capitales y/o bienes que cada cónyuge aporta a la nueva unión familiar con el fin de proteger el patrimonio de la familia.

- Política de formación de los miembros de la familia Jaimes Chaparro: definir un plan de formación, integrando temas a nivel personal, familiar, social y empresarial para cada uno de los miembros de la familia de acuerdo a sus necesidades.

4.2 Plan de sucesión

Superintendencia de Sociedades (2001) afirma “La planeación estratégica que debe desarrollar la empresa familiar incluye muchos aspectos, dentro de los cuales tiene particular importancia el relacionado con la sucesión” (p.85).

La sucesión legal del fundador, Exedito Jaimes Suárez, seguirá el siguiente procedimiento:

- Definir el rumbo estratégico de la empresa a un horizonte de 5 y 10 años.
- Definir la misión y valores que desea mantener a futuro como empresa familiar.
- Identificar y construir el perfil del nuevo líder de la empresa.
 - a. Profesional en Administración de Empresas o carreras similares.
 - b. Experiencia laboral en el área comercial y cargos directivos, mínimo 5 años.

- c. Conocimiento del mercado textil nacional, principales proveedores y clientes, competencia y calidad de las telas.
 - d. Lider, innovador, con excelentes relaciones interpersonales y habilidad comercial.
 - e. Orientación al logro de objetivos y cumplimiento de metas.
- La composición del patrimonio (Inmobiliario, Inversión e Infraestructura) de Expedito Jaimes Suarez será dividido en proporciones iguales entre los dos accionistas de la segunda generación, Carolina Jaimes y Andrés Felipe Jaimes.
 - Los accionistas podrán mantener su participación patrimonial con o sin participación en la Junta Directiva de la Distribuidora Jaisur, esta participación se hará siguiendo las políticas vigentes.
 - El fundador, Expedito Jaimes Suarez, deberá mantener una comunicación permanente con el potencial sucesor, con el fin de conocer sus preferencias vocacionales. Nadie deberá ser obligado a seguir una carrera profesional en la Distribuidora Jaisur si esa no es su voluntad.
 - La preparación del sucesor debe ser académica y laboral tomando como base el perfil descrito para el potencial sucesor en la Distribuidora Jaisur. Una carrera profesional es una condición necesaria y con el fin de asegurar el proceso de formación, es requisito trabajar varios años en otras compañías y con absoluta libertad tome la opción de integrarse a la empresa.

- La elección del sucesor seguirá el proceso de selección de personal, este debe ser a través de un tercero experto para evitar preferencias y vínculos familiares.
- En el caso en el que ningún miembro de la familia cumpla con las competencias para asumir el cargo de director, el cargo lo desempeñara un tercero, cumpliendo las políticas vigentes de reclutamiento.
- El fundador de la empresa debe plantear el retiro y decidir su fecha con tres años de antelación.
- La Distribuidora Jaisur le debe garantizar a su fundador y cónyuge la calidad de vida que a la fecha ha disfrutado, otorgándole una pensión vitalicia que le permita cubrir sus necesidades y le facilite una vida rica y activa.
- El fundador una vez retirado de sus responsabilidades de la Distribuidora Jaisur, seguirá operando como miembro asesor activo en la Junta Directiva desempeñándose como Presidente.
- El plan de sucesión de la Distribuidora Jaisur deberá ser comunicado y aceptado por la familia Jaimes Chaparro.

