El Pequeño Gran Libro de la Empresa Familiar

CONCEPTOS, PROCESOS Y HERRAMIENTAS PARA FAMILIAS EMPRESARIAS

INCLUYE ACCESO AL PROGRAMA PAP ·
40 HERRAMIENTAS EN LÍNEA

CORREA DAZA
& ASOCIADOS

EL PEQUEÑO GRAN LIBRO DE LA EMPRESA FAMILIAR

© 2026, Leonardo Correa Rodríguez

Primera edición: agosto 2026

Diseño y diagramación: Haidy García Rojas

ISBN: en trámite

Impreso por

Este libro no podrá ser reproducido, ni total ni parcialmente,
sin el previo permiso escrito del editor.
Todos los derechos reservados.

"El proceso, más que el documento,
es lo que permite que una familia
conozca su propia realidad."

Contenido

LAS CUATRO PARTES

6 **PRESENTACIÓN**
Un libro con puertas

8 **PARTE I – LO BÁSICO**
Qué es una empresa familiar y por qué la continuidad es un reto

12 **PARTE II – QUIÉNES SON RELEVANTES**
Fundador, Next Gen, consejero y los órganos de gobierno

14 **PARTE III – PROCESOS CLAVE**
Protocolo, junta directiva, sucesión y family office

28 **PARTE IV – DIAGNÓSTICO**
Perdurabilidad, protección patrimonial y comunicación familiar

30 **ALGUNOS DE NUESTROS CLIENTES**

32 **GLOSARIO**

36 **PREGUNTAS FRECUENTES**

37 **PREGUNTAS PARA CONVERSAR EN FAMILIA**

Presentación

UN LIBRO CON PUERTAS

En Correa Daza & Asociados somos una firma legal y de consultoría apasionada por las empresas familiares. Durante años hemos acompañado a más de 300 familias empresarias en Colombia y Latinoamérica en la construcción de acuerdos de perdurabilidad, la estructuración de sus órganos de gobierno, la protección de su patrimonio y en procesos de mejoramiento continuo y arquitectura empresarial.

Este libro reúne, en un formato breve, lo que toda familia empresaria debería saber antes de enfrentar su primer conflicto de sucesión, su primera junta directiva o su primera decisión sobre el patrimonio común. No reemplaza el acompañamiento de un consultor, pero sí ofrece un primer mapa claro y sin tecnicismos.

Y, a diferencia de un libro cualquiera, este es un libro con puertas: cada proceso clave incluye un código QR que lo conecta directamente con la herramienta correspondiente del Programa PAP, nuestra plataforma en línea de diagnóstico para empresas familiares.

CÓMO USAR ESTE LIBRO

Está organizado en cuatro partes que se pueden leer en el orden que prefiera. Cada capítulo de la Parte III describe un proceso central: qué es, por qué importa, un caso ilustrativo y el acceso directo a la herramienta digital que le permite evaluar su propia situación.

"Una empresa familiar no fracasa por falta de ventas, fracasa por falta de acuerdos."

PARTE I - LO BÁSICO

Los conceptos que toda familia empresaria debería tener claros

Antes de resolver cualquier proceso, conviene compartir el mismo mapa de conceptos.

01 | ¿Qué es una empresa familiar?

Una empresa familiar es aquella en la que la propiedad, el control o la gestión están en manos de una o varias familias, y en la que existe la intención explícita de que esa relación continúe hacia las siguientes generaciones. No es una cuestión de tamaño ni de sector: hay empresas familiares pequeñas y multinacionales, informales y profundamente institucionalizadas.

Lo que distingue a una empresa familiar no es solo quién es dueño de las acciones, sino la superposición de tres sistemas que casi nunca coinciden del todo: la familia, la empresa y el patrimonio. Cada uno tiene su propia lógica —el amor y la equidad rigen a la familia, el mérito y la rentabilidad rigen a la empresa, la protección y el crecimiento rigen al patrimonio— y buena parte del trabajo de una familia empresaria consiste en aprender a moverse entre esas tres lógicas sin que una termine imponiéndose sobre las otras.

