

**DISEÑO DE UN PROTOCOLO FAMILIAR APLICABLE A LA EMPRESA
INVERSIONES GDG S.A.**

SANTIAGO MOLINA CÁRDENAS

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINSTRACION DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2010**

**DISEÑO DE UN PROTOCOLO FAMILIAR APLICABLE A LA EMPRESA
INVERSIONES GDG S.A.**

SANTIAGO MOLINA CÁRDENAS

Trabajo de Grado presentado como requisito
para optar el título de Administrador de Empresas

Directora:
SUSANA AVENDAÑO MONTOYA

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINSTRACION DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2010**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, D.C. Febrero de 2010

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad EAN, por permitirme formar parte de esta prestigiosa institución y prepararme como profesional para el bien de la comunidad.

A los directivos de la Universidad, Rector, Decano y Director del trabajo de grado, Dra. Susana Avendaño Montoya

A todas las personas que de una u otra forma intervinieron en la elaboración de este trabajo. Así como mis papas, esposa y tios.

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme ser parte de su vida.

A mis padres, hermanos y demás familiares que están presentes en todos los momentos de mi vida.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	5
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3. OBJETIVOS	7
1.3.1. Objetivo general	7
1.3.2. Objetivos específicos	7
1.4. JUSTIFICACIÓN	7
2. MARCO REFERENCIAL	9
2.1. MARCO TEÓRICO	9
2.1.1. La empresa familiar	9
2.1.1.1. Definición	9
2.1.1.2. Objetivos de los sistemas familia y empresa	12
2.1.1.3. Particularidades de la empresa familiar	13
2.1.1.3.1. La empresa familiar como un sistema: el modelo de los tres círculos	13
2.1.1.4. Características de la empresa familiar	15
2.1.1.5. Valores específicos de la empresa familiar	17
2.1.1.6. Habilidades para identificar y resolver las dificultades	18
2.1.1.7. Limitaciones en la empresa familiar	19
2.1.1.8. Problemas habituales en las empresas familiares	20
2.1.1.8.1. Confusión del patrimonio de la empresa y de la familia	21
2.1.1.8.2. La sucesión en la empresa familiar	23
2.1.1.9. Posible tratamiento de los problemas	28
2.1.1.10. Soportes para la prevención y solución de problemas	30
2.1.2. Constitución de la empresa familiar	31
2.1.2.1. La importancia de la elección de la forma jurídica en la constitución de una empresa	31
2.1.2.2. Plan de empresa	32
2.1.2.3. La forma jurídica	32
2.1.2.4. Características de la sociedad anónima y/o sociedad limitada	33
2.1.2.5. Constitución de la sociedad	34
2.1.3. Órganos de gobierno de la empresa familiar	35
2.1.3.1. Órganos de gobierno de la familia empresaria	36
2.1.3.1.1. Junta de Familia	36
2.1.3.1.2. Consejo de Familia	36
2.1.3.2. Órganos de gobierno de la empresa familiar	38
2.1.3.2.1. La Junta General	38
2.1.3.2.2. El Consejo de Administración	39

2.1.4. El protocolo familiar	41
2.1.4.1. Contenido	43
2.1.4.2. Eficacia jurídica de los pactos que pueden incluirse en el Protocolo Familiar	44
2.1.4.3. Finalidad	45
2.1.4.4. Sujetos	45
2.1.4.5. Naturaleza jurídica	45
2.1.4.6. Estructura	46
2.1.4.7. Contenido	46
2.2. MARCO LEGAL	47
2.2.1. Empresa Familiar	47
2.2.2. Protocolo familiar	50
2.3. MARCO INSTITUCIONAL	51
2.3.1. Empresas de familia en Colombia	51
2.3.2. Distribución de las empresas familiares en Colombia	51
2.3.2.1. Distribución de las empresas familiares según lugar de domicilio	51
2.3.2.2. Distribución de las empresas familiares por sector económico	52
2.3.2.3. Distribución de las empresas familiares según el tipo de sociedad	53
2.3.3. Participación de las empresas de familia en el total	54
2.3.3.1. Participación de las empresas de familia clasificadas según lugar de domicilio	54
2.3.3.2. Participación de las empresas de familia en el total, de acuerdo con la actividad económica	55
2.3.3.3. Participación de las empresas de familia en el total clasificadas por tipo de sociedad	56
2.3.4. Sociedades inscritas en las principales Cámaras de comercio del país	57
2.3.5. Sociedades inscritas y renovadas por tipo societario	59
2.3.6. Sociedades inscritas por tipo societario, clasificadas por ciudades y en áreas adyacentes	60
2.3.6.1. Medellín y áreas adyacentes	60
2.3.6.2. Eje Cafetero	60
2.3.6.3. Bucaramanga y áreas adyacentes	61
2.3.6.4. Costa Atlántica y áreas adyacentes	62
2.3.6.5. Bogotá y áreas adyacentes	62
2.3.6.6. Cali y áreas adyacentes	63
2.4. MARCO EMPRESARIAL	65
2.4.1. Generalidades de la empresa Inversiones GDG S.A.	65
2.4.1.1. Antecedentes	65
2.4.1.2. Objeto social	65
2.4.1.3. Sistema de finalidades	65
2.4.1.4. Productos y servicios	65
3. DISEÑO METODOLÓGICO	67
3.1. TIPO DE ESTUDIO	67
3.2. TIPO DE MÉTODO	67

3.3. DELIMITACIÓN	68
3.3.1. Delimitación geográfica	68
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	68
3.4.1. Determinación de la población	68
3.4.2. Determinación de la muestra	68
3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN E INFORMACIÓN	68
3.5.1. Fuentes Primarias	68
3.5.2. Fuentes Secundarias	68
3.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS	69
3.6. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO	70
4. PROPUESTA DE ASPECTOS QUE SE DEBEN TENER EN CUENTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN “PROTOCOLO FAMILIAR” APLICABLE A LA EMPRESA FAMILIAR INVERSIONES GDG S.A.	79
4.1. PROTOCOLO FAMILIAR	80
4.2. PROCESO DE CONCEPCIÓN	80
4.3. ELEMENTOS RELEVANTES DE SU ELABORACIÓN	82
4.3.1. Libertad	82
4.3.2. Pacto de honor	83
4.3.3. Valores de la familia	83
4.3.4. Relación intrafamiliar	83
4.4. ESTRUCTURA DEL PROTOCOLO	84
4.4.1. Contenido	84
4.4.2. Posible estructura general	85
4.4.2.1. Personal encargado de su elaboración	89
4.4.2.2. Excepciones al protocolo familiar y la interpretación del mismo	89
4.4.3. Plan de ejecución del protocolo	90
4.4.3.1. Interrelación familia – empresa	90
4.4.3.1.1. La familia y la empresa	90
4.4.3.1.2. La Sociedad	91
4.4.3.1.3. La interacción entre la familia y la empresa	92
4.4.4. Cronograma	96
4.4.5. Presupuesto	97
4.4.6. Financiación	97
4.4.7. Supervisión	97
4.4.8. Cómo lograr que se cumpla lo acordado en el protocolo	97
4.5. MODELO DE PROTOCOLO APLICABLE A LA EMPRESA FAMILIAR INVERSIONES GDG S.A.	98
5. CONCLUSIONES	118
BIBLIOGRAFÍA	121
ANEXO1: CONSTITUCION DE SOCIEDAD INVERSIONES GDG S.A.	125
ANEXO 2: NOMBRES Y CARGOS DE PERSONAS ENCUESTADAS	

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1: Empresas familiares según su domicilio en Colombia	52
Gráfico 2: Empresas familiares por sector económico	53
Gráfico 3: Empresas familiares según tipo de sociedad	54
Gráfico 4: Participación de las empresas de familia frente al total según su domicilio	55
Gráfico 5: Participación de las empresas de familia frente al total según el sector económico	56
Gráfico 6: Participación de las empresas de familia frente al total según tipo de sociedad	57
Gráfico 7: Sociedades matriculadas y renovadas por lugar geográfico a diciembre 31 de 2000	58
Gráfico 8: Sociedades matriculadas y renovadas por lugar geográfico a diciembre 31 de 2000	59
Gráfico 9: Sociedades inscritas en Medellín y áreas adyacentes a diciembre 31 de 2000	60
Gráfico 10: Sociedades inscritas en el eje cafetero y áreas adyacentes a diciembre 31 de 2000	61
Gráfico 11: Sociedades inscritas en Bucaramanga y áreas adyacentes a diciembre 31 de 2000	61
Gráfico 12: Sociedades inscritas en la Costa Atlántica y áreas adyacentes a diciembre 31 de 2000	62
Gráfico 13: Sociedades inscritas en Bogotá y áreas adyacentes a diciembre 31 de 2000	63
Gráfico 14: Sociedades inscritas en Cali y áreas adyacentes a diciembre 31 de 2000	63

LISTA DE FIGURAS Y CUADROS

Figura 1: Modelo de los tres círculos	Pág. 13
Cuadro 1: El cambio Generacional en la Empresa Familiar	14
Cuadro 2: Lista de verificación	69
Cuadro 3: Matriz DOFA	79

INTRODUCCIÓN

En Colombia, diariamente nos relacionamos con negocios familiares; sin embargo, en la práctica no es tan sencillo identificarlos y menos aún entender su complejidad. Su carácter familiar no solo está relacionado con su tamaño, con el tipo de gerencia o con la actividad a que se dedica, sino con el grado de presencia y control administrativo y financiero que tengan los propietarios y su familia dentro de la misma.

En este sentido, aunque no pueda definirse de forma precisa la empresa familiar, es evidente que en Colombia, como en los demás países del mundo, las empresas de familia representan un porcentaje bastante alto dentro del total de negocios privados y juegan un papel fundamental en la economía del país como generadoras de riqueza y empleo. Aunque este tema ha sido poco explorado, estudios realizados por la Superintendencia de Sociedades¹ señalan que, las empresas de familia representan el 68% del total de empresas, aportan entre el 45% y el 70% del Producto Interno Bruto y generan aproximadamente entre el 45% y 70% de los puestos de trabajo existente en el país.²

De esta manera, se puede inferir que la contribución de la empresa familiar a la estabilidad del empleo es una de sus principales características, ya que las relaciones laborales adquieren matices privilegiados de continuidad, afecto y confianza, con independencia del tamaño de la empresa.

Por otra parte, es preciso resaltar que la actividad de las empresas familiares viene generando en la sociedad un considerable impacto económico y con su actividad, contribuyen a la creación de cadenas de valor para productos y servicios que representan la mayor parte de la demanda en el mercado.

De igual forma, la empresa familiar aporta determinados valores que contribuyen no sólo a su propio desarrollo, sino que su modelo de gestión contribuye a generar una sociedad más justa por su aportación a la estabilidad del empleo, la mayor responsabilidad hacia los trabajadores, el afán de superación, la trasmisión de valores éticos de una a otra generación, entre otros.

¹ Superintendencia de Sociedades. Estudio Empresas de Familia. 2001. p. 20

² *Ibíd.*, p. 20

No obstante, a pesar de su gran importancia socio-económica en casi todos los países, las empresas familiares tienen una vida más corta que las no familiares, debido principalmente al deficiente conocimiento sobre cómo gerenciar este tipo de empresas y cómo garantizar su continuidad a lo largo de varias generaciones. Algunos estudios,³ sostienen que la causa fundamental de la baja esperanza de vida de las empresas familiares radica en el hecho de que sus directivos se demoran en tomar determinaciones fundamentales para la empresa, o en ocasiones nunca las toman, porque la familia se resiste a tratar aspectos importantes de la empresa oportunamente.

Es así, como al interior de las empresas familiares aparecen múltiples fuerzas en conflicto y fuertes contradicciones surgidas de la relación entre la empresa económica y la familia propietaria de la misma; acarreando que se produzca una desviación de límites y funciones entre la empresa y la familia y en consecuencia, ocasionando que los problemas existentes en el núcleo familiar, se transfieran a la empresa familiar, redundando negativamente tanto en el funcionamiento de esta como en las relaciones intra-familiares.

No obstante, aparte de los problemas familiares y empresariales señalados anteriormente, también se pueden presentar otros inconvenientes derivados de la propiedad de la empresa. Así por ejemplo, la estructura de los accionistas y/o de nuevos socios no familiares, usualmente fraccionan la propiedad de la empresa familiar, sobre todo a partir de la segunda o sucesivas generaciones, produciendo mayores inconvenientes para la aceptación de convenios en la Junta Directiva y por ende, para el adecuado funcionamiento de la misma y su continuidad dentro del ámbito familiar.

Para solucionar estos problemas, las empresas familiares deben gestionar a través de un asesor calificado, un diagnóstico sobre la situación general de la empresa, que le permita formular un tratamiento apropiado para la resolución de los mismos y para prevenir a su vez, la resolución de los que se puedan presentar en un futuro. Este tratamiento debe llevarse a cabo mediante la implementación y puesta en marcha de un documento denominado "Protocolo familiar", el cual, debe elaborarse con el consentimiento y aceptación de todos los miembros familiares accionistas de la empresa, reglamentando adecuadamente los órganos de gobierno de la familia y de la empresa familiar.

