

MANUAL ESTRATÉGICO

CÓMO CREAR UNA EMPRESA FAMILIAR BIEN ESTRUCTURADA (SIN CONFLICTOS LEGALES)

Roles, participación y documentación para
negocios familiares reales en Chile



FAMILIA
EMPRESA
PATRIMONIO

ORDEN HOY, LEGADO MAÑANA



ROLES CLAROS

Define quién manda,
quién opera y quién
es dueño.



PARTICIPACIÓN JUSTA

Reparte propiedad y
sueldo según aporte,
no por cariño.



DOCUMENTACIÓN REAL

Convierte acuerdos
verbales en protección
legal efectiva.



CREADO POR

SVONKO ANIC OLGUÍN

INGENIERO INDUSTRIAL

CreaPlan

KMQ
SOLUCIONES

JULIO 2026

MANUAL ESTRATÉGICO

CÓMO CREAR UNA EMPRESA FAMILIAR BIEN ESTRUCTURADA

(SIN CONFLICTOS LEGALES)

Roles, participación y documentación para negocios familiares reales en Chile

Elaborado por

Svonko Anic Olguín

Ingeniero Industrial

CreaPlan · KMQ Soluciones

Julio 2026

Contenido

Contenido	3
1. Introducción: el problema no es el negocio	5
2. Los tres sistemas que hay que separar	5
2.1 Familia	5
2.2 Propiedad	5
2.3 Empresa (operación)	5
3. Roles: quién manda, quién opera y quién es dueño	6
3.1 Tres tipos de rol que nunca hay que confundir	6
3.2 Ejemplo de organigrama familiar bien separado	6
3.3 El error más común: "todos opinan, nadie decide"	6
4. Participación: cómo repartir sin pelear	7
4.1 Tres tipos de aporte que hay que diferenciar	7
4.2 Matriz de participación (ejemplo)	7
4.3 Vesting: la entrada progresiva evita regalar propiedad	7
4.4 Qué hacer con el familiar que quiere % sin aportar	8
4.5 La trampa tributaria del "sueldo empresarial"	8
5. Documentación: lo que convierte acuerdos en protección legal real	8
5.1 Elegir el vehículo societario correcto	8
5.2 El Protocolo Familiar: el documento maestro	9
5.3 Reglamento interno de funciones	9
5.4 Actas de reuniones	9
5.5 Cláusula de entrada y salida de socios (buy-sell)	10
5.6 Cláusula de resolución de conflictos	10
5.7 Separación patrimonial	10
5.8 Operar desde la casa: Ley de Microempresa Familiar (Ley 19.749)	10
6. Los siete errores que más destruyen empresas familiares chilenas	11
7. Checklist ejecutivo de implementación	11
Roles	11
Participación	11
Documentación	12
8. Plantillas anexas	12
Anexo 1 — Índice tipo de un Protocolo Familiar	12
Anexo 2 — Plantilla de acta de reunión de consejo de familia	12
Anexo 3 — Matriz de roles y responsabilidades (para completar)	13
Anexo 4 — Matriz de participación (para completar)	13
Anexo 5 — Cláusula tipo de resolución de conflictos	13
9. Cómo usar este manual	14

Sobre el autor14

1. Introducción: el problema no es el negocio

La mayoría de las empresas familiares en Chile no quiebran por falta de clientes, por mal producto o por mala ubicación. Quiebran porque nadie separó tres cosas que deberían estar separadas desde el día uno: la familia, la propiedad y la empresa.

Cuando esas tres capas se mezclan sin reglas, cualquier decisión operativa se convierte en un tema familiar, y cualquier tema familiar se convierte en un problema del negocio. El primo que no cumple, la tía que "opina" sin trabajar, el hijo que hereda un cargo que no sabe ejercer, el sueldo que se reparte por cariño y no por aporte: todo eso no es mala suerte, es falta de estructura.