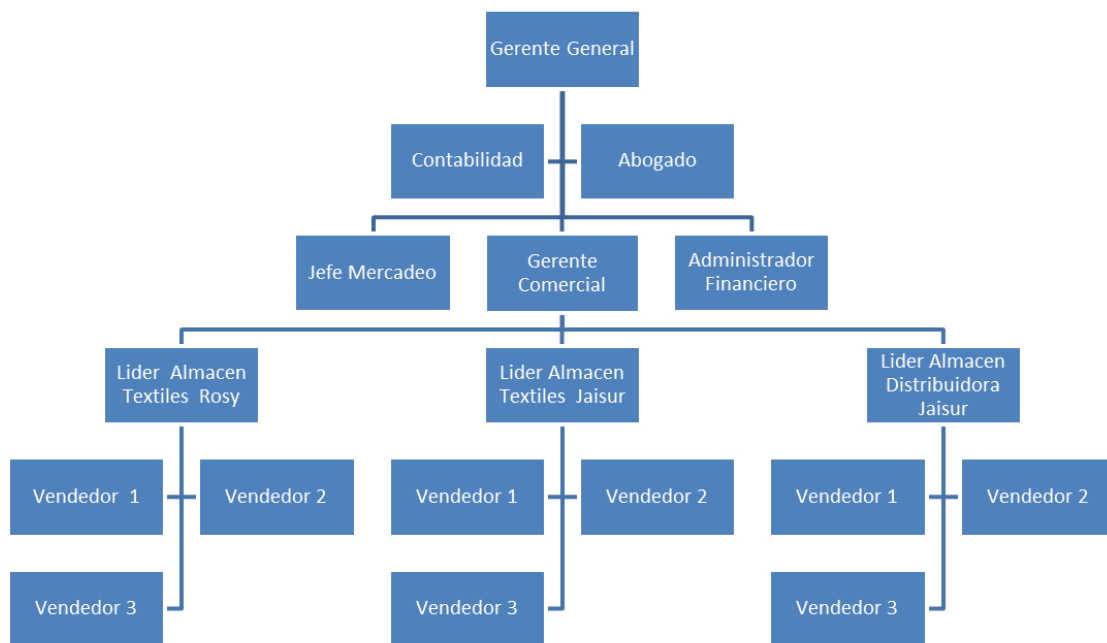
4.3 Profesionalización de Cargos Directivos

Con el fin de descentralizar el poder del fundador y crear unidades funcionales para la toma de decisiones estratégicas sobre la operación de la empresa, se busca realizar una reorganización de la estructura actual de la Distribuidora Jaisur

y a su vez, una profesionalización de los cargos directivos, otorgándole capacidades y empoderamiento a sus funciones.

El nuevo organigrama de la Distribuidora Jaisur se expone en la figura 2.

Figura 2. Organigrama



Fuente: La autora

La estructura organizacional planteada no solucionara de manera inmediata los problemas administrativos que presenta la empresa, si no apoyara en mejorar y lograr darle una mayor organización a su administración; que permita tomar decisiones con lógica empresarial que impulsen el crecimiento de la empresa.

Cabe mencionar que esta reorganización se debe evaluar, y a través de un análisis financiero, se determinará si la Distribuidora Jaisur está en capacidad de soportar todos los cambios o deberán realizarse en diferentes fases de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Dentro del organigrama de la Distribuidora Jaisur, se plantea un abogado y un contador, actualmente la empresa cuenta con estos recursos a través de un esquema tercerizado. Se continuara manejando de esta forma, hasta que la empresa lo requiera de planta.

A continuación se hará una breve descripción del perfil de los cargos directivos:

4.3.1 Gerente General

- Profesional en Administración de Empresas o carreras similares.
- Experiencia laboral en el área comercial y cargos directivos, mínimo 5 años.
- Conocimiento del mercado textil nacional, principales proveedores y clientes, competencia y calidad de las telas.
- Líder, innovador, con excelentes relaciones interpersonales y habilidad comercial.
- Orientación al logro de objetivos y cumplimiento de metas.

Principales funciones:

- Actuar como Representante Legal de la empresa.

- Planear y desarrollar metas a corto, mediano y largo plazo junto con objetivos anuales.
- Determinar el presupuesto de ventas.
- Lograr la rentabilidad esperada por los socios.
- Crear y conservar buenas relaciones con los clientes, proveedores y empleados para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas.

4.3.2 Administrador Financiero

- Profesional en finanzas, administración de empresas o carreras similares.
- Experiencia laboral en el área financiera, mínimo 2 años
- Habilidad de análisis de datos financieros.
- Conocimiento del mercado financiero.

Principales funciones:

- Realizar cualquier transacción bancaria como adquisición de financiamiento al menor costo posible.
- Evaluar la asignación de crédito a los clientes.
- Establecer relaciones con los proveedores y determinar la forma de financiación con estos.
- Determinar los recursos necesarios para la ejecución de la operación de la empresa y asegurar su disponibilidad.