³ MARTINEZ, Jon Martínez. Sucesión en las empresas familiares: Liderando con éxito la empresa familiar. Bogotá, Septiembre de 2003. p.5

Teniendo en cuenta que el “Protocolo Familiar”, es un instrumento que le proporcionará a la empresa familiar, un medio de protección para manejar y prevenir eficientemente los problemas de relación familia – empresa; el investigador motivado por la significativa presencia de las sociedades de familia en la dinámica empresarial colombiana, a través de la propuesta “Aspectos que se deben tener en cuenta para la elaboración de un Protocolo Familiar aplicable a la empresa familiar Inversiones GDG S.A.”, pretende ofrecer al empresario una herramienta útil de consulta, que contribuya a establecer un conjunto de pactos y reglas de actuación en la familia y en la empresa, orientados a obtener una adecuada estructura de gobierno empresarial, que le permita crecer en condiciones óptimas de eficacia y rentabilidad y al mismo tiempo asegurar la continuidad de la empresa.

Para ello, en el capítulo I, se describe brevemente la situación problemática de la empresa familiar Inversiones GDG S.A., los objetivos que se pretenden a través del desarrollo del presente trabajo y las razones que justifican la elaboración del mismo.

En el capítulo II, correspondiente al Marco Referencial y/o revisión de la literatura, se describe las particularidades de la empresa familiar, tales como: características, valores específicos, ventajas, limitaciones, problemas habituales y posibles tratamientos, relaciones existentes entre los núcleos de la misma (familia, propiedad y empresa), órganos de gobierno, normatividad tanto de la empresa familiar, como del Protocolo familiar en Colombia; así como los retos y diferentes conflictos tales como la confusión de los patrimonios, familiar y empresarial, que debe afrontar el directivo de la empresa familiar para sobrevivir.

De igual forma, se realiza una aproximación sobre las empresas familiares colombianas y su participación e importancia en la economía nacional; su distribución dentro del universo de las sociedades del país, de acuerdo al: lugar de domicilio, sector económico, objeto social y tipo societario, entre otros; así como la evaluación de una muestra de tales empresas, según el estudio de empresas de familia, elaborado por la Superintendencia de sociedades.

En el capítulo III, se define la metodología a seguir para el desarrollo de este trabajo. De esta manera, se escogió el tipo de estudio descriptivo, utilizando como complemento el método exploratorio, instrumentos que permitieron describir y analizar cualitativamente los principales resultados del estudio. Para la realización del mismo, se diseñó un instrumento denominado “Lista de verificación” con 20 preguntas cerradas, la cual se aplicó a los directivos y/o miembros de la familia que tienen injerencia directa con la empresa objeto de estudio, con el fin de

obtener información de fuente primaria sobre los aspectos que se relacionan con la viabilidad de implementar un “Protocolo” en la empresa familiar Inversiones GDG S.A.”

En el capítulo IV, se desarrolla el objetivo general del trabajo “Aspectos que se deben tener en cuenta para la elaboración de un Protocolo Familiar aplicable a la empresa familiar Inversiones GDG S.A.”. En el transcurso del mismo, se recogieron las pautas fundamentales para la realización de un protocolo, tales como: contenido, posible estructura general, plan de ejecución, presupuesto, supervisión, entre otros; que permitieron en último lugar, la elaboración de un “Modelo de Protocolo aplicable a la empresa familiar Inversiones GDG S.A.”, desarrollado con el fin de ofrecer a los directivos de la empresa, una herramienta útil que contribuya para la creación, implementación y puesta en marcha del “Protocolo Familiar”, como soporte para la resolución y prevención de problemas específicos en la empresa familiar y en consecuencia, posibiliten la continuidad de la empresa y su futuro crecimiento dentro del ámbito familiar.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Inversiones GDG S.A. es una empresa familiar del sector inmobiliario creada en 2007 en la ciudad de Bogotá, con personería jurídica y existencia legal en virtud de lo dispuesto por la ley, dedicada a la compra y venta de inmuebles, manejo de proyectos inmobiliarios, grandes extensiones, lotes para desarrollo, proyectos turísticos y agros turísticos, siempre enfocada a comercializar de la manera más efectiva las diferentes propiedades.

A pesar de que actualmente mantiene una posición sólida, rentable, eficiente y productiva dentro del segmento de la competencia, por su calidad de empresa familiar se ha enfrentado desde el momento de su creación a múltiples retos característicos de las empresas familiares con tantas ventajas como dificultades.

Dentro de las ventajas, puede destacarse un mayor compromiso de los integrantes familiares con la empresa, debido a sus propios lazos familiares. En este sentido, se advierte que al igual que la mayoría de empresas familiares, Inversiones GDG S.A. tiene un carácter especial y diferenciador, debido a que además de los problemas o conflictos propios de cualquier empresa, tiene que sobrellevar otros que son propios de la misma, provocando una situación compleja debido a la existencia de tres sistemas interrelacionados que son la familia, la gestión y la propiedad y que habitualmente coinciden en las mismas personas; es decir, que la misma persona es familiar, propietario y gestor haciendo la situación realmente compleja, generando conflictos que pueden afectar a la empresa de manera negativa.

De esta manera, desde el punto de vista familiar o personal, los problemas más frecuentes que afectan a Inversiones GDG S.A., se derivan de las relaciones entre los directivos de la empresa y los miembros de la familia que trabajan en ella; provocando que se estimule una confusión de límites entre empresa y familia y en consecuencia ocasionando que los problemas y las tensiones existentes en el núcleo familiar se trasladen a la empresa, repercutiendo negativamente tanto en el funcionamiento de ésta como en las relaciones de los propios familiares.

En consecuencia, si Inversiones GDG S.A. no ha previsto una solución para los conflictos mencionados anteriormente, se puede producir a corto, mediano o largo plazo, un deterioro de las relaciones personales entre los afectados que hará poco eficaces la dirección y gestión de la empresa; así mismo, se podrán confundir los límites entre empresa y familia; igualmente se podría llegar a una fragmentación

de la organización, obstaculizando la toma de decisiones en la Junta Directiva y finalmente se dificultará la creación de una estructura empresarial que constituya una eficaz herramienta de planificación financiera y fiscal para la empresa.

Para ello, Inversiones GDG S.A. deberá contar con un asesor externo calificado y neutral, para que realice un diagnóstico de la situación general y elabore un tratamiento individualizado que le permita a la empresa la consecución de los objetivos señalados. Dicho tratamiento debe ponerse en práctica mediante la implementación de instrumentos de los órganos de gobierno de la familia y de la empresa familiar, tales como el “Protocolo familiar,” documento elaborado en consenso entre todos los miembros familiares accionistas de la empresa, donde se puede incluir entre otros: el plan de sucesión, el mediador que puede contribuir en casos de conflictos y otros puntos necesarios para mantener el orden y disciplina en la empresa.

Gracias al Protocolo Familiar, la gran mayoría de los temas empresariales familiares pueden estar contemplados previniendo los malos entendidos; por lo tanto, el diseño e implementación del “Protocolo Familiar” en la empresa Inversiones GDG S.A., proporcionará a la organización unos medios de defensa que le permitirán superar con eficacia los problemas de relación familia - empresa, puesto que establecerá los procedimientos adecuados para la discusión y resolución de los mismos; igualmente, podrá plantear y resolver con éxito el problema de la sucesión en la empresa; así mismo, podrá asegurar la continuidad de la empresa en manos de la familia y finalmente, dotará a la empresa de una adecuada estructura financiera, que le permitirá crecer en condiciones óptimas de eficacia y rentabilidad.

De conformidad con lo anterior y teniendo en cuenta que el Protocolo Familiar es un instrumento que se está implementando cada vez más en las empresas familiares a fin de establecer un conjunto de pactos y reglas de actuación en las familias y en las empresas, el investigador centró el interés en la propuesta “Diseño de un Protocolo Familiar aplicable a la empresa Inversiones GDG S.A.”, con el propósito de generar en el interior de la organización y de la familia una reflexión que contribuya al éxito de la empresa y a prevenir las situaciones críticas que suelen afectarla.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo con lo descrito anteriormente, el investigador se plantea el siguiente interrogante ¿Cuáles son los aspectos que se deben tener en cuenta para diseñar un “Protocolo Familiar” aplicable a la empresa familiar Inversiones GDG S.A.?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general. Diseñar un “Protocolo Familiar” aplicable a la empresa familiar Inversiones GDG S.A.

1.3.2. Objetivos específicos

- Señalar las principales características de las empresas familiares colombianas, su participación dentro del universo de las sociedades en Colombia y su distribución según tipo societario, objeto social y domicilio.
- Describir la regulación normativa tanto de la empresa familiar, como del Protocolo familiar en Colombia.
- Mediante la aplicación del instrumento denominado “Lista de Verificación”, determinar la viabilidad de implementar un “Protocolo Familiar” en la empresa familiar Inversiones GDG S.A. Estos son los resultados:
- Describir los elementos que se deben tener en cuenta para diseñar un protocolo familiar acorde con las necesidades de la empresa Inversiones GDG S.A.
- Ofrecer a los directivos de la empresa, una herramienta útil que contribuya para la creación, implementación y puesta en marcha del “Protocolo Familiar”, como soporte para la resolución y prevención de problemas específicos en la empresa familiar Inversiones GDG S.A.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Las empresas familiares nacen espontáneamente como fruto de la iniciativa y los deseos de pertenencia hacia algo propio y luego van creciendo alrededor de la idea de su creador. Estas empresas son en la actualidad las principales generadoras de valor agregado y las generadoras de nuevos puestos de trabajo en el país. Según el estudio realizado por la Superintendencia de Sociedades, las empresas familiares en Colombia presentan las siguientes características:⁴

- Las empresas familiares representan entre el 45% y el 70% del PIB y la creación de empleos en los diferentes países del mundo.
- Las empresas familiares representan el 68% del total de sociedades en Colombia, generando alrededor del 65% del empleo y participando en aproximadamente un 20% de las exportaciones.

⁴ SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Sostenibilidad de las Empresas Familiares.

Disponible en:

http://www.camarabaq.org.co/index.php?option=com_content&view=article&catid=122:boletines-de-prensa&id=308:sostenibilidad-de-las-empresas-familiares&Itemid=61

Consultado en diciembre de 2009.

- El 13% de los negocios familiares se mantienen en manos de la tercera generación.
- El 37,4% mezcla las cuestiones de la familia con la dirección de la empresa.
- El 89% no posee planes de sucesión y un 79% no tiene un documento que contenga los criterios de selección del director ejecutivo.
- El 90.2% de las empresas familiares no tienen protocolos para regular las relaciones familiares en la empresa;

Tal como se puede apreciar, si bien las empresas familiares presentan ventajas en materia de flexibilidad, diversificación, uso de estrategias particulares; entre otras, las cifras anteriores advierten que son altamente vulnerables, planteando la urgente necesidad de iniciar procesos de cambio que les permitan afrontar los retos derivados de las relaciones existentes entre los tres núcleos de la organización (familia, propiedad y empresa). Estas características propias de las empresas familiares requieren del desarrollo e implementación de un instrumento denominado “Protocolo Familiar”, mediante el cual, en consenso con todos los miembros de la familia se definen pautas orientadas a regular la gestión administrativa de dichas organizaciones. Entre ellas se pueden incluir: el plan de sucesión (hecho fundamental para garantizar su continuidad), el mediador que puede contribuir en casos de conflictos y otros puntos necesarios para mantener el orden y disciplina en la empresa.

De conformidad con lo anterior, el Protocolo Familiar es un instrumento idóneo para materializar los principios que deben regir a la empresa Inversiones GDG, por lo que su implementación contribuiría en gran medida a evitar conflictos internos originados por este proceso. Así mismo, servirá de apoyo a la empresa, en busca de una mayor rentabilidad económica, ya que a través de este instrumento se pueden clarificar y formalizar las relaciones de la familia empresaria con la empresa familiar dadas las exigencias que del mercado actual. Igualmente, contribuirá para darle continuidad a la empresa en mención, toda vez que se deberá consignar una planificación y organización adecuada de las relaciones económicas del empresario y sus herederos con sus respectivos cónyuges, la sucesión del empresario, las relaciones entre los socios de la empresa y en general, las relaciones familia - empresa y los órganos encargados de dirigir y regular dichas relaciones.

Visto de este modo, la propuesta “Aspectos que se deben tener en cuenta para la elaboración de un Protocolo Familiar aplicable a la empresa Inversiones GDG”, pretende ser un recurso útil para la empresa, beneficiando por consiguiente a los propietarios de la empresa, así como también sus hijos que serán sus sucesores. Igualmente, aspira ser una herramienta de apoyo para los asesores de empresas familiares, quienes como profesionales verán la necesidad de una planificación más metódica de la empresa y la familia.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. La empresa familiar. Las empresas familiares son el tipo predominante de empresa tanto en el panorama económico internacional, como en el nacional. Sin embargo, hasta hace poco se ha empezado a tener conciencia de su existencia como un ente especialmente significativo, no sólo desde el punto de vista económico sino también social.

2.1.1.1. Definición. No existe un consenso referente a las definiciones del término empresa familiar que esté generalmente aceptada e incluso podría hablarse de cierta confusión respecto al mismo. Algunos autores señalan que ser o no empresa familiar es una cuestión de distribución de la propiedad de la compañía, otros opinan que depende de quién ejerce el control, y para otros también influye la intención de continuidad en la propiedad y forma de gobierno que se tenga.

Por otra parte, la opinión pública tiende a confundir empresa familiar con "pequeña y mediana" empresa, desconociendo que muchas de las mayores empresas de un país son empresas familiares. Así como también, con cualquier tipo de negocio "individual" o "artesanal", que tantas personas ponen en marcha para sufragar las necesidades económicas de su familia, pero sin intención o posibilidad de importantes desarrollos o de que otros miembros de la familia lo continúen emprendiendo eventualmente.

De conformidad con lo anterior y teniendo en cuenta que existe una gran cantidad de opiniones y definiciones al respecto, en primera instancia se señalarán los términos a partir de los cuales se diferencia la empresa familiar de aquella que no lo es, determinando así los límites entre unas y otras empresas.