Este manual no es un curso de psicología familiar ni una colección de frases motivacionales sobre "unión familiar". Es una guía de trabajo para ordenar tres cosas concretas:

- **Roles: quién manda, quién opera y quién es dueño, y por qué esas tres cosas no son lo mismo.**
- **Participación: cómo se reparte la propiedad y el sueldo sin que se convierta en pelea ni en multa del SII.**
- **Documentación: qué papeles reales convierten un acuerdo verbal en protección legal efectiva.**

Todo lo que sigue está pensado para pymes y empresas familiares chilenas reales — talleres, constructoras, comercios, empresas de servicios — no para casos de manual académico. Si tu empresa factura, tiene RUT, boletas de honorarios o contratos de trabajo de por medio, esto te sirve desde mañana.

2. Los tres sistemas que hay que separar

Toda empresa familiar convive con tres sistemas distintos, cada uno con su propia lógica. El error de origen es tratarlos como si fueran uno solo.

2.1 Familia

Se rige por afecto, lealtad y equidad. Nadie "gana más" por ser mejor hijo. Aquí las decisiones se toman por consenso emocional.

2.2 Propiedad

Se rige por aporte de capital, riesgo asumido y retorno esperado. Aquí importa cuánto puso cada uno, no cuánto se quiere.

2.3 Empresa (operación)

Se rige por competencia, resultados y jerarquía funcional. Aquí manda quien tiene el cargo y las capacidades, no quien tiene el apellido.

La regla que evita el 80% de los conflictos

Una misma persona puede estar en uno, dos o los tres sistemas a la vez — y ese es justamente el punto de fricción. Un hijo puede ser familia y propietario, pero no necesariamente el mejor gerente. Un yerno puede trabajar en la empresa sin ser dueño. Una hija puede ser dueña sin trabajar ahí. Ninguna de esas combinaciones es un problema, siempre que estén escritas y todos sepan en qué círculo se está tomando cada decisión.

Ejercicio práctico: antes de seguir, haz una lista de todos los miembros de la familia involucrados y marca en cuáles de los tres sistemas participa cada uno hoy. La mayoría de las empresas familiares chilenas nunca han hecho este ejercicio por escrito — y por eso cada conversación de sueldo o de herencia termina en pelea.

3. Roles: quién manda, quién opera y quién es dueño

El cargo se gana por competencia y se ejerce con autoridad real. No se hereda automáticamente por ser el hijo mayor, ni se reparte "para que nadie se sienta menos".

3.1 Tres tipos de rol que nunca hay que confundir

- Rol de propiedad: socio o accionista. Tiene derecho a utilidades y voto en juntas, pero eso no le da autoridad para dar órdenes en la operación diaria.
- Rol de gobierno: directorio o consejo de familia. Define visión, política de sueldos, entrada/salida de socios y resuelve conflictos mayores. No opera el día a día.
- Rol operativo: gerente, jefe de área, trabajador. Manda dentro de su función, según lo que diga el organigrama — sea o no familiar.

3.2 Ejemplo de organigrama familiar bien separado

Rol	Tipo	Función	Reporta a
Fundador / Padre	Propiedad + Gobierno	Preside el consejo de familia, define visión de largo plazo	Consejo de familia
Hijo mayor	Operativo (Gerente General)	Gestión diaria, ventas, decisiones operativas	Directorio / Consejo
Hija menor	Propiedad (sin rol operativo)	Recibe utilidades según % de propiedad, vota en juntas	Junta de socios
Yerno / Nuera	Operativo (Jefe de Producción)	Gestiona un área específica, contrato formal	Gerente General
Sobrino	Sin rol asignado aún	En evaluación para futura incorporación (ver §5.3)	—

3.3 El error más común: "todos opinan, nadie decide"

En la mayoría de las empresas familiares chilenas, cualquier miembro con apellido se siente con derecho a opinar sobre cualquier decisión operativa, sin importar su rol real. Esto paraliza la gestión y desgasta al que sí tiene el cargo.

Solución concreta

Redacta un Reglamento Interno de Funciones de una página por cargo: qué decide esa persona sola, qué requiere consulta al consejo, y qué está fuera de su autoridad. Y separa físicamente las reuniones: la conversación familiar (consejo de familia) no es la misma reunión que la de gestión operativa. Mezclarlas es la fuente número uno de conflicto en pymes familiares.