- Plantear y desarrollar estrategias para maximizar la utilidad esperada por los socios.

4.3.3 Gerente Comercial

- Profesional en administración de empresas o carreras similares.
- Experiencia laboral en el área comercial, mínimo 2 años.
- Líder, honesto y con la capacidad de tomar decisiones y ejecutarlas.

Principales funciones:

- Ejecutar el presupuesto de ventas anual.
- Crear y desarrollar estrategias para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.
- Capacitación de líderes y vendedores.
- Medir continuamente la ejecución y comparar los resultados con los planes presupuestados.

4.3.4 Jefe Mercadeo

- Profesional en mercadeo, administración de empresas o carreras similares.
- Experiencia laboral en el área de mercado, mínimo 2 años.
- Conocimiento del mercado textil nacional.

Principales funciones:

- Estudiar nuevas tendencias textiles en las que pueda participar la empresa.
- Realizar análisis del sector textil que incluya clientes, proveedores, competencia y posibles ingresantes al mercado.
- Analizar el comportamiento de la demanda de las diferentes calidades de telas que ofrece la empresa.
- Elaborar y aplicar planes de descuentos.
- Publicitar y promocionar las diferentes calidades de telas que ofrece la empresa.
- Identificar, analizar y aplicar alternativas para penetración y desarrollo de mercados mediante la introducción de nuevas calidades de telas.

4.3.2 Líder

- Formación académica: Bachiller.
- Experiencia mínima de dos años en atención al cliente.
- Conocimiento de telas (de punto y planas).
- Habilidades: Líder, creativo, ágil y honesto.
- Orientación al servicio al cliente y trabajo en equipo

Principales funciones:

- Asegurar las ventas presupuestadas para cada punto de venta.
- Mantener el stock de telas necesario para satisfacer la demanda de los clientes.

- Mantener contacto continuo con los clientes, en busca de nuevos productos y calidades.
- Crear y conservar estrecha relación con los clientes con el fin de mantener negocios a largo plazo.
- Hacer arqueo diario de caja.
- Supervisión de los vendedores del almacén.

A continuación se presenta el plan de implementación de las estrategias y cambios que seguirá la Distribuidora Jaisur para su ejecución.

Cuadro No. 3. Plan de implementación

	Accion	Como	Responsable	Fecha	Costo
1	Constituir y formalizar la Distribuidora Jaisur como persona jurídica	1. Se constituye mediante escritura publica ante Notario.	Expedito Jaimes	ene-13	\$ 200.000
		2. Inscripcion ante la Camara de Comercio, donde se registra la escritura publica.	Expedito Jaimes	ene-13	\$ 400.000
2	Establer los organos de gobierno	Establecer en los estatutos de la empresa la estructura orgánizational, su administración y el funcionamiento de sus órganos ante notaria.	Carolina Jaimes	ene-13	\$ 100.000
3	Ejecutar el plan de sucesion	1. Definir la fecha de retiro del fundador	Familia Jaimes Chaparro	ene-13	\$ -
		2. Definir la fecha en que el sucesor debe estar designado y la fecha en que se comunicara el nuevo lider de la empresa.	Familia Jaimes Chaparro	ene-13	\$ -
		3. Selección del sucesor de acuerdo al perfil establecido.	Expedito Jaimes y Agencia de empleo.	feb-13	\$ 100.000
4	Profesionalizar los cargos de la Distribuidora Jaisur	1. Verificar que el personal actual cumpla con el perfil definido para cada cargo y retirar a quienes no se desempeñan adecuadamente.	Expedito Jaimes y Agencia de empleo.	feb-13	\$ 250.000
		2. Reclutar personal para los cargos nuevos.	Expedito Jaimes y Agencia de empleo.	feb-13	\$ 300.000
	TOTAL COSTOS				\$ 1.350.000

Fuente: La autora.