DATO CONCRETO

9 de cada 10

empresas en Colombia son de origen familiar.

02 | El reto de la continuidad

La empresa familiar tiene una paradoja incómoda: es el motor más importante de la economía y, al mismo tiempo, el tipo de empresa con menor tasa de supervivencia generacional. En Colombia, solo entre el 13% y el 30% de las empresas familiares llega a la segunda generación, y apenas alrededor del 13% alcanza la tercera. El 61% no tiene un plan de sucesión formal.

Las razones casi nunca son técnicas. Las empresas familiares suelen ser exitosas en su operación y débiles en su gobierno: no existe un protocolo que regule la entrada y salida de familiares, las cuentas de la familia y de la empresa se mezclan, y las decisiones importantes dependen de la buena voluntad de una sola persona en lugar de reglas claras. Cuando esa persona falta —por retiro, enfermedad o desacuerdo— la empresa no tiene un mapa que seguir.

Ese es, precisamente, el vacío que este pequeño gran libro busca empezar a llenar.

DATO CONCRETO

61% **de las empresas familiares en Colombia no tiene un plan de sucesión formal.**

“El consejero de empresa familiar no toma las decisiones: ayuda a que la familia pueda tomarlas juntos.”

PARTE II - QUIÉNES SON RELEVANTES

Los protagonistas de toda empresa familiar

Cada proceso involucra personas y roles distintos, con intereses que no siempre coinciden.

03 | Los actores del proceso

Toda empresa familiar tiene, tarde o temprano, a estos protagonistas.

La generación fundadora, que suele confundir su identidad personal con la de la empresa y para quien ceder el control —no solo la propiedad— es el reto más difícil.

La Next Gen, la generación que hereda tanto el patrimonio como las expectativas, y que necesita espacios propios de formación y de voz antes de asumir responsabilidades.

Los familiares políticos participan a veces de forma directa pero usualmente tras bambalinas en las decisiones de la compañía. La familia cercana, padres de los fundadores, hermanos, sobrinos y primos que trabajan o prestan servicios a la compañía confunden roles por cercanía.

El consejero de empresa familiar, un tercero externo y objetivo que ayuda a la familia a tener las conversaciones que, entre sus propios miembros, resultan casi imposibles de tener sin herir susceptibilidades.

Y los órganos de gobierno: el consejo de familia, donde se discuten los temas de familia; la junta directiva, donde se decide el rumbo del negocio; y la asamblea de accionistas, donde se ejerce la propiedad. Tres espacios distintos que muchas familias, por costumbre, terminan mezclando en una sola mesa —y en una sola conversación de domingo.

El protocolo no es el documento. Es la conversación que lo hizo posible.

PARTE III - PROCESOS CLAVE

Cinco procesos que toda familia empresaria enfrenta

Con acceso directo, en cada capítulo, al diagnóstico correspondiente del Programa PAP.

04 | El protocolo familiar

Un protocolo familiar —es solo uno de los entregables dentro del proceso del acuerdo de perdurabilidad— es el conjunto de reglas que una familia empresaria construye, de manera voluntaria, para regular su relación con la propiedad, con la empresa y entre sus propios miembros. No es un documento que un abogado redacta a solas: es el resultado de un proceso.

Nuestra metodología, aplicada con más de 300 familias empresarias en Colombia y Latinoamérica, se desarrolla en cinco fases, bajo principios de confidencialidad, eficiencia, empatía y objetividad:

- **FIF — Formación en familia: charlas que unifican criterios y sensibilizan a la familia sobre la importancia de prepararse para el futuro.**
- **Diagnóstico: reuniones individuales y revisión de la situación empresarial y patrimonial de cada familia.**
- **Estrategia familiar: talleres para construir la visión, misión y roles de la familia empresaria.**
- **Protocolo de familia: la formulación de las reglas de juego sobre decisiones, ingreso, salida, utilidades y venta de la sociedad.**
- **Implementación: darle vida real y jurídica a lo acordado, para que no se quede en el papel.**

CASO ILUSTRATIVO

Una familia con tres hermanos socios llevaba años posponiendo la conversación sobre qué pasaría si uno de ellos quería vender su parte. Al hablarlo dentro de un proceso guiado, descubrieron que los tres querían cosas distintas —liquidez, crecimiento, salida de la operación— y el acuerdo de perdurabilidad les dio un mecanismo para que las tres fueran posibles a la vez.