Dentro de este contexto, considerando la definición realizada por Donnelley, citado por Rienda,⁵ las empresas familiares son aquéllas que se identifican con al menos dos generaciones de la familia y donde ese vínculo lleva a una influencia en la compañía de los intereses y objetivos de la familia.

⁵ DONNELLEY, R. G. "The Family Business". Harvard Business Review, nº 42, 1964. p. 93-105.
En: RIENDA GARCÍA, Laura. Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico. Editorial Tercer Mundo. Alicante . 2000. p. 7

De conformidad con Pont,⁶ la empresa familiar se puede definir como aquella empresa en la que la propiedad y/o la dirección se encuentran en poder de un conjunto de personas que mantienen entre sí un lazo familiar. Y es precisamente la existencia de este elemento de carácter afectivo (la familia), lo que permite diferenciarla de aquellas empresas definidas única y exclusivamente con filosofía capitalista.

Litz, citado por Rienda,⁷ ofrece dos enfoques complementarios para definir las empresas familiares. El primero basado en la estructura, advirtiendo que la propiedad y dirección de estas organizaciones están concentradas dentro de una unidad familiar; el segundo, basado en la intención de que ese carácter familiar se siga manteniendo. En este orden de ideas, un negocio se considera familiar si los miembros se esfuerzan por alcanzar, mantener o aumentar las relaciones y el control en el interior de la organización. Por su parte, Cabrera⁸ resalta un tercer aspecto fundamental en la definición del término empresa familiar, la transferencia generacional, recogido anteriormente por otros autores.

Sharma, et al., citado por Cabrera,⁹ ofrecen una definición de empresa familiar que justifica la perspectiva de la dirección estratégica. Para ellos, la empresa familiar es “aquella gobernada y/o dirigida de forma sostenida y con simultaneidad de generaciones, para conformar y quizás perseguir la visión formal o implícita de la empresa poseída por miembros de una misma familia o de un pequeño número de familias”. Dentro de estos lineamientos, la empresa familiar puede diferir de la no familiar porque la concentración de control, los valores y los intereses de la familia son de gran importancia.

Otra definición, ofrecida por Rosenblatt, et al. citado por Cabrera,¹⁰ señalan la empresa familiar como cualquier negocio en el cual la mayoría de la propiedad y del control se encuentran en manos de una familia y en el que, dos o más miembros familiares están implicados en los negocios de la empresa.

Por su parte, Gersik citado por Rienda,¹¹ subraya que la definición más auténtica debe basarse en la coincidencia de valores importantes de una empresa y de una

⁶ PONT MESTRES, Miguel. La empresa familiar. Marcial Pons. Barcelona. 2001. p. 15

⁷ LITZ, R.A. The Family Business: Toward Definitional Clarity. Family Business Review, 8, 1999. En: RIENDA GARCÍA, Laura. Op. Cit. p. 8

⁸ CABRERA, Mario. Factores Determinantes del Éxito y el Fracaso del Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar. Tesis Doctoral Universidad de las Palmas de Gran Canaria. 1999. p. 86

⁹ SHARMA, P., CHRISMAN, J.J. Y CHUA, J.H.. Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. Family Business Review, 10. 2001. pp. 1-35. En: CABRERA, Mario. Op. Cit., p. 86

¹⁰ ROSENBLATT, P. C.; DE MIK, L.; ANDERSON, R. M. Y JOHNSON, P. A. The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Faces. San Francisco: Jossey-Bass. 1985. p. 23. En: CABRERA, Mario. Op. Cit., p. 87.

¹¹ GERSIK, Kelin. Empresas Familiares generación a generación. México; Ed. Mc Graw-Hill; 2001. p.7. En: RIENDA GARCÍA, Laura. Op. Cit. p. 9.

familia. En este sentido se debe considerar que una empresa es empresa familiar cuando existe un importante nexo de unión entre una empresa y una familia; formado por los supuestos básicos de actuación y por los valores de las mismas. No obstante, esta definición, presenta la dificultad de una aplicación práctica en la clasificación de las empresas, ya que en la empresa familiar es difícil de identificar la cultura de la empresa y la de la familia con ella relacionada.

No obstante, desde el punto de vista de la aplicación práctica, si en una empresa se dan las tres dimensiones que explica Ginebra¹² a continuación, es muy probable que también se dé el nexo cultural recién expuesto y se pueda afirmar de ella que es empresa familiar.

- En primer lugar, la dimensión de la propiedad, en el sentido de que una parte suficiente de la misma, con frecuencia la mayoría, es poseída por una familia.
- En segundo lugar, la dimensión del poder, en el sentido de que alguno o varios de los propietarios dedican la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar en la empresa familiar, habitualmente como directivos o como miembros del consejo de administración.
- En tercer lugar, el hecho de que al menos, esté incorporada la segunda generación, como manifestación práctica de una clara intencionalidad, por parte de la familia propietaria, de transmisión exitosa de la empresa hacia las generaciones venideras, y de que se continúen viviendo en la empresa valores propios de la familia propietaria.

De conformidad con las tres dimensiones descritas anteriormente, se podría decir que la empresa familiar es aquella empresa de negocios en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección, se hayan operativamente en manos de sujetos entre cuyos miembros existe relación familiar.

Tal como se puede apreciar, si bien se advierte que no existe una definición clara y única de este tipo de negocios, es evidente que las empresas familiares se distinguen por rasgos particulares tales como: la propiedad y dirección mayoritariamente en manos de una familia, la implicación de dicha familia en todo lo concerniente a la organización y la transferencia del negocio a través de las distintas generaciones. A este respecto, Gallo¹³ resume estas propiedades de la siguiente manera:

¹² GINEBRA, Joan. Las Empresas Familiares. México; Ed. Panorama; 2001. p. 17.

¹³ GALLO, M. A. La Sucesión en la Empresa Familiar. Colección de Estudios e Informes N° 12, Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona. 2001. p. 18

1) Una familia (o un grupo reducido de familias) tiene derechos de propiedad en la empresa. Además esta propiedad está relativamente concentrada.

2) Un grupo de la familia controla y dirige efectivamente la empresa. Con ello estamos diciendo que el (los) propietario(s) y quizá algunos de sus familiares se encuentran en puestos de dirección o gerencia en la empresa.

3) El tercer aspecto puede recogerse con la presencia en puestos de dirección de la empresa de diferentes generaciones o miembros de la familia más jóvenes, que dan la idea de continuidad e introducen la posibilidad de la sucesión en un futuro.

Dentro de estos lineamientos, según Amat “la empresa familiar es toda organización cuya propiedad y dirección esté mayoritariamente en manos de una familia y existe un deseo de continuidad hacia las siguientes generaciones inculcando a sus miembros un sentido de identidad a través de la cultura familiar”.¹⁴

Por otra parte, para comprender los retos con que se enfrenta el directivo en este tipo de negocios, a continuación se esbozarán algunas características de las empresas familiares, por las que reciben un trato especial y diferente al resto de las empresas, tales como: los objetivos, particularidades, valores, limitaciones, problemas más frecuentes, importancia de la elección de la forma jurídica, entre otros.

2.1.1.2. Objetivos de los sistemas - familia y empresa. De conformidad con Arquer,¹⁵ el objetivo de la empresa es lograr la mejor competitividad en el mercado, ya sea una empresa de servicio, de producción o comercialización. Si es de servicio, debe prestar el mejor servicio al cliente. Si es una empresa de producción, su producto debe ser excelente, tanto en precio como en calidad, y además la empresa debe tener una excelente organización comercial. Estos conceptos se aplican a cualquier empresa, independientemente del rubro que comercialice.

El objetivo de la familia social es transmitir sus propios valores y permitir el desarrollo de sus miembros. Por un lado protege el sistema, tendiendo a que permanezca igual, protegiéndola del medio que la rodea y filtrando la información que llega del exterior, dándole identidad a la familia. Por otro lado, debe estar abierta a la aptitud para el cambio, pues este principio es el que hace posible su modificación para adaptarse a las nuevas condiciones que demanda la realidad social.

¹⁴ AMAT SALAS, J.M. La continuidad de la empresa familiar. Lex Nova, Julio, 2ª ed. 2001. p. 36

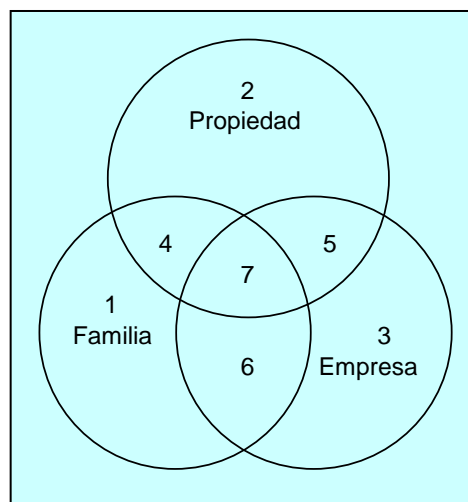
¹⁵ ARQUER, Joaquín. Empresas Familiares. España. Ed. Universidad de Navarra. 1999. p.35

2.1.1.3. Particularidades de la empresa familiar. En primera instancia, es preciso mencionar como principal distintivo en la empresa familiar, la existencia de varios subsistemas que engloban a un sistema común que es la empresa.

2.1.1.3.1. La empresa familiar como un sistema: el modelo de los tres círculos. Tal como señala Gersik,¹⁶ citado por Rienda, el estudio de la empresa familiar como un sistema nació en las décadas de 1960 y 1970; donde diversos estudios se centraban en problemas comunes que parecían entorpecer a las empresas familiares como la rivalidad entre generaciones y hermanos, gerentes y profesionales. El modelo conceptual propuesto sostenía que la empresa familiar constaba de dos subsistemas interconectados: la familia y el negocio; cada uno de los cuales tenía sus propias normas, reglas de pertenencia y estructura de valores. Posteriormente, importantes estudios realizados por Davis y Tagiuri¹⁷ citados por Ginebra, advierten sobre el "Modelo de los tres círculos" propuesto en la década de los ochenta, que incluye el subsistema empresa, el subsistema familia y el subsistema propiedad y la influencia que ejercen en la medida en que estén presentes en la compañía.

El modelo de los tres círculos. El modelo de los tres círculos describe el sistema de empresas familiares como subsistemas independientes pero estrechamente relacionados: empresa, propiedad y familia. Cualquier individuo de este tipo de empresa puede ser colocado en uno de los siete sectores que forman al sobreponerse los círculos de los subsistemas.

Figura 1: Modelo de los tres círculos



Fuente: Supersociedades 2001

¹⁶ RIENDA GARCÍA, Laura. Op. Cit. p. 9.

¹⁷ GINEBRA, Joan. Op. Cit. 18.

A este respecto, Gersik,¹⁸ citado por Rienda, explica la ubicación que le pertenece a los individuos de la siguiente forma:

La persona que tenga sólo una conexión con la compañía estará en alguno de los sectores externos: 1, 2 o 3. Un miembro de la familia que no sea ni propietario ni empleado estará en el sector 1. Las personas que tengas más de un nexo con la organización se encontraran en uno de los sectores sobrepuestos que caen dentro de dos o tres círculos al mismo tiempo.

Un propietario que además sea miembro de familia pero que no sea empleado se hallará en el sector 4, que está dentro de los círculos de propiedad y de familia. Un propietario que trabaje en la empresa pero que no sea miembro de la familia aparecerá en el sector 5.

Finalmente un propietario que además sea miembro de la familia y empleado estará en el sector central 7, el cual se halla dentro de los tres círculos. Todo individuo que sea miembro del sistema de una empresa Familiar, ocupa un solo sitio en este modelo.

Tal como señala el autor,¹⁹ el modelo de los tres círculos ha tenido una excelente acogida porque combina una distinción teórica y una aplicabilidad inmediata. Igualmente, es una herramienta muy útil para entender la fuente de los conflictos interpersonales, los dilemas de papeles, las prioridades y los límites de las empresas familiares.

Por otra parte, el modelo de los tres círculos permite conocer los diversos papeles y las interacciones de los individuos dentro de cada subsistema; además facilita la comprensión del cambio generacional en la empresa familiar.

Cuadro 1: El cambio Generacional en la Empresa Familiar

1ª Generación	Padre solo padre + hijos
2ª Generación	Hermanos solos hermanos + primos
3ª Generación	Primos
4ª Generación	Primos Segundos

Fuente: ARQUER, Joaquín. Empresas Familiares. 1999.

¹⁸ RIENDA GARCÍA, Laura. Op. Cit. p. 11.

¹⁹ Ibíd, p.12

El cambio generacional en la empresa familiar es explicado por Arquer,²⁰ de la siguiente manera: “se entiende por empresa de 1ª generación, el lapso que comprende la gestión del fundador solo, o de éste con sus hijos. El paso a la 2ª generación tiene lugar en sentido estricto cuando el fundador fallece, o queda prácticamente incapacitado del todo por algún accidente o enfermedad. Si el fundador se retira, pero sigue viviendo y gozando de condiciones físicas aceptables, no se puede decir que se haya iniciado plenamente la 2ª generación, pues el fundador sigue siendo el centro de la Estructura de Patrimonio (2ª generación) y por supuesto lo es siempre de la Estructura de Poder Familiar (3ª generación). La existencia del último hermano – el último tío para la siguiente generación – mantiene la supervivencia de la empresa familiar de 2ª generación. Solo la incapacidad definitiva de este último tío hace desaparecer su papel importante en la Tercera estructura y abre paso a la empresa de 3ª generación.

