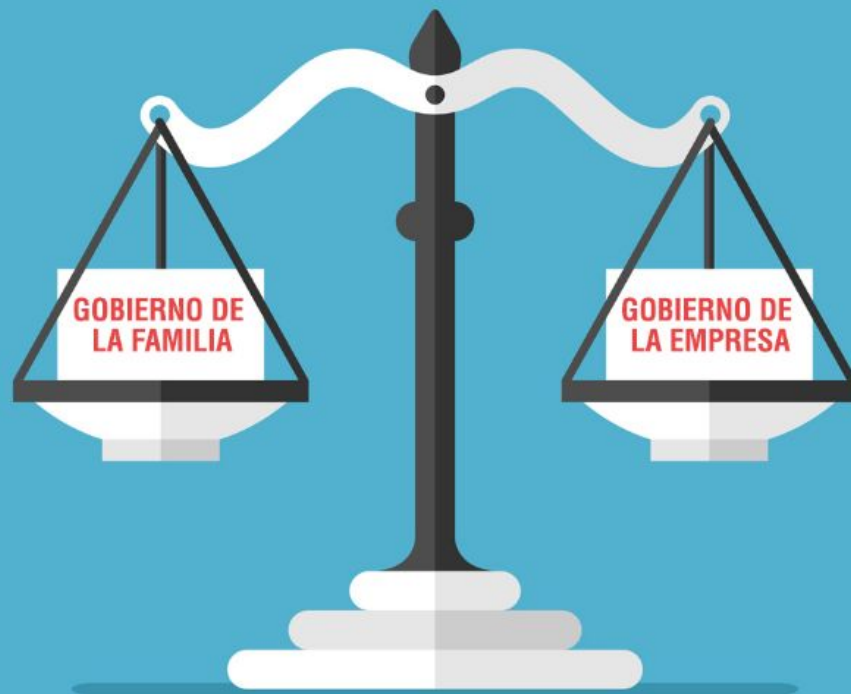


# El Gobierno: ¿Primero la Familia o la Empresa?

EDICIÓN SEMANAL • JULIO 25, 2018

[READ THIS ARTICLE IN ENGLISH](#)





En el mes de junio de 2016 los accionistas de “Creaciones Nadar”, licenciataria para Colombia, Ecuador y Bolivia de la reconocida marca internacional “Speedo”, contactaron con nuestro equipo de expertos con el fin de recibir orientación en el gobierno de la empresa y de las familias y cómo manejar el tema de sucesión, pues la gerente, quien había realizado una gran labor durante más de 20 años, ya quería retirarse a descansar.

Les propusimos primero hacer una evaluación y diagnóstico de la empresa, con nuestra metodología exclusiva, con el fin de tener una radiografía de la situación real de la compañía y de las familias.

La evaluación se realizó en los meses de julio y agosto de 2016. Entrevistamos a cuatro accionistas y a su vez miembros de la Junta Directiva, a la gerente y a cuatro ejecutivos (dos de ellos miembros de una de las familias socias), de larga trayectoria dentro la empresa.

“Creaciones Nadar” fue fundada en 1991 por cuatro profesionales vinculados con la Liga de Natación de Colombia, una vez consiguieron la licencia de “Speedo” para los tres países. Desde su fundación ellos se habían desempeñado como únicos miembros de la Junta Directiva. Hoy la compañía es propiedad de los cuatro grupos familiares de los fundadores, grupos entre los que no hay ningún parentesco.

Las conclusiones de la evaluación y diagnóstico se presentaron a todos los socios y herederos vinculados a la compañía en el mes de septiembre del 2016. Las principales recomendaciones fueron:

1. Dar prioridad a la recomposición de la Junta Directiva, tema en el que se logró rápidamente consenso. Los retos de los nuevos mercados, en TI, la diversidad de canales, los cambios en los gustos de los consumidores, etc., hacían aconsejable una Junta muy profesional, con miembros con amplia experiencia financiera, administrativa, en ventas al detal y que entendieran los retos de la tecnología. La nueva junta debería trabajar también en la elaboración de un plan de sucesión para la gerencia y velar por que la agenda de la junta fuera más estratégica, delegando el día a día en el equipo de la gerencia.
2. Una vez estuviese en funciones la nueva Junta Directiva se debería iniciar con la elaboración de un Acuerdo de Accionistas, en que se buscaran consensos, entre otros, sobre los siguientes puntos:
  - a. Con la experiencia ganada con la nueva Junta Directiva, acordar un reglamento sobre sus funciones.
  - b. Formación de herederos.
  - c. Acuerdos sobre compra venta de acciones.
  - d. Si bien existe una gran armonía entre las familias propietarias, trabajar en un procedimiento para la solución de posibles conflictos.
  - e. Todos los otros temas que deben plasmarse en un Acuerdo de Accionistas.