4. Participación: cómo repartir sin pelear

La propiedad se reparte según el aporte real y el riesgo asumido — no según cuánto se quiere a cada hijo. Confundir esto es la segunda causa más común de conflicto y ruptura societaria en Chile.

4.1 Tres tipos de aporte que hay que diferenciar

- Aporte de capital: dinero, bienes o activos puestos en la empresa al inicio o en aumentos de capital posteriores.
- Aporte de trabajo: horas, gestión y responsabilidad ejercida día a día en la operación.
- Aporte de know-how o red de contactos: clientes, proveedores, conocimiento técnico o comercial que el fundador trae y que tiene valor, aunque no sea capital líquido.

El error clásico es repartir el 25% a cada uno de los cuatro hijos "porque son cuatro", sin mirar que uno puso el capital inicial, otro trabaja 50 horas a la semana y dos nunca han pisado la empresa.

4.2 Matriz de participación (ejemplo)

Socio	Aporte capital	Aporte trabajo	% propiedad asignado	Vesting
Fundador	70% del capital inicial	Dirección general	45%	Inmediato
Hijo 1 (opera)	10% del capital inicial	Full-time, gerencia	30%	4 años, 25%/año
Hijo 2 (no opera)	20% del capital inicial	Ninguno	20%	Inmediato (solo capital)
Hijo 3 (se integra después)	Sin aporte de capital	Full-time desde año 2	5% inicial, hasta 15%	5 años, con revisión de desempeño

4.3 Vesting: la entrada progresiva evita regalar propiedad

El vesting es simple: un familiar que se integra no recibe el 100% de su participación el primer día, sino que la va ganando en tramos anuales según permanencia y cumplimiento de metas. Esto protege a la empresa si esa persona se retira a los 8 meses, y protege al resto de los socios de haber "regalado" propiedad sin retorno.

4.4 Qué hacer con el familiar que quiere % sin aportar

Respuesta directa: no se le da participación en la propiedad. Puede recibir un sueldo si trabaja, un bono si cumple metas, o incluso una ayuda familiar puntual — pero % de propiedad sin aporte de capital, trabajo ni riesgo es el error que más destruye empresas familiares en la segunda generación.

4.5 La trampa tributaria del "sueldo empresarial"

En Chile, pagarle sueldo a un socio, cónyuge o hijo que trabaja efectivamente en la empresa es perfectamente legal y deducible como gasto — así lo permite el artículo 31 N° 6 de la Ley de Impuesto a la Renta. Pero tiene una condición clave: el monto debe ser razonablemente proporcional a la importancia de la empresa, a las rentas declaradas, a los servicios efectivamente prestados y a la rentabilidad del capital.

Dónde se meten en problemas la mayoría de las pymes familiares

Pagar "sueldo parejo" a todos los hijos por igual, exista o no trabajo real detrás, es la forma más común de generar un gasto rechazado ante el SII — con la consiguiente re-liquidación de impuestos y el riesgo de multas. La regla práctica: si un familiar no trabaja efectivamente en la empresa, no debería figurar con sueldo empresarial. Si trabaja, su sueldo debe ser comparable a lo que se pagaría a un tercero con su mismo cargo y dedicación.

5. Documentación: lo que convierte acuerdos en protección legal real

Un acuerdo verbal entre hermanos vale exactamente nada frente a un divorcio, una muerte repentina o una pelea de negocios. Esta sección ordena los documentos que sí protegen a la empresa y a la familia.