El tránsito de la 3ª a la 4ª generación es un cambio más difuso, ya que el elevado número de familiares que trabajan en la empresa y los cruces de edades que se dan entre las generaciones imposibilitan ya cualquier referencia generalizada al papel de los mayores en la Estructura del Poder Familiar.

Otra característica que se destaca en las empresas familiares es la cultura; es decir, los valores y creencias propias de una familia que mayoritariamente dirige y controla la empresa familiar. Esta cultura define el funcionamiento interno que adoptará la compañía y debido a ello también han sido numerosos los autores que han tratado de estudiarla con el fin de obtener resultados acerca de la problemática específica de la empresa familiar. Sobre este tema podrían destacarse los trabajos de Gallo,²¹ quien realiza un profundo análisis de la incidencia de dichos valores en los negocios de tipo familiar.

Finalmente, otro aspecto significativo que plantea la empresa familiar es la visión a largo plazo, cuyos argumentos son producto de numerosos desacuerdos con respecto de las empresas no familiares. Algunos estudios realizados por Donnelley, citado por Rienda,²² demuestran esa afinidad a la continuidad a lo largo de las generaciones, lo cual implica uno de los problemas más importantes tratados a través de los años como es la sucesión, puesto que aún existiendo esa visión a largo plazo muchas empresas no logran superar el cambio de generación.

2.1.1.4. Características de la empresa familiar. Tal como señala Pont,²³ las características de la Empresa familiar que se deben destacar son las siguientes:

²⁰ ARQUER, Joaquín. Empresas Familiares. España. Ed. Universidad de Navarra. 1999. p.35

²¹ GALLO, M. A. “Cultura en Empresa Familiar”. Estudios y Ediciones IESE, Barcelona. 1992. p. 42

²² RIENDA GARCÍA, Laura. Op. Cit. p. 13

²³ PONT MESTRES, M. Op. Cit. p. 23

1. La contribución de la empresa familiar a la estabilidad del empleo es una de sus principales características, ya que las relaciones laborales adquieren matices privilegiados de continuidad, afecto y confianza, con independencia del tamaño de la empresa. Por otra parte, los trabajadores independientes, constituyen el umbral de potenciales empresas familiares.
2. En la empresa familiar no existe una estructura u organización muy estricta. Normalmente el propietario de la misma es la persona que se encarga de dicha dirección, lo cual permite que la toma de decisiones se haga de una forma flexible y más humana.
3. Es indispensable una gran dedicación y compromiso de los familiares, ya que la empresa familiar se configura como un proyecto común que alcanza a todos de forma directa o indirecta. Consecuencia de todo ellos es que los miembros de la familia acostumbran a tener un conocimiento prematuro de las actividades de la sociedad.
4. La empresa familiar aporta determinados valores que contribuyen no sólo a su propio desarrollo, sino que su modelo de gestión contribuye a generar una sociedad más justa por su aportación a la estabilidad del empleo, la mayor responsabilidad hacia los trabajadores, el afán de superación, la trasmisión de valores éticos de una a otra generación, etc.
5. La sociedad familiar debe luchar frente a sus competidores de mayor tamaño con otras herramientas. La principal de ellas es la calidad. Una mayor calidad que pueda compensar un menor volumen de producción, lo cual implicará que se genere un clima de confianza por parte de los consumidores respecto a sus productos o servicios.
6. Normalmente el capital en este tipo de empresas se encuentra en manos de la familia, lo cual implica una cierta libertad a la hora de tomar decisiones, debido a que no existen terceras personas que tengan intereses directos en la empresa. El hecho de que sea la familia la encargada de tomar las decisiones implica que esto pueda hacerse de forma rápida, ya que en cualquier momento puede tomarse la decisión. Y aún más si se tiene en cuenta que las responsabilidades de cada uno de los miembros suelen estar perfectamente determinadas (aunque en muchos casos la responsabilidad o última palabra la tiene el fundador de la empresa).
7. El estrecho vínculo entre empresa y familia produce una humanización en su funcionamiento que también repercute en las relaciones con sus empleados no familiares. Ello permite que se produzca un mayor grado de entendimiento entre directivos y trabajadores. La permanencia durante largo tiempo en la empresa es una de las reglas generales, que implicará una reducción en los costos laborales.

8. La conexión familia-empresa supone que el patrimonio familiar permita responder ante situaciones de crisis de la misma. Todo ello influido por el hecho de que ha existido tradicionalmente una prevención en las empresas familiares colombianas hacia el endeudamiento. Ello supone que a la hora de poder enfrentar proyectos de mayor envergadura la sociedad se vea limitada, cuestión que se agrava por el temor a que pueda disminuir ese patrimonio familiar.

2.1.1.5. Valores específicos de la empresa familiar. Si bien es cierto que los valores que se fomentan varían de familia a familia, cada una de éstas posee al menos algunos que son los que mantienen a la familia integrada y favorecen las buenas relaciones. Estos valores claves deben ser aprovechados para darle fuerza a la familia frente a las variables que se manejan en la empresa. De conformidad con Bork,²⁴ citados por Ginebra, los principales valores que se destacan en la empresa familiar son:

Código ético: Primeramente la familia debe definir su código ético. Este código servirá de guía para todos sus componentes y lo llevarán impreso en cada una de sus acciones y lo inculcarán implícita y explícitamente en toda la organización, convirtiéndose así en la mejor vía para humanizar el insaciable anhelo de beneficios del mundo empresarial.

Mayor grado de compromiso y dedicación con el negocio: El empresario arriesga de forma permanente, el patrimonio, el prestigio y el futuro de su familia. Necesita el éxito y extrema su empeño en lograrlo.

Mayor grado de autofinanciación y reinversión de beneficios: Para financiar el futuro crecimiento de la empresa. Ello requiere de un control más riguroso del gasto.

Mejor orientación al mercado: Generalmente las empresas familiares desarrollan estrategias de mercadeo diferentes a las de sus competidores, las cuales se transmiten a las siguientes generaciones, perpetuándolas como estrategias de gestión administrativa.

Mayor vinculación con los clientes: El compromiso que caracteriza a las empresas familiares suele manifestarse bajo la forma de una atención más cordial y esmerada y una calidad de servicio más alta, lo que origina un mayor grado de confianza y reputación entre los clientes.

Comportamiento más entusiasta de los trabajadores: Generalmente el fundador tiene una mejor relación y siente una mayor responsabilidad hacia sus

²⁴ GINEBRA, Joan. Op. Cit. 20.

trabajadores, que le han ayudado al inicio de la empresa, lo que se traduce en una buena valoración de estos hacia él y en sentirse que forman parte de un equipo.

Importante afán de superación y capacidad de progreso, resultado de la alta motivación del fundador por el éxito.

Flexibilidad competitiva y capacidad de ajuste en las fases depresivas del ciclo económico, con efectos notables sobre la estabilidad del empleo.

2.1.1.6. Habilidades para identificar y resolver las dificultades. Tal como se dijo anteriormente, las empresas familiares difieren en una serie de aspectos de las organizaciones no familiares y funcionan de una manera muy distinta; ya que este tipo de empresas, además de tomar las decisiones apropiadas con respecto a los problemas que afectan a todas las compañías, deben ser capaces de evaluar las dinámicas que rigen las conductas de su fundador, la familia y la empresa. Por lo tanto, las empresas familiares deben desarrollar habilidades especiales que les permitan identificar y resolver las dificultades que planteen estas dinámicas y adoptar estrategias ingeniosas para fomentar el crecimiento de la empresa, transferir el poder y el control dentro de la misma, manteniendo y acrecentado la unidad familiar. Tales habilidades pueden desarrollarse y consolidarse a través de las ventajas competitivas presentes en una empresa familiar.

Cuando se habla de ventajas competitivas, se hace referencia a aquellas ventajas que realmente llevan a una empresa de este tipo a tener una mejor eficiencia y un mejor beneficio, relacionándose directamente con la rentabilidad de la empresa. Existen varias características, que pueden ser entendidas como ventajas, las cuales diferencian a las empresas familiares de las que no lo son y hacen que estas sean exitosas, dentro de ellas, la más sobresaliente es el clima singular que genera el “sentido de pertenencia”.

Los fundadores que construyen una empresa familiar pueden llegar a sentir pasión por la misma; así desde su creación, la alimentan, impulsan su desarrollo y para muchos de estos empresarios su negocio es su vida. Esta profunda afición se traduce en dedicación y compromiso, lo cual se extiende a todos los miembros de la familia que han llegado a hacer un aporte para el éxito de la empresa. Tienen una responsabilidad familiar en común por la cual están dispuestos a consagrar más tiempo y energía en el trabajo. Este compromiso existente dentro de la empresa familiar no es sólo una fuerza oculta, sino que se manifiesta permanentemente en el servicio al cliente, bajo la forma de una atención más cordial y un nivel de servicio mucho más alto.

Podría decirse entonces que esas ventajas competitivas que tienen las empresas familiares frente a las que no lo son, se traducen en la unidad y el compromiso familiar con la empresa, porque hay intereses comunes, entrega a un ideal; existe

una autoridad reconocida, un sacrificio personal, una confianza mutua, un alto grado de exigencia y un pensamiento a largo plazo.

Sin embargo, cuando estas ventajas se pierden, la empresa familiar corre el riesgo de pasar rápidamente de lo óptimo a lo pésimo, de transformar la unión en desunión, el compromiso en irresponsabilidad, los intereses comunes en intereses en conflicto, la confianza mutua en prevención, la compenetración en odio personal y la flexibilidad en rigidez al cambio, entre otras.

Las razones de la pérdida o disminución de las ventajas competitivas de una empresa familiar pueden ser atribuidas a un deterioro en la familia propietaria y/o a la presencia de alguna de las limitaciones en la empresa familiar, denominadas como los riesgos propios de la empresa familiar, debido a la desorientación institucional entre la familia y la empresa, los cuales ocasionan errores frecuentes en su gestión, explicando su elevado índice de mortalidad.

2.1.1.7. Limitaciones en la empresa familiar. La misma interacción entre familia y empresa puede ser fuente de debilidades en la empresa familiar. Entre estas limitaciones de conformidad con Lozano,²⁵ se pueden destacar las siguientes:

En materia financiera

- **Limitación financiera:** Generalmente el fundador inicia su actividad empresarial mediante un préstamo y aunque la empresa comience a generar beneficios, necesitará financiar el crecimiento, lo que le llevará a reinvertirlo todo y a seguir endeudándose.
- **Dificultad para la venta de participaciones propias:** Como las acciones de la empresa familiar generalmente no cotizan en bolsa, no resulta fácil ampliar capital y vender acciones, con lo que resulta difícil la financiación para el crecimiento.
- **Dificultades para la recompra de participaciones:** Al llegar el momento de la sucesión en la empresa familiar, se suele plantear la recompra de participaciones sociales a hermanos o primos que no desean continuar en la empresa. Ello supondrá un endeudamiento adicional de los que se quedan en ella.

²⁵ LOZANO POSSO, Melquicedec y otros. Asociarse con un Familiar, Ventajas y Desventajas. Memorias, XI Congreso Latinoamericano de Espíritu Empresarial. Universidad Icesi. Cali, Colombia.1997. p. 15

En materia de gestión

- Se puede confundir la propiedad del capital con la capacidad profesional para dirigir, de manera que se colocan en puestos de responsabilidad directiva a personas no cualificadas y de igual modo, se pueden producir incoherencias retributivas entre familiares y no familiares.
- Se puede identificar a la empresa con el concepto de una gran familia y abolir estatutos financieros que deben prevalecer en toda actividad empresarial.
- Suelen relegarse aspectos de formación que obstaculizan la incorporación de nuevas tecnologías, lo que puede suponer una limitación a la financiación de procesos de desarrollo.
- El parentesco familiar entre propietarios y directivos incide en la toma de decisiones empresariales y puede dar lugar a determinadas perturbaciones en la empresa, ya que confluyen tres factores de posibles crisis: Relaciones intrafamiliares, relaciones entre accionistas y relaciones entre gestores con responsabilidades.
- Las dificultades que tiene que abordar la empresa familiar en relación con estos factores, se convierten en críticas en el momento de la sucesión.

Una vez conocidos los rasgos más distintivos de este tipo de empresas, a continuación se hará una breve recopilación sobre los principales problemas que debe enfrentar el directivo de una empresa familiar.

2.1.1.8. Problemas habituales en las empresas familiares. Los directivos que estén al frente de una empresa familiar deben tener presente los problemas a los que tienen que enfrentarse, siendo el principal conocer de la existencia de tres tipos de relaciones que van a estar interactuando y condicionando a estas compañías, la propiedad, la empresa y la familia. La interacción de estos tres sistemas conduce a dos problemas que afectan de manera significativa a este tipo de empresa. El primero es la confusión entre el patrimonio empresarial y el familiar, cuestión que puede afectar de forma muy importante a la continuidad de dichas empresas familiares. El segundo de los problemas es el asociado a la cesión del poder a los descendientes; es decir, la sucesión; tema que ha sido tratado por numerosos autores e investigadores, quienes coinciden en identificar a la sucesión como una de las principales causas de mortandad en la mayoría de este tipo de negocios.

2.1.1.8.1. Confusión del patrimonio de la empresa y de la familia. Tal como señala Cole, citado por Cabrera,²⁶ uno de los grandes retos a los que se enfrenta la empresa familiar es determinar la relación entre la compañía y la familia. Por este motivo, existe una clara necesidad de integrar el subsistema familiar y el empresarial con el fin de limitar al máximo los problemas particulares que surgen porque los mismos individuos deben cumplir obligaciones en los dos círculos. Por ejemplo, como padres y como gerentes de la empresa.