En la discusión de las recomendaciones se presentó un interesante debate: algunos de los socios consideraron que primero se debía trabajar el gobierno de las familias y el Acuerdo de Accionistas y posteriormente el gobierno de la compañía.

Debido a que la mayoría de los productos de la compañía eran importados, la devaluación de los últimos años les había forzado a hacer aumentos importantes de precios, que unido al enfriamiento de la economía colombiana, trajo como consecuencia una disminución en ventas. En concepto de los expertos de nuestro equipo, era urgente inyectar una nueva mentalidad entre todos los colaboradores, para contrarrestar los tiempos difíciles que vivía el país. Por otro lado, nuestra experiencia nos dice que las familias empresarias permanecen unidas principalmente porque tienen una o varias compañías, y el primer motivo de conflicto es cuando hay diferencias en el manejo de las empresas. Por tanto, era preferible buscar primero acuerdos en el gobierno de la empresa, y una vez se implementara éste, iniciar con el gobierno de las familias.

---

“EN CONCEPTO DE LOS EXPERTOS DE NUESTRO EQUIPO, ERA URGENTE INYECTAR UNA NUEVA MENTALIDAD ENTRE TODOS LOS COLABORADORES, PARA CONTRARRESTAR LOS TIEMPOS DIFÍCILES QUE VIVÍA EL PAÍS.”

---

Los socios aceptaron finalmente por unanimidad nuestra recomendación y en el mes de diciembre del 2016 aprobaron el plan de trabajo que les presentamos:

*“Creaciones Nadar” reduciría los miembros de Junta Directiva a tres personas: un accionista y dos nuevos miembros completamente independientes. La Junta iniciaría sus funciones como Junta Asesora, con el compromiso de que una vez todos tuvieran confianza en el proceso, la Junta asumiría todas sus funciones en propiedad, con todas las responsabilidades legales que ello implica. Nuestro equipo de asesores presentaría varios candidatos para las dos vacantes, y sólo aquellos que tuviesen absoluto respaldo de todos los accionistas, serían considerados para tan importante compromiso.*

Luego de que los cuatro socios fundadores entrevistaron a todos los candidatos, se seleccionaron los dos miembros para la Junta Directiva, ambos con amplia trayectoria profesional, conocedores de las particularidades de las empresas familiares y mucha experiencia en Juntas Directivas. En abril del 2017 se hizo una reunión de inducción para la nueva Junta, en que recorrieron las instalaciones, conocieron todo el equipo ejecutivo y se les presentaron las cifras de todas las áreas.

En el acompañamiento de nuestro equipo de expertos a la nueva Junta, se hizo énfasis en sus funciones:

1. Trabajar con la Gerencia en la definición de la Estrategia de la Compañía para los próximos 3-5 años.
2. Evaluar al gerente.
3. Elaborar con la gerencia planes de sucesión, especialmente para la gerencia y sus reportes directos.
4. Conocer sobre las evaluaciones de los ejecutivos que reportan al gerente.
5. Nombramiento y remuneración de la Alta Gerencia.
6. Supervisar que la gestión esté alineada con la estrategia.
7. Definir Políticas de la compañía.
8. Aprobar el presupuesto anual.
9. Seguimiento al sistema de control interno.
10. Evaluar con la Alta Gerencia los riesgos.
11. Fijar políticas de comunicación con accionistas y grupos de interés.
12. Proponer a la Asamblea repartición de dividendos.
13. Proponer a la Asamblea los límites de contratación.

Antes de empezar con el trabajo del Acuerdo de Accionistas (Acuerdo de varias familias accionistas sin parentesco, equivalente al Protocolo), se conformó un Consejo de Familia, con dos representantes al Consejo por cada una de las cuatro familias y los invitamos a un par de sesiones de junta, con el fin de que conocieran mejor el trabajo y profesionalismo de dichas reuniones.

---

## SIDEBAR



**To Put a Dent in the Universe**

El primer reto que enfrentó la nueva Junta fue la búsqueda y selección del gerente. De los candidatos presentados a la Junta Directiva, uno cumplía con todas las exigencias del perfil, y por su actitud, competencias y experiencia, fue seleccionado. Sin embargo, antes de oficializar su nombramiento, fue presentado a los accionistas, quienes de manera unánime apoyaron la decisión.

Le pedí al Ingeniero David Madrid, accionista y Gerente Comercial de la compañía, que evaluara si haber trabajado primero en el gobierno de la empresa fue positivo. Su respuesta: “Los cambios que se han hecho en la conformación de la Junta Directiva y la

*FPI Practitioner*  
Article  
by: Ricardo Mejía

Thanks to this week's contributor, Ricardo Mejía of SALADEJUNTAS in Colombia for his interview with Roger Martin, director of the Martin Prosperity Institute and Thinkers50 award winner for Playing to Win: How Strategy Really Works.