5.1 Elegir el vehículo societario correcto

Criterio	SRL (Responsabilidad Limitada)	SpA (Sociedad por Acciones)
Transferencia de derechos	Requiere modificar estatutos y, en la práctica, más formalidad para ceder participación	Cesión de acciones más simple y flexible, ideal para sucesión gradual
Flexibilidad estatutaria	Menor: cambios relevantes piden reforma de estatutos con más trámite	Mayor: permite pactar reglas específicas de familia dentro del propio estatuto
N° de socios	Mínimo 2, sin socio único	Puede constituirse con un solo accionista y crecer después
Percepción / tradición	Estructura clásica y ampliamente usada en pymes familiares chilenas	Cada vez más usada por su flexibilidad para holdings y sucesión

Criterio	SRL (Responsabilidad Limitada)	SpA (Sociedad por Acciones)
Recomendación práctica	Familias con pocos integrantes y bajo riesgo de rotación societaria	Familias que planean incorporar o retirar socios con el tiempo (varias generaciones)

No existe una respuesta única: la elección depende de cuántos familiares participan hoy, cuántos se espera que se incorporen, y qué tan probable es que alguien necesite salir en el futuro. Esta decisión conviene tomarla con un abogado o contador antes de constituir o de reformar la sociedad — este manual te dice qué preguntar, no reemplaza la asesoría legal formal.

5.2 El Protocolo Familiar: el documento maestro

El Protocolo Familiar es el acuerdo central que regula la relación entre familia, propiedad y empresa. No es, por sí solo, un contrato con fuerza legal automática ante terceros en Chile — su valor vinculante se logra cuando sus reglas clave quedan reflejadas también en los estatutos sociales o en un pacto de accionistas formal. Aun así, es el documento de referencia que evita que cada decisión se negocie desde cero.

Debe contener, como mínimo:

- Visión y valores: qué tipo de empresa se quiere construir y para cuántas generaciones.
- Reglas de ingreso de nuevos socios: por nacimiento, matrimonio o adopción, y qué requisitos de formación o experiencia se piden antes de entrar a trabajar en la empresa.
- Reglas de salida: renuncia voluntaria, fallecimiento, invalidez o divorcio de un socio.
- Órgano de gobierno familiar: composición del consejo de familia, quórum y frecuencia de reuniones.
- Política de sueldos y beneficios: criterios objetivos, alineados con el punto 4.5 de este manual.
- Política de retiros y dividendos: cuánto se reinvierte y cuánto se reparte.
- Mecanismo de resolución de conflictos: mediación previa obligatoria antes de cualquier acción judicial.
- Plan de sucesión del liderazgo operativo: quién asume si el gerente actual fallece, se incapacita o se retira.
- Reglas para terceros no familiares: bajo qué condiciones se contrata a un gerente profesional externo.

5.3 Reglamento interno de funciones

Documento operativo, separado del Protocolo Familiar, que detalla cargo por cargo: funciones, autoridad de decisión y a quién reporta cada persona (familiar o no). Es el que usa el equipo día a día — el Protocolo Familiar es el que usa la familia cuando hay un tema de fondo.

5.4 Actas de reuniones

Toda reunión del consejo de familia y toda junta de socios debe quedar en acta firmada, con fecha, asistentes, temas tratados y acuerdos. Sin actas, cualquier acuerdo "de palabra" desaparece en la primera discusión seria. Ver plantilla en el Anexo 2.

5.5 Cláusula de entrada y salida de socios (buy-sell)

Debe definir, antes de que ocurra el conflicto: cómo se valoriza la empresa si un socio se retira (método de valorización predefinido), derecho preferente de los demás familiares para comprar esa participación antes que un tercero, y plazos de pago. Definir esto en frío, sin que nadie esté enojado ni de duelo, es lo que evita el quiebre societario cuando el evento realmente ocurre.

5.6 Cláusula de resolución de conflictos

Se recomienda establecer mediación obligatoria como primer paso, y arbitraje (por ejemplo, ante un centro de arbitraje y mediación comercial) antes de recurrir a tribunales civiles ordinarios. Esto mantiene el conflicto privado, es más rápido y suele ser menos destructivo para la relación familiar que un juicio público.

5.7 Separación patrimonial

La caja de la empresa no es la caja de la familia. Los retiros informales, los "préstamos" no registrados entre la empresa y los socios, y el uso de cuentas personales para gastos del negocio son fuente constante de conflicto y de riesgo tributario. Para patrimonios más grandes, evaluar una sociedad de inversión (holding patrimonial) que sea dueña de los bienes raíces o activos de mayor valor, separada de la sociedad operativa que asume el riesgo comercial del día a día.