En este mismo sentido, tal como señala Donnelley, citado por Rienda,²⁷ la agrupación de los tres subsistemas en la empresa familiar (familia, propiedad, empresa) conducen a uno de los principales problemas como es considerar a la empresa como la entidad bancaria de la familia, de tal forma, que las cuentas de la empresa no se llevan con claridad y tienden a confundirse ambos bolsillos; el de la empresa y el de la familia. Como consecuencia, en estas situaciones suele existir un excesivo secretismo sobre los problemas financieros que puedan surgir afectando así al normal desarrollo de la organización para no descubrir los resultados.

A continuación se explicará con detalle, algunos temas relacionados con la “Confusión de los flujos económicos en la empresa familiar”, que en palabras de Gallo,²⁸ usualmente se manifiesta cuando la empresa familiar no cumple con las reglas del mercado para generar y repartir adecuadamente las utilidades de la empresa, tal como se describe a continuación.

1) Remuneración a los miembros y directivos de la empresa. De conformidad con Gallo,²⁹ en la empresa familiar las retribuciones económicas deben realizarse a valor de mercado, sin embargo en algunas de ellas, el trabajo de los miembros familiares no se retribuye como debe ser, con la promesa de que esa empresa será “suya” en un futuro. Esta situación genera problemas de motivación y desconfianza ante el resto de los empleados, porque no se valora al miembro familiar como debe ser, como cualquier otro profesional. Cuando se presenta lo contrario y se remunera al miembro familiar con una cantidad superior al valor del mercado, también se genera una desconfianza externa entre los que trabajan en la empresa y sus accionistas.

Los miembros de la familia que trabajen en la empresa deberán recibir salarios acordes al mercado, y por ningún motivo una retribución inferior o superior a la que recibiría en el mismo cargo y con iguales resultados, un trabajador no miembro de la familia. Este ingreso deberá ser independiente del recibido por concepto de dividendos como participación de la propiedad.

²⁶ CABRERA, Mario. Op. Cit., p. 88

²⁷ RIENDA GARCÍA, Laura. Op. Cit. p. 15.

²⁸ GALLO M. A. Empresa familiar: trampas y fortalezas. Barcelona, España. 1996. p. 57

²⁹ *Ibíd.*, p. 58

En cuanto a la remuneración de los directivos, en muchas ocasiones la empresa familiar comete el error de compensar a los directivos familiares con autos, vivienda, o viajes en primera clase, lo que en muchas ocasiones es un dividendo encubierto.

Respecto al sistema de remuneración para los principales cargos directivos se recomienda contemplar una porción fija y una variable. La premisa fundamental que hay detrás de este sistema es que las personas de mayores responsabilidades, tienen mayor impacto en los resultados de la empresa. Por lo tanto, el sistema de remuneración variable debe buscar que estos directivos se esfuercen un poco más en la consecución de los resultados de la empresa.

2) Rendimiento e Inversión del capital de la empresa. Tal como señala Gallo,³⁰ una situación similar a la remuneración ocurre en el reparto de los dividendos de la empresa a los accionistas, cuando no son acordes con los resultados del ejercicio. Si la política de dividendos, reinversión y ampliación de capital no está acorde con el comportamiento de la empresa, ésta puede capitalizarse o descapitalizarse inadecuadamente, ocasionando la separación de sus accionistas.

Es bastante común que una empresa familiar remunere a sus miembros familiares por encima del valor de mercado y distribuya a sus accionistas dividendos inferiores a éste, lo cual trae como consecuencias: a) La intención del accionista de ocupar un cargo directivo dentro de la empresa con el objetivo de alcanzar una mayor remuneración; y b) La venta de estas acciones, ya sea a los mismos miembros de la familia o a la competencia.

3) Relación Estado-Empresa. Gallo,³¹ trae a colación la práctica que ejercen algunas empresas familiares para no pagar al Estado el valor de los impuestos reales, estableciendo una doble contabilidad. Este hecho usualmente es conocido por algunos empleados de la empresa, que en el momento en que se presenten diferencias entre éstos y la familia, suele ser utilizado como mecanismo de “chantaje”, colocando en peligro la unidad familiar, la seguridad y la misma empresa, dependiendo de la gravedad del asunto.

El justificar estas prácticas suele generar una pérdida de valores dentro de la misma empresa, cayendo en un círculo vicioso de justificaciones. Por lo tanto, no es extraño encontrar algunos empresarios familiares que, aunque son chantajeados y muchas veces robados por sus empleados, no emprenden ningún tipo de acción legal en contra. Por ello, es indispensable que los miembros familiares estén conscientes de la importancia del buen ejemplo que puedan transmitir a sus empleados y de los valores sobre los cuales se basa el trabajo diario dentro de la empresa familiar.

³⁰ *Ibíd.*, p. 59

³¹ *Ibíd.*, p. 60

4) Venta y compra a los proveedores y clientes de la empresa. Situaciones similares a la remuneración de miembros familiares pueden presentarse cuando uno de ellos se convierte en cliente o proveedor de la empresa, afectando su política comercial. Al entrar en juego los lazos afectivos, se impide que la empresa le ofrezca a este miembro familiar un trato igual al que se le brinda a proveedores y clientes externos, lo cual dificulta que se le compre o se le venda, al valor de mercado. Para evitar estas situaciones, se recomienda fijar políticas comerciales con los clientes y políticas de compras con los proveedores, sean o no miembros familiares.

5) Fusión de los activos familiares con los activos de la empresa. La confusión de flujos económicos también hace referencia al tipo de activos que suelen involucrar los empresarios familiares dentro de los negocios. Por definición, los activos de un negocio son aquellos que son necesarios para poder ejercer su actividad productiva y comercial. Los errores que se cometen usualmente, es el de incluir activos de la familia dentro de la empresa, como por ejemplo; el apartamento del matrimonio, los vehículos de la familia, la finca de recreo; entre otras prácticas que se prestan para generar problemas al interior de la familia.

La mejor práctica es separar los activos no relacionados con la actividad empresarial y colocarlos en otra empresa, la cual se encargue de hacerlos producir, estableciendo claramente, dentro del Protocolo Familiar, un código de conducta de la utilización de los activos de la empresa en donde se separen aquellos que en realidad no generan valor, pero probablemente, sí generen problemas.

2.1.1.8.2. La sucesión en la empresa familiar. La sucesión, es uno de los temas más importantes dentro del ciclo de vida de una empresa familiar, puesto que solamente el 13% de negocios familiares exitosos se mantiene en manos de la tercera generación. Menos de dos tercios sobreviven a la segunda generación.³² Por lo tanto, es importante determinar qué problemas se esconden detrás de esa dificultad de supervivencia. En este sentido, Gersik,³³ citado por Rienda, distingue tres posibles situaciones derivadas del traspaso generacional en la empresa familiar:

1. La intransigencia o resistencia del fundador a aceptar su retirada y por tanto a traspasar sus poderes al sucesor, no existiendo en estos casos un plan para llevar a cabo el proceso de sucesión de forma estudiada y meditada ni preparando al sucesor para su futuro papel de empresario.

³² GALLO, M. La Empresa Familiar. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina. 1997. p. 62

³³ RIENDA GARCÍA, Laura. Op. Cit. p. 16.

2. Tensiones entre el fundador y sus descendientes por la designación del sucesor como líder en la empresa, con el consiguiente deterioro de las relaciones con aquellos que no sean designados como sucesores.

3. Y, tensiones entre los mismos herederos por la designación de ese sucesor. Por lo tanto, cuando llega el momento de la sucesión, se debe tener presente no sólo en el ámbito empresarial sino también en el ámbito emocional. Dentro de este contexto, Gallo³⁴ sintetiza que las causas del retraso en la sucesión vienen determinadas por no saber estructurar el problema ni por parte del fundador, ni por el resto de la organización; de tal manera que la resistencia o negación a su retiro es más cómodo que tomar una postura activa para solucionarlo. En consecuencia, si llegado el momento de la sucesión el predecesor no acepta su retiro, puede llevar al estancamiento, a la desmotivación de los directivos y además, a que la empresa no se adapte a los cambios que se desencadenan con el tiempo, de manera que ésta puede llegar a desaparecer. Este problema es considerado como uno de los más importantes en cuanto a la continuidad de la empresa familiar.

Sin embargo, teniendo en cuenta las dificultades derivadas de la sucesión, es preciso tratar de que ésta llegue a su término con la menor repercusión posible para el negocio; de tal manera, que son varias las soluciones que se plantean para esta problemática.

Por un lado, una solución que comparten algunos autores, entre ellos Oltra,³⁵ es que la llegada de la sucesión es mucho más llevadera cuando la empresa, con tiempo, comienza a realizar la planificación estratégica de la compañía. De este modo, en un contexto familiar, se deben seguir una serie de pautas a la hora de su elaboración.

Para ello, según Leach,³⁶ en primera instancia, se deben abordar los problemas críticos que surgen de la relación familia-empresa. En segundo lugar, una vez que estos problemas han sido ubicados se deben realizar reuniones periódicas familiares para poner en común puntos de vista y las medidas a tomar en cada situación. En tercer lugar, se presentan por escrito los valores y conductas que deben seguir los miembros de la organización, siendo en este momento cuando la empresa ya se plantea la constitución de un protocolo familiar. Y, por último, se realizarán revisiones periódicas controlando que lo planificado se cumple y, manteniendo en todo momento una comunicación fluida entre todos los miembros. De esta manera, con todo lo anterior, se puede deducir que una buena dinámica en las relaciones familiares se convierte en un determinante esencial de la viabilidad y continuidad de la empresa familiar.

³⁴ GALLO, M. A. Op. Cit., p. 62

³⁵ OLTRA, Vicente. Manual para el estudio de la empresa familiar y su continuidad .Ed. Vicente Oltra Climent. 1999. p. 35

³⁶ LEACH, Peter. La Empresa Familiar. Editorial Granica, España, 1999. p. 36

Con este plan estratégico, tal como señala Ward, citado en Gallo,³⁷ lo que se pretende es exponer los pasos concretos que hay que seguir para satisfacer a los clientes, aumentar los beneficios y revitalizar la empresa para la próxima generación. No obstante, en este tipo de empresas hay que tener en cuenta que no sólo se planifica la dimensión estratégica empresarial, sino que también se debe planificar la familiar, teniendo en cuenta las metas personales y profesionales a largo plazo de los miembros de la familia.

Por otro lado, en palabras de Le Van,³⁸ otra solución que complementa a la anterior planificación, es comenzar con la planificación del proceso de sucesión. Este cambio debe estar planeado con anterioridad, ya que afecta a muchos factores, no solo a la familia sino también a la organización, facilitándose con dicha planificación el proceso. Por todo ello, y siguiendo la línea de Gallo,³⁹ se debería empezar a estructurar el problema de la sucesión comenzando por establecer las partes que componen dicho problema y cómo éstas se relacionan entre sí. Por consiguiente, el proceso de sucesión estará formado por: la preparación del sucesor/es; el desarrollo de la organización; el desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia; y, el retiro del fundador.

Sin embargo, se debe tener en cuenta la primera y última de las partes de dicho proceso sucesorio (la preparación del sucesor/es y el retiro del fundador). De esta manera, según Gallo,⁴⁰ una vez llegados a este punto, el empresario fundador debe comenzar dicho proceso con debida elección del sucesor con capacidad de dirigir, que ocupará su puesto cuando se produzca el traspaso generacional, sin confundir las relaciones entre la familia propietaria y la empresa en referencia. Es decir, a partir de este momento se debe preparar para comenzar su retirada del mundo empresarial. En este sentido, deberá designar y preparar a su futuro sucesor, sin incurrir en el error habitual de elegir al primogénito si éste no posee las actitudes y capacidades necesarias para el puesto que va a ocupar; sino dotando dicho puesto con aquella persona que se considera que puede lograr dirigir con éxito la empresa familiar en los próximos años.

De esta manera, la elección del futuro sucesor es una de las decisiones más importantes que deberá hacer el fundador. De este modo, debido al incremento de la competitividad y a los avances tecnológicos, no hay duda de que la preparación profesional del futuro sucesor exige adquirir un cúmulo de conocimientos tanto teóricos como experimentales que le ayuden a hacer frente a los posibles conflictos que la empresa pueda presentar. Por ello, se recomienda la formación del sucesor mediante una educación adaptada para asumir este reto, de ser

³⁷ GALLO, M. Op. Cit., p. 65

³⁸ LE VAN, G. Guía para la supervivencia de la empresa familiar. Ediciones Deusto, S. A., Bilbao. 2001. p. 63

³⁹ GALLO, M. A. La Sucesión en la Empresa Familiar. Colección de Estudios e Informes N° 12, Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona. 2001. p. 18

⁴⁰ *Ibíd.*, p. 20

posible, con experiencia laboral en otras empresas e incluso ampliando conocimientos de los mercados nacionales e internacionales. A este respecto, es preciso señalar el hecho de que el sucesor se incorpore a la empresa con una mayor formación y experiencia en otras empresas; le reporta a la compañía una serie de ventajas que se manifiestan en una mayor seguridad por parte del sucesor para realizar las tareas de la empresa; así como también, la seguridad en sí mismo por percatarse que no necesariamente tiene que depender del propio negocio familiar, toda vez que ha podido desarrollarse profesionalmente en otras compañías. Por otra parte, es preciso resaltar el prestigio y respecto profesional que puede alcanzar dentro de la empresa, por haberse desempeñado en otras compañías y no por el simple hecho de ser hijo del propietario, de tal manera que no se relacione la capacidad de dirigir con los lazos afectivos.