[READ MORE](#)

manera como trabaja han sido muy importantes, y le han permitido a los socios y a los principales directivos entender la trascendencia de esos cambios. Así que cuando en el Acuerdo de Accionistas hablamos de esos temas, ya teníamos un conocimiento y experiencia nueva para nosotros, que nos permitió durante las discusiones del Acuerdo ser mucho más profundos. Si hubiéramos trabajado el Acuerdo antes del gobierno de la empresa, el acuerdo habría sido muy superficial”

Uno de los miembros independientes de la nueva Junta es el Master en Desarrollo Económico, Emilio Echavarría, quien luego de desempeñarse por más de 20 años como CEO de Valores Bancolombia, el corredor de bolsa más importante del país, es hoy un reconocido consejero empresarial, con amplia experiencia en empresas familiares. Igualmente le pregunté si se debía trabajar primero el gobierno de la empresa o el de la familia. Su respuesta: “El nombrar una Junta con dos miembros independientes permitió tener discusiones que posiblemente antes no existían y ayudaron a que socios y directivos entendiesen mejor la importancia del gobierno. Esos debates fueron la semilla para que los accionistas entendieran mejor los temas de gobierno, y esto sin duda facilitó el buen avance en los acuerdos de las familias”

---

*“EL NOMBRAR UNA JUNTA CON DOS MIEMBROS INDEPENDIENTES PERMITIÓ TENER DISCUSIONES QUE POSIBLEMENTE ANTES NO EXISTÍAN Y AYUDARON A QUE SOCIOS Y DIRECTIVOS ENTENDIESEN MEJOR LA IMPORTANCIA DEL GOBIERNO”*

**– EMILIO ECHAVARRÍA**

---

Las familias accionistas de la farmacéutica “Merck”, fundada hace 350 años, son conscientes de la importancia del gobierno empresarial. Anualmente reúnen a los herederos entre los 15 y los 21 años, por lo general unos 25 a 30, y los envían a cursos especiales de gobierno corporativo, con el fin de prepararlos para sus futuras responsabilidades como accionistas. Además, les enseñan principios familiares como “permanencia, cambio y crecimiento”: El primero, estudiar y conservar los valores de

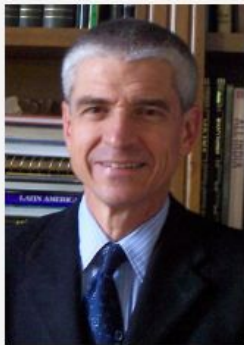
los fundadores: trabajo duro y honestidad; el segundo: estar abiertos a las nuevas tecnologías y a la investigación; el tercero: buscar nuevos mercados, nuevos negocios y nuevos productos. No es de extrañar que con esa política la empresa se haya expandido durante 350 años y la propiedad aun se conserve en manos de la familia fundadora.

En opinión del autor, la mayoría de los Protocolos Familiares en Latinoamérica no cumplen con las expectativas de las familias, debido al desconocimiento de las familias de la importancia del gobierno corporativo y la ausencia de éste en sus empresas.

Los interesados pueden acceder a las entrevistas con Emilio Echavarría y a David Madrid en:

<http://sdj.com.co/caso-estudio-la-transformacion-los-licenciatarios-speedo-colombia-ecuador-bolivia/>

## Sobre el colaborador



**Ricardo Mejía**, CFBA, CFWA, es un ex miembro de la junta de FFI. Luego de una larga carrera administrativa con compañías públicas y familiares, el Sr. Mejía desarrolló una amplia experiencia en gobierno corporativo, estrategia y sistemas de gestión. El Sr. Mejía ha sido profesor de “Alta Gerencia” en la Universidad de los Andes y la Universidad EAFIT, es columnista en varios periódicos colombianos y con frecuencia es invitado como conferencista en foros nacionales. Él puede ser contactado en [ricardom@sdj.com.co](mailto:ricardom@sdj.com.co).

## Sobre SALADEJUNTAS

SALADEJUNTAS es una Consultoría Boutique, con servicios especializados en todos los temas de Gobierno Corporativo. Trabajamos con los accionistas (de empresas en bolsa o familiares), los miembros de la junta directiva y el equipo de gerencia, con el fin de que cada órgano de gobierno tenga claro el alcance de sus funciones. También ayudamos a los accionistas y a la corporación en el desarrollo de los objetivos estratégicos de cada uno, y a que compartan y apoyen dichos objetivos.

## Related Articles

If you enjoyed this article, view the related articles that discuss how complex the decision-making process within a family business can be and how the best candidates will look for the best practices both within company governance and within the search process.



**“Decision-Making Processes in Family Businesses in Latin America” by Luis Medina**



**“Best Candidates Expect Best Practices” by Bruce Walton**