5.8 Operar desde la casa: Ley de Microempresa Familiar (Ley 19.749)

Muchas empresas familiares chilenas parten desde la casa del fundador. La Ley 19.749 (Microempresa Familiar o MEF) permite formalizar esa etapa con una patente municipal simplificada, sin exigir los trámites normales de zonificación comercial o industrial. Aplica solo si se cumplen, a la vez, estos cinco requisitos:

- **Vivienda:** el emprendedor debe residir en la casa donde funciona el negocio, sea propia o arrendada con autorización del propietario.
- **Personal:** no más de cinco trabajadores ajenos a la familia (no cuentan los familiares que trabajan sin sueldo ni el propio emprendedor).
- **Capital:** los activos productivos, sin contar el valor de la casa, no pueden superar las 1.000 UF.
- **Seguridad:** la actividad debe ser inofensiva — sin ruidos molestos, contaminación ni peligro para la comunidad.
- **Estructura:** solo pueden acogerse personas naturales (empresario individual). Una sociedad ya constituida — SRL o SpA — queda automáticamente fuera de la MEF, cumpla o no los otros cuatro puntos.

La tensión con la protección patrimonial de la sección 5.1

Si constituyes una marca como SpA para dar protección patrimonial y ordenar la sucesión familiar, esa marca deja de calificar para MEF, aunque opere desde tu casa y sea inofensiva. La decisión práctica es por marca: las de bajo riesgo y etapa inicial (por ejemplo, servicios digitales) pueden mantenerse como persona natural bajo MEF mientras convenga; las que acumulan patrimonio, socios familiares o riesgo operativo (por ejemplo, un taller con maquinaria o soldadura) generalmente necesitan constituirse como sociedad y tramitar patente municipal normal.

Trámite en la municipalidad del domicilio, una vez confirmado que se cumplen los cinco requisitos:

- Formulario de inscripción en el Registro de Microempresas Familiares.
- Declaración jurada y Declaración de Inicio de Actividades, timbradas por la municipalidad y por el SII.
- Acreditar ocupación legítima de la vivienda: certificado de dominio vigente (si es propia) o contrato de arriendo con autorización notarial del propietario (si es arrendada).
- La Dirección de Obras Municipales verifica que la propiedad cuente con recepción definitiva antes de aprobar.

6. Los siete errores que más destruyen empresas familiares chilenas

- **Sueldos parejos sin importar el aporte real** — "todos ganamos lo mismo por ser familia", sin mirar horas, cargo ni resultado.
- **Mezclar caja familiar y caja de empresa** — retiros informales y préstamos entre socios sin registrar.
- **Nadie sabe quién decide en el día a día** — las decisiones operativas se toman en el almuerzo familiar, no en una reunión de gestión.
- **Ingreso automático de hijos o parientes sin evaluación de competencia real para el cargo que van a ocupar.**
- **No tener plan de sucesión** — el fundador nunca suelta el mando ni prepara a quien lo reemplazará.
- **Repartir % de propiedad por cariño en vez de por aporte de capital, trabajo y riesgo asumido.**
- **No documentar nada** — todo se sostiene en la confianza, hasta que aparece un divorcio, una muerte o una pelea de negocios.

7. Checklist ejecutivo de implementación

Roles

- ☐ Listar a todos los familiares involucrados y marcar en qué sistema participa cada uno (familia / propiedad / empresa).
- ☐ Definir el organigrama real, con cargos y autoridad de decisión — sin importar el apellido.
- ☐ Redactar el Reglamento Interno de Funciones, cargo por cargo.
- ☐ Separar formalmente las reuniones de familia de las reuniones de gestión operativa.

Participación

- ☐ Construir la matriz de participación con aporte de capital, trabajo y know-how de cada socio.

- ☐ Definir reglas de vesting para familiares que se incorporen a futuro.
- ☐ Revisar que ningún sueldo familiar sea "parejo" sin relación con el trabajo real — cuidar el artículo 31 N°6 de la Ley de la Renta.
- ☐ Acordar la política de retiros y dividendos por escrito.