Otro tema relacionado con la formación del sucesor es el momento de su incorporación en la empresa; es decir, si éste debe acaparar el mando del negocio desde el principio o, si por el contrario, se debe apoyar primero en otras personas que le orienten. De esta manera, Navas⁴¹ recomienda que es preferible que no se encargue sólo el fundador, sino que sean personas ajenas a la organización las que asesoren y apoyen al sucesor en los primeros años a la cabeza de la empresa familiar. Con esta apreciación se puede dividir esta primera etapa del proceso sucesorio en dos: una primera, donde esté al frente un directivo no familiar que asesore y; una segunda, donde el poder recaiga íntegramente en el miembro de la siguiente generación.

Para terminar con la formación de los sucesores, es preciso que el sucesor se plantee la posibilidad de adquirir una especialización funcional dentro de la empresa o si por el contrario, desea adquirir una visión más general de la misma. De esta manera, el sucesor en formación debe tener en cuenta que la segunda opción conlleva un aumento de responsabilidad por su parte y de la relación con el resto de personas inmersas en la organización, de tal manera que éste debe elegir si especializarse o no dentro del negocio.

Otro de los problemas comentados anteriormente surge cuando llegado el momento de la sucesión, no exista en la empresa un heredero que reúna las condiciones necesarias para la gestión de la empresa. Por lo tanto, el fundador se plantea la necesidad de delegar la gestión de la empresa a profesionales ajenos a la familia. Surge entonces, la figura de profesionalización de la empresa. En opinión de Leach,⁴² se entiende por profesionalización, el análisis de las necesidades y la planificación de la formación incluyendo tanto a los directivos familiares como a los no familiares.

⁴¹ NAVAS, Javier. La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones. 2ª Edición, Civitas, Madrid. 2000. p. 73

⁴² LEACH; Op. Cit. p. 53

Por consiguiente, se debe tener en cuenta que esta profesionalización del negocio es muy importante sobre todo cuando la empresa alcanza un tamaño considerable. La valoración en estas empresas de personas ajenas a la familia puede reportar ventajas, ya que al profesionalizar la compañía se da un paso decisivo para poder manejar los potenciales conflictos entre los valores y metas de la familia y la empresa. Con esta profesionalización, según Leach,⁴³ se limita la superposición de los sistemas anteriormente descritos, el sistema familiar y el sistema empresarial.

En síntesis, en concordancia con Leach,⁴⁴ existen tres razones por las que la empresa familiar profesionaliza su negocio: una primera puede ser la inexistencia dentro de la familia de talento para la gestión del negocio. Con el tiempo, conforme la empresa familiar crece, sobre todo teniendo en cuenta la complejidad del entorno se deben adquirir habilidades en finanzas, contabilidad, mercadeo, etc., dichas habilidades es difícil que estén presentes en todos y cada uno de los miembros familiares y, por ello se hace evidente la necesidad de personal externo en la empresa.

También se profesionaliza el negocio cuando la gerencia profesional puede cambiar las normas y valores del negocio de operaciones. En este sentido, se hace necesaria la presencia de estos profesionales externos si los valores familiares crean conflictos empresariales afectando a la rentabilidad y eficiencia de la empresa familiar.

La tercera de las razones por las que la empresa se plantea la profesionalización es para la elección del líder que dirigirá la compañía una vez transcurra con éxito el traspaso generacional. Es en este caso, puede ocurrir que dicho profesional no familiar se introduzca en la compañía con dos fines: el primero sería para ayudar en la transición al futuro líder que ocupará el cargo del fundador y el segundo, para ocupar el puesto de dicho fundador, si éste último cree que no existe en la empresa ningún miembro familiar que pueda llevar a cabo las funciones que él realizaba. De esta forma, según Leach,⁴⁵ la profesionalización del negocio pasa por tres fases:

1. La formación adecuada de los sucesores.
2. La identificación y capacitación de directivos no familiares.
3. El manejo adecuado de la superposición de los sistemas empresa y familia.

De la primera de las fases, como se dijo anteriormente, involucra la formación de los sucesores, que se inicia en los primeros años con la educación familiar y que posteriormente se refuerza con una intensa formación universitaria, antes de que

⁴³ *Ibíd*, p. 53

⁴⁴ *Ibíd*, p. 54

⁴⁵ *Ibíd.*, p. 57

el sucesor se incorpore a la empresa. En cuanto a la incorporación de los directivos no familiares, estos deben ser elegidos adecuadamente e introducidos en la empresa teniendo en cuenta que para conseguir la lealtad y permanencia de dichos profesionales se debe ofrecer la posibilidad de crecimiento profesional, accediendo a puestos de responsabilidad directiva, y compartiendo los valores de la familia. Si lo anterior no se cumple, es posible que el funcionamiento de la empresa con dichos directivos no sea el más óptimo e incluso que estos directivos no permanezcan mucho tiempo en la compañía.

Por último, respecto al tercer punto, en opinión de Gallo,⁴⁶ se puede decir que esta profesionalización, además, ayuda en la problemática específica de este tipo de negocios ya que formaliza los subsistemas empresa-familia y trata de delimitarlos para reducir en lo posible dicho conflicto. Es en esta instancia, juega un papel importante el protocolo familiar, toda vez que refuerza el papel de estos profesionales no familiares en el transcurso de esta acción.

2.1.1.9. Posible tratamiento de los problemas. Una vez diagnosticados los principales problemas de la empresa familiar, es preciso señalar el posible tratamiento aplicable para alcanzar su solución.

Principios básicos: En palabras de Neubauer, citado por Navas,⁴⁷ dicho tratamiento debe de ajustarse a los siguientes principios básicos:

1º. En primer lugar, debe ser un tratamiento individualizado: Partiendo de la base de que cada empresa familiar es diferente y tiene su propia problemática, es evidente que el tratamiento adecuado de los conflictos generados en la misma no puede articularse con carácter general, sino que tendrá que determinarse caso a caso y una vez efectuado el diagnóstico de los problemas concretos de la empresa de que se trate, un tratamiento individualizado es la práctica más viable para conseguir un resultado aceptable en el tratamiento de dichos conflictos.

2º. En segundo lugar, debe realizarse el nombramiento de un asesor externo: Con el fin de asegurar una mejor gestión, tratamiento y solución de los problemas de la familia y de la empresa, será necesario que la empresa nombre un asesor externo, para que realice el diagnóstico de los problemas existentes y proponga y ejecute el tratamiento para solucionarlos. Dicho asesor externo debe de reunir las siguientes condiciones:

⁴⁶ GALLO, M. A. "Evolución hacia una empresa familiar y multinacional". Universidad de Alicante, Departamento de Organización de Empresas. 2002. p. 8.

⁴⁷ NAVAS, Javier. Op. Cit. 75

a) Cualificado: Para alcanzar un marco de relación familiar, contractual y legal completo que facilite la continuidad de la empresa familiar y la gestión eficaz de sus conflictos, el asesor que se nombre debe estar especialmente cualificado en el diagnóstico y tratamiento de los problemas de la empresa familiar, así como en los campos del derecho civil, fiscal y mercantil, que afectan de manera directa a la misma, y en su correcta aplicación práctica al caso concreto en todos los ámbitos indicados.

b) Neutral: Además, dicho asesor debe ser objetivo, con el fin de poder realizar un diagnóstico adecuado y aplicar el tratamiento correspondiente con la máxima eficacia.

c) De confianza: Por último, el asesor designado debe gozar de la confianza de todas las partes interesadas, bien porque ya las conozca y se dé de antemano la circunstancia de ser acreedor de dicha confianza, o bien porque se haga acreedor de la misma como consecuencia de la relación de trabajo que debe iniciar y mantener con los interesados.

Dentro de este contexto, cabe señalar que el plan de trabajo a seguir por el asesor externo designado por la familia para diagnosticar y tratar los problemas de la empresa familiar, debe abarcar a todas las partes interesadas y debe conseguir la conformidad de todas ellas (o el máximo consenso posible) respecto al tratamiento a aplicar, teniendo siempre presente que el objetivo fundamental es asegurar la continuidad de la empresa, a través de las siguientes generaciones familiares. De conformidad con Neubauer, citado por Navas, para llevar adecuadamente su trabajo, el asesor debe realizar las siguientes funciones fundamentales:⁴⁸

- Clarificar los límites entre familia y empresa para evitar interferencias entre ambas instituciones.
- Detectar los conflictos existentes entre las partes implicadas.
- Mediar entre las partes implicadas para resolverlos.
- Separar la condición de socio o heredero del de empleado o directivo de la empresa.
- Negociar un acuerdo que permita la institucionalización de los medios necesarios para dar solución a los problemas familia - empresa y facilitar la sucesión y, por tanto, la continuidad de la empresa.
- Potenciar las relaciones intrafamiliares para agilizar los cauces de entendimiento entre los miembros de la familia.
- Dotar a la empresa y a la familia de los instrumentos y órganos de gobierno adecuados para asegurar su continuidad y su gestión en las mejores condiciones posibles.

⁴⁸ *Ibíd.*, p. 77

- Preparar el documento en que se recojan los acuerdos alcanzados entre todos los implicados; es decir, el Protocolo Familiar.
- Preparar los documentos que sean necesarios para ejecutar el Protocolo (capitulaciones matrimoniales, testamento y estatutos sociales).
- Preparar y ejecutar las operaciones de reorganización o reestructuración necesarias para alcanzar la estructura de la Sociedad familiar propicia.

Para el cumplimiento de las anteriores funciones, el asesor externo debe tener en cuenta, la elaboración e implementación de algunos soportes para la prevención y solución de problemas, como se describe a continuación.

2.1.1.10. Soportes para la prevención y solución de problemas. Como se puede deducir de lo expuesto anteriormente, la problemática de la empresa familiar, es bastante compleja; sin embargo, algunos estudiosos del tema han identificado herramientas de apoyo para el tratamiento de las situaciones conflictivas. A este respecto, según Ward, citado en Gallo,⁴⁹ entre las más importantes se destacan:

- El manifiesto o protocolo familiar.
- La planeación estratégica en la empresa familiar.
- Planeación de la sucesión.
- Tratamiento de la relación intrafamiliar.
- Implantación de la asamblea familiar y el consejo de familia.
- Estudio de las transiciones al interior del sistema familia-empresa.
- Conocimiento de las tendencias de la empresa familiar en el mercado.

Por otro lado, la implantación de la asamblea familiar da lugar a las reuniones empresariales donde se debaten todos los asuntos de familia relacionados con la empresa o empresas de su propiedad. De las primeras reuniones surge el consejo de familia o representantes de la asamblea, conformado por unos cinco miembros familiares serios, confiables y comprometidos con sacar adelante tanto los intereses de la empresa como los de la familia.

Generalmente al consejo de familia se le da potestad para que coordine y redacte el documento final del protocolo discutido en las reuniones anteriores y para que maneje las finanzas para venta y compra de acciones. De otra parte, en dichas reuniones puede determinarse la necesidad de mejorar la relación intrafamiliar del grupo o de algunos miembros en particular mediante la contratación de asesores expertos que además de un buen conocimiento de las relaciones interpersonales también conozcan la dinámica con la cual funciona el sistema familia - empresa.

⁴⁹ GALLO, M. Op. Cit., p. 67

Si los miembros de la familia propietaria están verdaderamente interesados en posicionar sus negocios adecuadamente y proyectarlos con fuerza hacia el futuro, deberán estar al tanto de las determinaciones que se tomen o deban darse al interior del sistema familia-empresa, ya sea generadas por asuntos de familia o por actividades del negocio, puesto que los unos influyen sobre los otros y están en permanente transición. Así mismo, deberán estar al tanto de las nuevas tendencias en el crecimiento y expansión que se presentan en el mercado, tales como las alianzas estratégicas y las fusiones, debido a que es importante considerarlas dentro de las posibles opciones para el crecimiento y futuro de la empresa. Igualmente, aspectos como las capitulaciones, más frecuentes cada día, no deben ser desconocidos por los miembros de las familias propietarias.

Una vez analizadas las principales características de las empresas familiares, tales como: los objetivos, particularidades, valores, limitaciones, ventajas, problemas más frecuentes y soportes para la prevención y solución de problemas; a continuación se describirán algunos aspectos relevantes que se deben tener en cuenta para la constitución y puesta en marcha de una empresa familiar.

2.1.2. Constitución de la empresa familiar

2.1.2.1. La importancia de la elección de la forma jurídica en la constitución de una empresa. La puesta en marcha de cualquier proyecto empresarial requiere adoptar decisiones en cuanto a la configuración del soporte jurídico. A la hora de constituir una empresa, sea familiar o no, puede optarse por distintas fórmulas: empresa individual, sociedad limitada o sociedad anónima, comunidad de bienes, etc. La forma de constitución de la empresa familiar no es distinta, pero es conveniente que responda en la medida de lo posible a las necesidades futuras de la empresa y en particular, a los intereses del grupo familiar.

Para que la decisión sea la correcta, es importante conocer las características particulares de cada fórmula jurídica, teniendo especial relevancia aspectos tales como el control de la empresa por parte de la familia.

Cuando una persona o un grupo de personas cuentan con una idea empresarial y deciden llevarla a la práctica creando una empresa, se inicia un proceso de dudas y preguntas acerca de cómo abordar el proyecto: cómo organizar la empresa, cómo financiarse, cómo es el mercado, cuál es la cobertura legal, qué obligaciones se contraen, qué riesgos se asumen, etc.