HERRAMIENTA PAP · ESCANEE PARA ABRIR

Diagnóstico de Perdurabilidad

22 preguntas en 6 dimensiones. **Calcula el INP, prioriza las 5 fases del proceso y genera informes para la familia y el consultor.**

Acceso personal con el código que le asigna su consultor.

05 | ¿Necesito junta directiva?

Una junta directiva deja de ser opcional cuando la empresa crece lo suficiente para que las decisiones importantes ya no puedan seguir dependiendo de una sola persona, o cuando empiezan a aparecer, entre los socios familiares, desacuerdos sobre el rumbo del negocio que no encuentran un espacio formal donde resolverse.

Una junta directiva típica reúne entre tres y siete miembros —algunos de la familia y, idealmente, varios independientes— que sesionan con calendario fijo para aprobar la estrategia, vigilar la gestión del gerente y respaldar las decisiones de mayor riesgo. No sustituye a la asamblea de accionistas, que decide sobre la propiedad, ni al consejo de familia, que atiende los asuntos propios de la familia: su función es cuidar el negocio.

La diferencia entre una junta directiva y un simple consejo de familia informal no está en el nombre, sino en la disciplina: agenda, actas, información financiera oportuna y decisiones que se toman por votación y no por costumbre.

CASO ILUSTRATIVO

En una empresa familiar de segunda generación, las decisiones grandes se tomaban camino al trabajo, entre el gerente y su hermana. Cuando la empresa dobló su tamaño, empezaron a llegar decisiones que ya no cabían en ese trayecto: instalar una junta con dos miembros independientes les dio el espacio —y la disciplina— que les faltaba.

HERRAMIENTA PAP · ESCANEE PARA ABRIR

¿Debo tener Junta Directiva?

Recomienda si su empresa necesita junta directiva y con qué composición, a partir de su tamaño, socios y complejidad.

Acceso personal con el código que le asigna su consultor.

06 | Protección patrimonial

Separar el patrimonio familiar del patrimonio empresarial no es una formalidad legal: es lo que evita que una dificultad del negocio —una demanda, una deuda, una crisis del sector— se convierta también en una crisis para la vivienda familiar, los ahorros personales o el bienestar de quienes no participan activamente en la empresa.

Entre los errores más comunes que vemos en las familias empresarias están mezclar cuentas personales y de la empresa, firmar avales personales sin límite claro, y no documentar los acuerdos de propiedad antes de un matrimonio o una sucesión. Herramientas como las capitulaciones, la estructuración patrimonial mediante vehículos societarios, los seguros y una planificación sucesoral adecuada permiten construir ese blindaje de forma ordenada, dentro del marco legal.

La protección patrimonial no se resuelve con un solo documento: es una arquitectura que se construye por etapas, y que conviene revisar cada vez que la familia o la empresa cambian de tamaño.

CASO ILUSTRATIVO

Una demanda contra la empresa por un incumplimiento de proveedor terminó embargando temporalmente la casa familiar, porque el fundador la había dado en garantía años atrás, sin límite claro ni fecha de vencimiento. Nadie recordaba ya ese aval.

HERRAMIENTA PAP · ESCANEE PARA ABRIR

Diagnóstico de Protección Patrimonial

Evalúa capitulaciones, separación de bienes, estructuras societarias y políticas de protección del patrimonio familiar.

Acceso personal con el código que le asigna su consultor.