5. Conclusiones

- Al ser la empresa el eje central en torno al cual gira el Gobierno Corporativo, la forma en que esta se concibe, es lo que verdaderamente permite determinar el alcance de este concepto. Así, si concebimos a la Distribuidora Jaisur como una organización constituida principalmente para la satisfacción de los intereses personales, profesionales y económicos de sus propietarios, el buen Gobierno para esta empresa, hace énfasis en el conjunto de principios o reglas que deben seguirse para gobernar con la finalidad de que estos obtengan los mayores beneficios sin estropear la armonía y la unión familiar.
- Uno de los principales impactos es el cambio de mentalidad de la familia Jaimes Chaparro, principalmente la del fundador, haciéndose conscientes de la necesidad de implementar unas políticas y órganos de gobierno corporativo que guíen a la Distribuidora Jaisur.
- En el proceso de transición generacional de la Distribuidora Jaisur, el gobierno corporativo juega un papel importante, ya que le permite dotarse de una estructura y unos procesos que eliminan la centralización de poder y le permiten lograr su visión y por lo tanto un sostenimiento a largo plazo.
- Las tendencias que promueven el Gobierno Corporativo permiten a la Distribuidora Jaisur una adecuada planeación de la sucesión, terminando con el tabú de soltar la dirección de la empresa y asegurando su trasmisión

a la persona más competente que perpetuara a futuro los valores y principios de la empresa familiar.

- El fundador de la Distribuidora Jaisur, una vez se dé su retiro, se acordara un periodo de acompañamiento y asesoría a su sucesor, con el fin de transmitirle el conocimiento del sector, de sus clientes y proveedores con lo que se garantizara un adecuado proceso de sucesión.
- La estructura de gobierno corporativo agrega valor a la Distribuidora Jaisur mediante la implementación de unos órganos cuyo liderazgo aseguren el funcionamiento de un buen gobierno corporativo y el cumplimiento de la estrategia de la empresa, a través de canales que generen mayor confianza en la empresa, aumenten su competitividad y permitan conseguir capital a menor costo. Todo esto se traduce en un crecimiento sostenido para la Distribuidora Jaisur.
- George Bernard Shaw señalaba *“la persona razonable se adapta a los cambios del mundo, mientras que la poco razonable, persiste en intentar adaptar el mundo a sí misma”*, la manera más adecuada de adaptarnos razonablemente a los cambios del mundo, es precisamente en este ámbito de actividad, adoptando prácticas de buen gobierno.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ AMAT, J. (2004). La Continuidad de la Empresa Familiar. Barcelona. Gestión 2000.
- ✓ ARONOFF, C; WARD, J; ASTRACHAM, J. (2002). Family Business Sourcebook. 3rd Edition. Marieta, Gergia. Family Enterprise Publishers.
- ✓ CARLOCK, R.S.; WARD, J.L. (2003). La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria. Bilbao. Ediciones Deusto.
- ✓ CHARKHAM, J; SIMPSON, A. (1999). Fair Shares the future of shareholder power and responsability. Oxford, New York. Oxford University Press.
- ✓ CIPE – CONFECAMARAS. Claves del Gobierno Corporativo. Centro Nacional de Gobierno Corporativo.
- ✓ CORONA, J. (2005). MANUAL DE LA EMPRESA FAMILIAR. Barcelona. Instituto de la Empresa Familiar, Deusto.
- ✓ CORPORACION ANDINA DE FOMENTO (CAF). (2006). Manual de Gobierno Corporativo para Empresas de Capital Cerrado. Caracas. Oficina de Políticas Públicas y Competitividad de la Corporación Andina de Fomento (CAF).
- ✓ GALLO, M.A. (1995). Empresa Familiar: Textos y casos. Praxis.
- ✓ GERSICK, K.E.; DAVIS, J.A.; MCCOLLOM, M. Y LANSBERG, I. (1998). Empresas Familiares. Generación a Generación. Estados Unidos. Harvard Business School Press.
- ✓ GUINJOAN, M.; LLAURUDO, J. (2000). El Empresario Familiar y su Plan de Sucesión. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- ✓ LOZANO M. y FERNANDEZ A. (2002). Conexión del plan familiar con el plan estratégico empresarial.
- ✓ MELE, D. (1999). “Consideraciones éticas sobre la iniciativa emprendedora y la empresa familiar”. Pamplona. Ediciones Universidad de Navarra.
- ✓ MINTZBERG, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. Nueva York. The Free Press.