Al crear una empresa es necesario realizar una planificación de carácter general: definición de la actividad, valoración de los riesgos, análisis de la disponibilidad financiera, estudios de factibilidad, entre otros. Este proceso de análisis debe realizarse de forma organizada, conformando lo que se denomina Plan de Empresa.

2.1.2.2. Plan de empresa. El Plan de empresa y/o Estudio de factibilidad es un documento de trabajo en el que se desarrolla la idea del negocio que se pretende poner en marcha. Este debe contener un esquema de trabajo abierto y dinámico que conviene completarse a medida que avanza la idea. Debe ser sintético y claro y, aunque no se ajusta a ningún modelo estándar, debe recoger los siguientes aspectos:

- Descripción de la empresa, negocio o iniciativa empresarial
- Definición del producto o servicio a suministrar
- Estudio Administrativo
- Estudio de Mercado
- Estudio Técnico
- Estudio económico-financiero

Una vez tomada la determinación y analizados todos los puntos, el siguiente paso a seguir es tener en cuenta una serie de factores claves y concretos para la constitución de la empresa:

- Número de socios
- Cuantía del capital social
- Obligaciones fiscales
- Régimen de la Seguridad Social
- Responsabilidad frente a terceros
- Tramitación administrativa

El estudio de los anteriores ítems, necesariamente proporcionan la pauta para elegir la forma jurídica más adecuada.

2.1.2.3. La forma jurídica. Tal como se describió anteriormente, el proceso de constitución de una empresa familiar y la elección de su forma jurídica puede estar condicionado en principio por los mismos factores que en cualquier otro tipo de empresa: tamaño, número de socios, responsabilidad, necesidades financieras, etc.

Cuando se trata de empresas de primera generación es frecuente encontrarse con empresas individuales. Sin embargo, las empresas familiares con más antigüedad, mayor volumen de negocio y en las que ha existido reemplazo generacional, suelen presentar la forma de sociedad.

En todo caso, el régimen matrimonial y las cuestiones sucesorias tienen una gran importancia en la continuidad de la empresa y deben ser tenidas en cuenta, fundamentalmente, cuando se produce el paso a la segunda generación. La constatación de este hecho permite aconsejar que si el fundador o fundadores piensan en la supervivencia de la empresa como unidad en sucesivas

generaciones, es conveniente adoptar fórmulas societarias y hacerlo en el momento de la creación de la empresa.

Por lo general, la Sociedad Limitada es la que mejor se adapta a las necesidades de los fundadores de una empresa familiar en su proyecto empresarial, mientras que la Sociedad Anónima quedaría reservada para estadios más avanzados de la empresa familiar y por consiguiente con mayor número de socios.

2.1.2.4. Características de la sociedad anónima y/o sociedad limitada. Entre el conjunto de formas societarias del ordenamiento jurídico colombiano, las dos más utilizadas son la sociedad limitada y la anónima, si bien la primera es mayoritaria consecuente con la tipología empresarial existente, en la que más del 80% de las empresas son pequeñas y medianas.⁵⁰ Se puede deducir que la sociedad limitada es una fórmula más adecuada para las PYME y generalmente una empresa familiar en el momento de su creación lo es, mientras que la sociedad anónima sería más propia de las empresas grandes.

Entre las características favorables que determinan la elección de la sociedad limitada, según Lozano⁵¹ se puede destacar las siguientes:

- Menor exigencia de capital en la constitución.
- Existe una mayor flexibilidad y menor exigencia de formalidades en los aspectos sociales de este tipo de empresas.
- Las aportaciones al capital social (participaciones) no son negociables, lo que supone una ventaja para la empresa familiar, al dificultar la entrada de extraños en la misma.
- En la sociedad limitada se puede decir que existe una mayor defensa del accionista y una regulación amplia adaptable a la empresa familiar.

Por otra parte, la sociedad anónima cuenta con un factor positivo, el carácter negociable de las acciones en la sociedad anónima permite acceder a los mercados secundarios de valores, posibilitando la ampliación de capital mediante el ofrecimiento público de las mismas.

No obstante lo anterior, el carácter más personalista, flexible, pero a la vez cerrado, que presenta la sociedad limitada, puede ser la justificación de que sea, la forma jurídica más utilizada por las empresas familiares en nuestro país.

⁵⁰ BID (Banco Interamericano de Desarrollo). Departamento de Desarrollo Sostenible , Apoyo a la pequeña y mediana empresa. Washington, D.C., 2001. p. 12

⁵¹ LOZANO POSSO, Op. Cit., p. 17.

2.1.2.5. Constitución de la sociedad. La escritura de constitución de la sociedad deberá ser otorgada por todos los socios fundadores, quienes deberán asumir la totalidad de las participaciones sociales. En ella, deberá expresarse necesariamente de acuerdo con Lozano:⁵²

- La identidad del socio o socios.
- La voluntad de constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Las aportaciones que cada socio realice y la numeración de las participaciones asignadas en pago.
- Los estatutos de la sociedad.
- La determinación del modo concreto en que inicialmente se organice la administración, en caso de que los estatutos prevean diferentes alternativas.
- La identidad de la persona o personas que se encarguen inicialmente de la administración y de la representación social.
- Se podrán incluir todos los pactos y condiciones que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a las leyes reguladoras.

De la misma manera en los estatutos se hará constar, al menos:⁵³

- La denominación de la sociedad.
- El objeto social, determinando las actividades que lo integran.
- La fecha de cierre del ejercicio social.
- El domicilio social.
- El capital social, las participaciones en que se divida, su valor nominal y su numeración correlativa.
- El modo o modos de organizar la administración de la sociedad, en los términos establecidos en la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.
- De la misma manera, la escritura de constitución deberá inscribirse en el Registro Mercantil

De conformidad con la Cámara de Comercio de Bogotá, las gestiones para constituir y formalizar una empresa son las siguientes:

- Reunir los socios para constituir la sociedad (personas jurídicas)
- Verificar en la cámara de comercio de Bogotá que no exista un nombre o razón social igual o similar al establecimiento del comercio.
- Elaborar minuta de Constitución y presentarla en notaria, con los siguientes datos básicos: nombre, razón social, objeto social, clase de sociedad e identificación de los socios, nacionalidad, duración, domicilio, aportes de

⁵² *Ibíd.*, p. 18.

⁵³ *Ibíd.*, p. 19.

capital, representante legal y facultades, distribución de utilidades, causales de disolución, entre otros.

- Obtener la escritura pública autenticada en la notaria.
- Matricular e inscribir la sociedad en el registro mercantil de la cámara de comercio.

Requisitos:

- Presentar la segunda copia de la escritura pública de la constitución de la sociedad (solo para personas jurídicas).
- Diligenciar formulario de matricula mercantil para establecimiento en puntos de comercio, personas naturales o jurídicas, o sucursales y agencias comerciales, según el caso.
- Registrar los libros de contabilidad en la Cámara de comercio de Bogotá: diario mayor, inventarios y balances, actas (sociedades, según el giro ordinario de sus negocios)
- Obtener el certificado de existencia y representación legal (personas jurídicas) o el certificado de matricula (personas naturales)
- Renovar anualmente antes del 31 de marzo de cada año, las matriculas mercantiles de las personas naturales, jurídicas y de los establecimientos de comercio.

Una vez analizada los aspectos que se deben tener en cuenta para la constitución de una empresa familiar, que se deben regir por las correspondientes normas estatutarias y legales establecidas para tal fin; es preciso tener en cuenta que la empresa familiar puede utilizar algunos órganos de gobierno que pueden contribuir de manera eficaz a continuidad de la empresa, como se describe a continuación.

2.1.3. Órganos de gobierno. A medida que la Empresa familiar busca una mayor rentabilidad en la marcha de su actividad económica, se observa que aparece un nuevo componente como es la estructura gubernativa tanto en el ámbito familiar como en el empresarial. De conformidad con Gallo,⁵⁴ los Órganos de Gobierno son de dos tipos: los órganos de gobierno de la empresa familiar, que son la Junta General y el Consejo de Administración y los órganos de gobierno de la familia empresaria, que son la Junta de Familia y el Consejo Familiar, típicos y exclusivos de la empresa familiar.

⁵⁴ GALLO, Miguel Ángel. La Empresa Familiar. Barcelona, España. 2001. p. 26

2.1.3.1. Órganos de gobierno de la empresa familiar. A continuación se esbozarán las especialidades que los órganos de gobierno de la empresa familiar.

2.1.3.1.1. La Junta General. En criterio de Leach,⁵⁵ la Junta General es el órgano supremo o soberano de la sociedad, integrado por todos los socios de la misma, del que emana la voluntad social, y que delibera y decide por la mayoría de socios, legal o estatutariamente establecida, sobre los asuntos de su competencia.

Funciones. En opinión de Gallo,⁵⁶ las principales funciones o competencias de la Junta General, son las siguientes:

1. La censura de la gestión social, la aprobación de las cuentas anuales y la aplicación de resultados.
2. La modificación de los estatutos sociales.
3. El aumento y la reducción del capital social.
4. La transformación, fusión o escisión de la sociedad.
5. El cese y nombramiento de administradores, y
6. La disolución de la sociedad.

Respecto a la empresa familiar, de acuerdo con Leach,⁵⁷ es necesario tener en cuenta que el establecimiento de quórum superiores (nunca inferiores, ni que lleguen a la unanimidad) a los establecidos por la ley reguladora del tipo social elegido (sociedad anónima o sociedad limitada, generalmente) pueden servir para ayudar al buen gobierno de la empresa familiar, lo que habrá que analizar caso por caso para adoptar la solución más acorde con la situación de la empresa y el objetivo que se pretenda alcanzar (por ejemplo el reforzamiento del quórum para modificar o ampliar el objeto social, si se quiere asegurar el mantenimiento de la actividad a que la empresa se dedica).

De la misma manera, es preciso establecer otros pactos extra-estatutarios, tendientes a sindicar el voto, y destinados a conseguir el control de la sociedad o la defensa de los socios minoritarios frente a los mayoritarios. Entre ellos se pueden destacar aquellos que tiendan a consensuar el voto por ramas familiares, a fin de facilitar el trabajo de la Junta General y por lo tanto, la toma de decisiones por la misma.

2.1.3.1.2. El Consejo de Administración. Tal como señala Leach,⁵⁸ el Consejo de Administración es el órgano ejecutivo de la sociedad, que ostenta la representación orgánica de la misma, encargado de la gestión y administración de la empresa.

⁵⁵ LEACH; Op. Cit. p. 61

⁵⁶ GALLO; Op. Cit. p. 31.

⁵⁷ LEACH; Op. Cit., p. 61

⁵⁸ *Ibíd.*, p. 62

Composición: Si se quiere buscar un punto de equilibrio de todos los intereses en juego y alcanzar el máximo de eficacia posible, el Consejo de Administración deberá estar compuesto de conformidad con Gallo:⁵⁹

1. Por miembros que representen al capital social, en la proporción adecuada, sean o no miembros de la familia.

2. Por directivos de la empresa, que no pertenezcan a la familia y no sean propietarios de la empresa y que pueden hacer el papel de canales de transmisión entre la empresa y el Consejo de Administración.

Como alternativa, cabe la posibilidad de que estos directivos no sean miembros del Consejo, sin perjuicio de que se les invite a asistir a las reuniones del mismo con voz y sin voto.

3. Por directivos de la empresa, que pertenezcan a la familia, y que pueden hacer de canales de transmisión entre la empresa y la familia.

4. Por miembros de la familia que no sean directivos de la empresa, aunque no participen en el capital social, que pueden aportar el punto de vista exclusivamente familiar, y

5. Por asesores externos, debidamente cualificados, que, además de su función puramente asesora desde el punto de vista empresarial, pueden ayudar con objetividad a evaluar y decidir todas aquellas cuestiones relacionadas con la familia, tales como la actuación de los miembros de la misma que trabajan en la empresa y la designación del sucesor y su actuación profesional.

Funciones. Como órgano ejecutivo que es, las funciones del Consejo de Administración según Gallo⁶⁰ son:

1. Manifestar la representación orgánica de la sociedad, que alcanza a todos los actos comprendidos en el objeto social, sin limitación alguna, teniendo en cuenta que cualquier limitación que se establezca al respecto carecerá de eficacia frente a terceros.

2. Diseñar las políticas o estrategias de la empresa a largo plazo.

3. Señalar los objetivos a cumplir y perseguir el cumplimiento de los mismos.

4. En el ámbito concreto de la empresa familiar, el Consejo de Administración, además, debe coadyuvar a culminar el proceso sucesorio.

⁵⁹ GALLO; Op. Cit. p. 32.

⁶⁰ *Ibíd.*, p. 32.

No obstante, cabe resaltar que los acuerdos estatutarios que regulan las cuestiones relacionadas entre los actores de su propiedad y de su gestión, son eficaces frente a terceros, pero insuficientes para regular todos los aspectos que inciden en la vida de la empresa familiar: acceso y salida de los familiares al gobierno y a la propiedad de la empresa, sucesión, formación de los futuros directivos, pactos intra-familiares, valores éticos, fórmulas para la resolución de conflictos, etc. Por ello, en el desarrollo y expansión de la empresa familiar, es preciso que estos aspectos hayan sido acordados antes de que puedan surgir las discrepancias.

Dentro de este contexto, cabe resaltar que además de los órganos de gobierno societarios, la empresa familiar puede utilizar otros órganos paralelos que pueden contribuir de manera eficaz a la viabilidad de la empresa. Se trata de la elaboración de un Protocolo Familiar, como instrumento regulador de las distintas relaciones que se establezcan en el interior de la empresa. De esta manera, a través de la elaboración e implementación de un Protocolo familiar lo que se pretende es exponer los pasos concretos que hay que tener en cuenta para satisfacer a los clientes, aumentar los beneficios y revitalizar la empresa para la próxima generación, teniendo en cuenta las metas personales y profesionales a largo plazo de los miembros de la familia.