Documentación

- ☐ Confirmar si el vehículo societario actual (SRL o SpA) sigue siendo el adecuado para la etapa de la empresa.
- ☐ Redactar el Protocolo Familiar con, al menos, los nueve contenidos mínimos de la sección 5.2.
- ☐ Definir la cláusula de entrada y salida de socios (buy-sell), con método de valorización predefinido.
- ☐ Definir la cláusula de resolución de conflictos (mediación y arbitraje antes que tribunales).
- ☐ Formalizar actas para toda reunión de consejo de familia y junta de socios.
- ☐ Separar la caja de la empresa de la caja familiar, con registro formal de cualquier retiro o préstamo.
- ☐ Evaluar si conviene una sociedad de inversión separada para proteger el patrimonio familiar del riesgo operativo.
- ☐ Revisar, marca por marca, si conviene mantenerse como persona natural bajo la Ley MEF (19.749) o si corresponde constituir sociedad y tramitar patente municipal normal.

8. Plantillas anexas

Anexo 1 — Índice tipo de un Protocolo Familiar

Estructura base para completar con tu abogado o asesor:

- 1. Introducción, historia y visión de la empresa familiar
- 2. Valores y principios que guían las decisiones
- 3. Composición y funcionamiento del consejo de familia
- 4. Reglas de ingreso de nuevos socios y de nuevos trabajadores familiares
- 5. Política de sueldos, beneficios y bonos
- 6. Política de retiros, dividendos y reinversión
- 7. Reglas de salida de socios (renuncia, fallecimiento, invalidez, divorcio)
- 8. Método de valorización de la empresa para compra-venta interna de participación
- 9. Plan de sucesión del liderazgo operativo
- 10. Mecanismo de resolución de conflictos (mediación y arbitraje)
- 11. Reglas para la incorporación de gerentes o directores no familiares
- 12. Firma de todos los socios y fecha de entrada en vigencia

Anexo 2 — Plantilla de acta de reunión de consejo de familia

Campo	Detalle
Fecha	
Asistentes	
Ausentes (con o sin justificación)	
Temas tratados	
Acuerdos adoptados	
Responsable de cada acuerdo	
Plazo de cumplimiento	
Firma de asistentes	

Anexo 3 — Matriz de roles y responsabilidades (para completar)

Rol	Nombre	Función principal	Autoridad de decisión	Reporta a

Anexo 4 — Matriz de participación (para completar)

Socio	Aporte capital	Aporte trabajo	% propiedad	Vesting

Anexo 5 — Cláusula tipo de resolución de conflictos

Modelo de cláusula (a validar con abogado antes de incorporar al Protocolo o al pacto de socios)

"Toda controversia que surja entre los socios, o entre estos y la sociedad, relacionada con la interpretación o cumplimiento del presente Protocolo o de los estatutos sociales, será sometida en primer lugar a un proceso de mediación de al menos 30 días. Si no se alcanza acuerdo, la controversia se resolverá mediante arbitraje, cuyo fallo será vinculante para todas las partes, con exclusión de la vía judicial ordinaria salvo para su ejecución."

9. Cómo usar este manual

Este documento no se lee una vez y se guarda: se trabaja en conjunto con la familia, sección por sección, y se convierte en documentos legales reales con apoyo de un abogado o contador para la parte de constitución societaria y tributaria. El checklist de la sección 7 es el punto de partida para la primera reunión de consejo de familia.

Sobre el autor

Svonko Anic Olguín es Ingeniero Industrial y fundador del ecosistema KMQ Soluciones, que integra a KMQ Rejas y Protecciones, CreaPágina, CreaPlan y Nodo Industrial. A través de CreaPlan asesora a pymes y empresas familiares chilenas en estrategia comercial, planes de negocio y ordenamiento de procesos, con un enfoque práctico: estructuras simples, rentables y ejecutables antes que soluciones teóricas complejas.

Contacto: svonkoanic@kmq.cl · kmq.cl/svonko-anic