07 | Análisis DISC y motivadores

Dos personas pueden estar de acuerdo en la estrategia y aun así chocar cada semana, simplemente porque procesan la información y se comunican de formas distintas. El análisis DISC identifica el estilo de comportamiento predominante de cada persona —Dominancia, Influencia, Estabilidad o Cumplimiento— y las 12 Fuerzas Motivadoras que explican qué la mueve a actuar; juntos, ayudan a entender por qué dos familiares "ven" la misma decisión de maneras tan distintas.

Es uno de los temas menos valorados en las empresas familiares, porque no se percibe como un problema de gobierno sino de "carácter" o de "actitud". Pero un protocolo, una junta directiva o un consejo de familia con las reglas mejor diseñadas del mundo no funcionan si quienes se sientan en esa mesa no logran comunicarse: reglas y más reglas, sin una comunicación óptima entre quienes deben aplicarlas, terminan siendo letra muerta.

Conocer el estilo de cada miembro —y el de quienes tiene enfrente— permite anticipar fricciones antes de que ocurran, adaptar la forma de presentar una propuesta según quién la va a recibir, y construir acuerdos de convivencia y de gobierno que sí se cumplen, porque están hechos pensando en cómo decide y se comunica esa familia en particular, y no en un modelo genérico.

CASO ILUSTRATIVO

En una familia con tres hermanos socios, uno de perfil Dominante insistía en decisiones rápidas, mientras otro, de perfil Estable, necesitaba tiempo para procesar cualquier cambio. Antes de conocer sus perfiles DISC, cada reunión terminaba en frustración mutua; después, aprendieron a anticipar los temas al segundo hermano y a fijar plazos claros para el primero.

HERRAMIENTA PAP · ESCANEE PARA ABRIR

Perfil DISC y Motivadores

Perfil DISC completo con las 12 Fuerzas Motivadoras TTI, análisis de status y matriz de interacción entre estilos.

Acceso personal con el código que le asigna su consultor.

08 | Escogencia del sucesor

Escoger al sucesor no es simplemente definir quién sigue en el apellido: es evaluar, con criterios objetivos, si esa persona está preparada para liderar, si el fundador está realmente dispuesto a soltar el control, si existen acuerdos familiares claros sobre el proceso, y si la estructura de la empresa está lista para sostener el relevo.

La preparación del candidato es solo una de las variables en juego. La disposición real del fundador para entregar el control, los acuerdos que la familia ha logrado construir alrededor del proceso, y la forma en que está estructurada la empresa pesan tanto como la capacidad técnica de quien va a asumir el liderazgo.

Postergar esta evaluación no evita la sucesión: solo la deja en manos de la urgencia, sin criterios ni preparación.

CASO ILUSTRATIVO

El fundador daba por hecho que su hijo mayor sería el sucesor, sin haber evaluado nunca su preparación real ni haberlo conversado con el resto de la familia. Cuando por fin lo hicieron, encontraron que otro hijo, menos visible pero mejor preparado, era quien realmente quería y podía asumir el liderazgo.

HERRAMIENTA PAP · ESCANEE PARA ABRIR

Diagnóstico de Sucesión

21 preguntas en 5 dimensiones. **Evalúa la preparación del sucesor, la disposición del fundador, los acuerdos familiares y la estructura empresarial. Genera índice de preparación y recomendaciones.**

Acceso personal con el código que le asigna su consultor.

09 | Estructuración de Family Office

Cuando el patrimonio de la familia empieza a crecer y a diversificarse más allá del negocio original, suele llegar el momento de preguntarse si necesita una estructura dedicada a administrarlo: un family office. En esencia, es la plataforma —una persona, un equipo o una oficina completa— que centraliza la gestión de las inversiones, el patrimonio y la planificación financiera y sucesoral de la familia, separándola de la operación del negocio.

No existe un único modelo, sino cuatro niveles según qué tanto necesite la familia. El Family Office Virtual coordina asesores externos —legal, tributario, financiero— sin nómina propia. El Embrionario suma una persona de confianza que centraliza la información patrimonial. El Administrativo ya cuenta con equipo y procesos propios para varias funciones. Y el Integral es una oficina completa —a veces compartida con otras familias, como multi-family office— que reúne inversiones, patrimonio, sucesión y gobierno bajo una sola estructura.