- ✓ NEGREIRA DEL RIO, F; NEGREIRA DEL RIO, J; PLAZA, A. (2005). Yo no vendí, no lo hagáis vosotros, Empresa Familiar y sucesión. Santiago de Compostela. Escuela de Negocios Caixa Nova.
- ✓ NEUBAUER, F. y LANK, A. (2003). La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure. Bilbao. Ediciones Deusto.
- ✓ SERNA, H. (2008). Gerencia Estratégica. Décima edición. Bogotá. Temas Gerenciales.
- ✓ SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. (2001). Sociedades de Familia en Colombia.
- ✓ SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES; CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA; CONFECAMARAS. (2009). Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia.

Anexo 1

A- SUCESION:

- 1) ¿Tiene claro que existe una sucesión a nivel Familiar y otra a nivel Empresarial?
- 2) ¿Existen planes claros de liderazgo para los próximos 5-10 años tanto a nivel Familiar como Empresarial?
- 3) ¿Hasta qué punto están desarrollados sus planes para cambiar la empresa de manos y crear intereses fuera del negocio?
- 4) ¿Conoce el perfil requerido de los líderes a nivel Familiar y Empresarial?
- 5) ¿Encaja este perfil con las capacidades y habilidades del (los) sucesor (es) elegido(s)?
- 6) ¿Ha desarrollado unos planes completos de comunicación que tengan el pleno respaldo de todos los implicados?
- 7) ¿Se conoce y se ha previsto el impacto económico de una sucesión a nivel Empresarial?

B- PROPIEDAD ACCIONARIAL

- 1) ¿Satisfará el crecimiento de los próximos 5-10 años las aspiraciones de la familia presente y futura en estos aspectos?
- 2) Si alguna de estas aspiraciones no se cumplieran, ¿tiene unos planes flexibles y factibles que eviten un conflicto?
- 3) ¿Están separados de la “Gestión”?
- 4) ¿Todos los acuerdos de los accionistas están documentados, acordados y actualizados?
- 5) ¿Existe claridad sobre quien puede ser accionista y quién no?
- 6) ¿Estas “Reglas del Juego” se han comunicado y cuentan con el suficiente respaldo?

- 7) ¿Conocen los miembros de la familia cómo evolucionan los negocios en términos de valor?

C- GESTION DEL NEGOCIO

- 1) ¿Es la Junta Directiva plenamente consciente de lo que esperan de él y de la empresa en los próximos 5-10 años, tanto los accionistas como la familia?
- 2) ¿Se han puesto en marcha los planes estratégicos para cumplir estas expectativas en el futuro?
- 3) ¿Qué cualificación debe tener un miembro de la familia para ser nombrado miembro de la Junta Directiva?
- 4) ¿Son todos los miembros de la Junta Directiva (dentro y fuera de la familia) capaces de cumplir las demandas de la empresa en los próximos 5-10 años para mantener y ganar la ventaja competitiva?
- 5) ¿Existe un proceso de revisión abierto y honesto del rendimiento de todos los miembros de la Junta Directiva?
- 6) ¿Tiene procesos y sistemas de información y reporting bien diseñados para la comunicación a y desde la Junta Directiva con los accionistas y la familia?
- 7) ¿Cómo ha evaluado el impacto sobre la Junta Directiva los planes de sucesión a nivel empresarial y familiar?

D- PROBLEMAS FAMILIARES

- 1) ¿Se adhieren los miembros de su familia a la empresa o se está fragmentando esta cultura?
- 2) ¿Tiene mecanismos que mantengan una fuerte unidad familiar en el futuro?
- 3) ¿Cómo los utiliza la familia para resolver o evitar conflictos?
- 4) ¿Cómo afectan los problemas familiares a la empresa?
- 5) ¿Cuál es la profesionalidad de la familia a la hora de separar los asuntos familiares de los empresariales?