Un family office sirve, sobre todo, para evitar que el patrimonio crezca más rápido que la capacidad de la familia de administrarlo con orden. La decisión de qué nivel adoptar depende de qué tan grande y diversificado es el patrimonio, cuántas ramas familiares hay que atender y qué tanto quiere involucrarse la familia en la gestión del día a día.

CASO ILUSTRATIVO

Al vender una de sus empresas, una familia pasó de tener su patrimonio concentrado en un solo negocio a tener inversiones dispersas en cinco entidades distintas, sin nadie que las mirara en conjunto. Estructurar una oficina familiar embrionaria —una persona dedicada, apoyada por asesores externos— les devolvió visibilidad sobre su propio patrimonio.

HERRAMIENTA PAP · ESCANEE PARA ABRIR

Estructuración Family Office

7 dimensiones y el índice ICFO, con recomendación entre Family Office Virtual, Embrionario, Administrativo o Integral.

Acceso personal con el código que le asigna su consultor.

"La pregunta no es si su empresa familiar tiene un problema de gobierno. Es qué tan temprano decide mirarlo."

PARTE IV - DIAGNÓSTICO

El punto de partida antes de iniciar cualquier proceso

Una primera fotografía honesta, en menos de quince minutos.

10 | ¿Dónde está tu empresa hoy?

Antes de avanzar en cualquiera de los procesos anteriores, vale la pena que la familia se haga una primera pregunta honesta: ¿en qué estado está hoy nuestra empresa familiar? El Programa PAP empieza precisamente con esa pregunta, en lo que llamamos la Etapa 0, la puerta de entrada al proceso.

El Diagnóstico de Perdurabilidad plantea 22 preguntas en 6 dimensiones, calcula un Índice de Necesidad de Perdurabilidad (INP) y prioriza, a partir del resultado, cuáles de las cinco fases del acuerdo de perdurabilidad conviene abordar primero. No reemplaza un diagnóstico profesional completo, pero sí ofrece una primera fotografía honesta en menos de quince minutos.

HERRAMIENTA PAP · ESCANEE PARA ABRIR

Diagnóstico de Perdurabilidad

22 preguntas en 6 dimensiones. Calcula el INP, prioriza las 5 fases del proceso y genera informes para la familia y el consultor.

Acceso personal con el código que le asigna su consultor.

Si el resultado revela más señales de alerta que de tranquilidad, ese es exactamente el punto de partida correcto para iniciar una conversación con Correa Daza & Asociados.

ALGUNOS DE NUESTROS CLIENTES






































CORREA DAZA & ASOCIADOS

Correa Daza & Asociados es una firma legal y de consultoría especializada en empresas familiares y derecho empresarial. Acompañamos a nuestros clientes en la construcción de acuerdos de perdurabilidad, la estructuración de su gobierno corporativo y sus family offices, y la protección de su patrimonio, con una metodología aplicada en más de 200 familias empresarias en Colombia y Latinoamérica.

CÓMO ACCEDER AL PROGRAMA PAP COMPLETO

Este libro conecta con solo algunas de las 40 herramientas interactivas del Programa PAP. El acceso es personal e intransferible: su consultor le asigna un código único para su familia.

HERRAMIENTA PAP · ESCANEE PARA ABRIR

Portal del Programa PAP

Ingrese con las credenciales que le asigna su consultor para ver las 40 herramientas y su tablero de avance.

Acceso personal con el código que le asigna su consultor.

Glosario

BREVE

Asamblea de accionistas: espacio donde los socios ejercen la propiedad —aprueban estados financieros, eligen junta y deciden sobre utilidades—, distinto del consejo de familia y de la junta directiva.

Capitulaciones matrimoniales: acuerdo previo al matrimonio que define cómo se manejarán los bienes de cada cónyuge.

CEO externo: gerente general profesional, sin vínculo familiar, contratado para dirigir la empresa.

Consejero de empresa familiar: asesor externo que acompaña a la familia en su proceso de perdurabilidad, sin sustituir sus decisiones.

Consejo de familia: espacio donde la familia discute sus propios asuntos, separado de la gestión del negocio.

Empresa familiar: empresa con propiedad, control o gestión familiar y vocación de continuidad generacional.

Family office: estructura dedicada a la administración del patrimonio familiar.

Gobierno corporativo: conjunto de reglas y órganos (junta, asamblea, comités) que ordenan cómo se toman las decisiones en la empresa.

ICFO: índice que resulta del diagnóstico de Estructuración de Family Office, usado para recomendar el modelo más adecuado para cada familia.

INP: Índice de Necesidad de Perdurabilidad, resultado del Diagnóstico de Perdurabilidad del Programa PAP.

Junta directiva: órgano que decide el rumbo estratégico del negocio.

Miembro independiente: profesional externo, sin vínculo familiar ni accionario, que participa en el consejo de familia o la junta directiva con mirada objetiva.

Multi-family office: oficina patrimonial que atiende a varias familias distintas bajo una misma estructura compartida.

Next Gen: la generación que se prepara para heredar la propiedad y, eventualmente, la gestión.

Patrimonio familiar y patrimonio empresarial: los bienes personales de la familia y los activos de la empresa, que conviene mantener separados aunque compartan origen.

Protección o blindaje patrimonial: conjunto de herramientas legales que separan el patrimonio familiar del riesgo del negocio.

Protocolo familiar / acuerdo de perdurabilidad: reglas escritas y consensuadas sobre familia, propiedad y empresa.

Rama familiar: cada línea de descendencia dentro de una familia empresaria, especialmente relevante a partir de la tercera generación.

Relevo generacional: el proceso —no el momento— mediante el cual una nueva generación asume responsabilidades de gestión o liderazgo.

Sucesión: el traspaso de la propiedad, la gestión o ambas, de una generación a la siguiente.

Preguntas frecuentes

ANTES DE EMPEZAR

¿NECESITO SER UNA EMPRESA GRANDE PARA TENER UN PROTOCOLO FAMILIAR?

No. Cuanto antes se conversan las reglas, menos cuesta llegar a acuerdos. Muchas familias empiezan el proceso precisamente porque la empresa todavía es manejable.

¿EL DIAGNÓSTICO EN LÍNEA REEMPLAZA UNA ASESORÍA?

No. Es un primer mapa honesto de la situación, pensado para orientar la primera conversación con un consultor, no para sustituirla.

¿QUIÉN MÁS DE MI FAMILIA DEBERÍA COMPLETAR LOS DIAGNÓSTICOS?

Idealmente, cada socio o miembro activo de la familia empresaria, de forma individual. Comparar respuestas suele revelar más que cualquier respuesta por sí sola.

¿CUÁNTO TOMA COMPLETAR EL PROGRAMA PAP COMPLETO?

Depende de la etapa en la que esté la familia y del ritmo que decida darle. Algunas familias avanzan en meses; otras prefieren un proceso más pausado de uno o dos años.

Preguntas para conversar

EN FAMILIA

No hace falta responderlas todas en una sola reunión. Basta con empezar por una.

- **¿Qué tan clara tiene nuestra familia la diferencia entre ser dueños, trabajar en la empresa y dirigirla?**
- **Si hoy faltara quien toma la mayoría de las decisiones, ¿sabríamos qué hacer los próximos treinta días?**
- **¿Existe algún acuerdo sobre qué pasa si un socio familiar quiere vender su parte?**
- **¿La próxima generación conoce los criterios —no solo la expectativa— para llegar a un cargo de dirección?**
- **¿Qué tan mezclado está hoy el patrimonio personal de cada socio con el patrimonio de la empresa?**
- **¿Hemos hablado, como familia, de qué tan grande queremos que sea nuestro patrimonio fuera del negocio?**

Notas

Espacio para las preguntas o ideas que le queden pendientes después de leer.

CONTACTO
Avenida Carrera 7 #127-48, oficina 1110, Bogotá D.C.
+601 767 8246 · administración@correadaza.com ·
www.correadaza.com