2.1.3.2. Órganos de gobierno de la familia empresaria. Tanto la Junta como el Consejo de Familia muestran el procedimiento adecuado para solucionar aquellos problemas que se vayan planteando en la familia y cuya solución o forma de dirimirlos no esté prevista en el Protocolo Familiar.

2.1.3.2.1. Junta de Familia. Es un órgano estrictamente familiar que no debería entrar en cuestiones puramente empresariales. Tal como señala Leach,⁶¹ tiene un carácter deliberante e informativo (no decisorio) y puede ser de gran utilidad en una familia extensa. Está integrado por todos los miembros de la familia que hayan alcanzado una determinada edad, previamente establecida en el Protocolo Familiar, que bien podría ser la mayoría de edad legal (18 años).

En el interior de este órgano, la familia delibera sobre los intereses que tiene en la empresa, sobre los objetivos que pretende conseguir, así como sobre la mejor manera de participar en la gestión de la misma.

Otra importante misión de este órgano es la de fomentar las relaciones entre los distintos miembros de la familia, así como detectar los posibles problemas que pudieran surgir en la familia y que tendrían repercusión en la empresa.

⁶¹ LEACH; Op. Cit., p. 58

Funciones. Sus funciones según Gallo⁶² son:

1. Informar a la familia de la marcha de la empresa y de los acontecimientos que afecten a la misma.
2. Constituir el foro en que se definan los objetivos de la familia en relación con la empresa y la forma en que aquélla puede contribuir a facilitar la continuidad de la misma, es decir, definir lo que la familia espera de la empresa y lo que la familia puede aportar a la empresa.
3. Fomentar la cordialidad de las relaciones entre los miembros de la familia, con el fin de crear un ambiente grato que sirva para discutir sin tensiones los distintos puntos de vista de los componentes de la misma.
4. Detectar los problemas que puedan surgir en la familia y que afecten a la empresa, y
5. Llevar los problemas que detecte al Consejo de Familia y al Consejo de Administración para que sean estas instancias las que tomen las pertinentes decisiones para su solución.

Para lograr una mayor eficacia en el funcionamiento de la Junta de Familia debe haber un líder que la presida y organice sus reuniones, estableciendo el calendario y la agenda y moderando el desarrollo de las reuniones que se celebren. El líder de la Junta de Familia debe ir rotando periódicamente y de ser posible, no debería coincidir con el familiar que presida el Consejo de Familia, ni con cualquiera de aquellos que ocupe un puesto en el Consejo de Administración.

Por otra parte, según Leach,⁶³ la Junta de Familia deberá celebrar, al menos, una reunión anual y con dicha periodicidad deberá examinar la situación de la empresa y sus estados financieros, la situación de las relaciones familia - empresa y el estado en que se encuentre la planificación de la sucesión, sin tomar decisiones al respecto, ni detenerse a examinar los aspectos operativos de la dirección de la empresa, es decir, sin interferir en la marcha de aquélla.

Por último, hay que tener en cuenta que cuando la empresa esté en primera generación y haya una sola rama familiar, podrá prescindirse de este órgano de carácter informativo sin problema, pero teniendo presente que a medida que aumente la familia, la conveniencia de contar con el mismo se irá haciendo más patente.

2.1.3.2.2. Consejo de Familia. En opinión de Leach,⁶⁴ el Consejo de Familia es el máximo órgano de gobierno de carácter decisorio en las relaciones familia-

⁶² GALLO; Op. Cit. p. 27

⁶³ LEACH; Op. Cit. p. 58

⁶⁴ Ibíd, p. 59

empresa, que regula el funcionamiento de la familia empresaria en sus relaciones con la empresa, y en cuyo interior se discuten tanto los problemas del presente como los proyectos de futuro de la familia empresaria. Al no existir regulación específica del consejo de familia ello implica la discrecionalidad del grupo familiar a la hora de determinar los aspectos relativos a su composición, características y funciones.

1. Composición. Para alcanzar una composición equilibrada del Consejo de Familia, que permita conocer los puntos de vista de todas las corrientes o tendencias de los componentes de la familia, es necesario tener en cuenta según Gallo:⁶⁵

1. Que estén representadas en él todas las ramas familiares.
2. Que estén representados tanto los socios que trabajan como los que no trabajan en la empresa y
3. Que estén representadas todas las generaciones familiares.

Además, es recomendable contar con la presencia de un asesor externo, que ayude a estructurar el Consejo de Familia y a darle seriedad y rigor, y que colabore en la negociación y preparación del Protocolo Familiar y de sus instrumentos de desarrollo (capitulaciones, testamento y estatutos sociales), así como en la resolución de los restantes asuntos que se planteen al Consejo de Familia.

Por otra parte, de conformidad con Leach,⁶⁶ el número de componentes se fijará en función de los criterios antes señalados, que es importante concertar, independiente del hecho de que exista o no una Junta de Familia y del número de componentes de la familia. Igualmente, se recomienda que su Presidente sea el familiar que tenga más ascendiente en la familia (uno de los fundadores), aunque esté retirado.

Finalmente, en opinión de Leach,⁶⁷ el Consejo de Familia deberá celebrar, al menos, tres o cuatro reuniones anuales, que deberán prepararse con la debida antelación, encargando asuntos concretos a sus componentes, y celebrarse con la debida formalidad y rigor.

Características. Las características del consejo de familia de acuerdo con Gallo,⁶⁸ son:

⁶⁵ GALLO; Op. Cit. p. 28

⁶⁶ LEACH; Op. Cit. p. 60

⁶⁷ *Ibíd.*, p. 60

⁶⁸ GALLO; Op. Cit. p. 29.

- Es conveniente que estén representadas todas las ramas familiares y todas las generaciones inclinadas a pertenecer a la empresa.
- Los miembros que componen el consejo deben ostentar la doble condición de miembros de la familia y propietarios de la empresa y tener notable significación en uno u otro campo.
- Es el vehículo de aplicación del protocolo, actuando incluso, como árbitro en las discrepancias a la hora de su aplicación.

2. Funciones. De conformidad con Gallo,⁶⁹ las funciones del Consejo de Familia implican definir y decidir en temas como:

1. Gestionar y negociar el Protocolo Familiar, así como las sucesivas actualizaciones o reformas del mismo.
2. Dirigir e impulsar el proceso de sucesión en la empresa familiar.
3. Resolver los problemas de relación que surjan entre familia y empresa, y, entre ellos y de manera destacada, mantener la separación de los patrimonios y de las cuentas de ambas instituciones.
4. Defender los derechos de los miembros de la familia que no trabajan en la empresa, sean o no propietarios de la misma, y
5. Contribuir a crear un ambiente grato que facilite la comunicación entre los miembros de la familia.

2.1.4. El protocolo familiar. El concepto de protocolo familiar, prácticamente se ha venido a trabajando a partir de los años setenta del siglo pasado, debido a que hasta esa época no existieron razones de peso para justificar su elaboración. A este respecto cabe señalar en primera instancia, que la seriedad de la palabra empeñada era como un sello en la boca de quien pronunciaba algún compromiso y además era bien captada por quienes escuchaban y se comprometían en cumplir lo pactado. Esta actitud no requería siempre documentos donde se expresara por escrito lo que se pretendía llevar a cabo. Desafortunadamente el sello de los pactos verbales fue desapareciendo paulatinamente y obligó a pactar todo por escrito.

En segunda instancia, hasta los años setenta la mayoría de las empresas familiares no necesitaban vincular socios ajenos a la familia; puesto que, por un lado, el mercado no se había abierto a la medida del orden actual y por otro, se manejaban menos variables en la operación de los negocios. Aspectos como la

⁶⁹ *Ibíd.*, p. 30.

competencia, la actualización permanente y la innovación no eran tan exigentes. Estas dos razones hacían que no se necesitaran altas inversiones para operar adecuadamente, por lo cual el capital tendía a provenir de los recursos de los propios familiares que confiaban entre sí y no hacían necesario poner ciertas normas por escrito. Por lo tanto, la aparición de capitales externos a la familia ha presionado a considerar las reglas de juego por escrito.

Finalmente, en las últimas décadas el concepto de familia en el ámbito empresarial ha originando fraccionamientos o disminuciones del patrimonio del negocio debido a intereses personales, sobre todo cuando entran en él generaciones distintas de la fundadora, cuando no se administra adecuadamente o cuando se generan conflictos entre familias. Esta situación ha obligado a dejar por escrito lo que se pretende llevar a cabo, para lograr la continuidad de la empresa familiar.

De conformidad con Martínez,⁷⁰ el protocolo familiar es uno de los instrumentos planteados como solución al problema de la confusión de patrimonios, que ayudan al empresario no sólo a la gestión de la empresa sino que puede ser muy útil cuando llega el momento de la sucesión. De esta manera, se puede utilizar dicha herramienta que, si bien no soluciona el problema, puede ayudar a simplificarlo, siendo un medio a través del cual se puede llegar a dicha solución.

Por su parte, según González,⁷¹ el “protocolo familiar”, es el acuerdo firmado por los familiares socios de una misma empresa con el fin de regular la organización y gestión de la misma, además de las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa. Este instrumento está ligado a la sucesión puesto que con su utilización se pretende darle continuidad de manera eficaz y con éxito a través de las siguientes generaciones familiares.

En este sentido, Le Van,⁷² señala que el aspecto fundamental que se recoge en el *protocolo familiar* es que trata de asegurar la cohesión entre los distintos familiares y la continuidad de la empresa, de generación a generación, no siendo considerado como un suceso, ni tampoco como una acción, sino que es un proceso duradero que involucra a los miembros de la familia, a los empleados y al propio negocio.

Por otra parte, González⁷³ señala que uno de los principales mecanismos para prevenir los problemas típicos de las sociedades de familia es el denominado *protocolo*, el cual consiste en un acuerdo entre los miembros de la familia. Por lo

⁷⁰ MARTÍNEZ GUILLÉN, M. Protocolo social y empresarial. Marcial Pons. Madrid, 2001. P. 36

⁷¹ GONZÁLEZ, Federico. Creación de Empresas, Pirámide, Madrid. 2000. p. 58

⁷² LE VAN; Op. Cit. p. 65

⁷³ GONZÁLEZ, Federico. Creación de Empresas, Pirámide, Madrid. 2000. p. 58

tanto, según el autor, el objetivo fundamental del protocolo es definir con claridad los valores éticos que la familia debe comprometerse a respetar para el adecuado logro de los propósitos de la empresa.

En síntesis, el Protocolo Familiar, se puede definir como un acuerdo o contrato, firmado entre familiares socios de una misma empresa, en virtud del cual se acuerdan los principios esenciales de las relaciones de la familia con la empresa. Se pretende con dicho contrato regular la organización y gestión de la misma, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con la finalidad de darle continuidad de manera eficaz y con éxito a través de las siguientes generaciones familiares.

Por otra parte, para garantizar la eficacia del Protocolo Familiar, es fundamental que éste cuente con el consenso de todos los familiares, siendo también conveniente que se adopte en un momento apropiado, tanto desde el punto de vista familiar como del empresarial.

Tal como señala Martínez,⁷⁴ la experiencia demuestra que el Protocolo Familiar es un instrumento eficaz para la prevención de conflictos, por eso es conveniente redactarlo anticipándose a los posibles problemas que pudieran surgir.

Así mismo, el proceso de elaboración del Protocolo Familiar, exige la colaboración de todos los miembros implicados, sobre los cuales recae la responsabilidad de debatir sobre los temas a incluir en el mismo, ya que este proceso de discusión y posterior consenso hasta llegar al acuerdo final es clave para el eficaz funcionamiento del mismo.

Además, con el fin de adaptarlo a los cambios tanto familiares como empresariales que se vayan presentando a lo largo de los años, es conveniente revisarlo periódicamente para mantener su vigencia. Por lo tanto, un Protocolo Familiar debe tener, de un lado, la vocación de permanencia en el tiempo y, de otro, el compromiso de revisarlo periódicamente.

En resumen, el Protocolo Familiar debe ser un instrumento activo, que sirva de norma para guiar las actuaciones familiares en la empresa y que a su vez, sea capaz de contribuir a la solución de las eventuales incidencias que se produzcan en el interior de la familia, y que estén relacionadas con la unidad productiva.

2.1.4.1. Contenido. El contenido de un el Protocolo Familiar puede ser tan amplio y complejo como la familia y la empresa lo requieran. No obstante, de conformidad con Martínez,⁷⁵ la estructura más habitual es la siguiente:

⁷⁴ MARTÍNEZ GUILLÉN, M. Op. Cit. 37

⁷⁵ *Ibíd.*, 38

Introducción: En ella se pueden incluir, y es bastante habitual hacerlo, consideraciones sobre el fundador y el origen de la empresa, la filosofía de la misma, el ámbito de sus actividades, el arraigo de la empresa en un determinado lugar, etc.

Pactos sociales o estatutarios: Son aquellos que pueden incorporarse a los estatutos sociales. Tienen naturaleza institucional o societaria y, entre otros, se podrían citar los referidos al régimen jurídico de las acciones o participaciones sociales, las mayorías exigibles para la adopción de acuerdos tanto en el Consejo de Administración como en la Junta General, los posibles acuerdos sobre agrupación de voto, los criterios para establecer la composición de Consejo de Administración, etc.

Pactos para sociales o extra estatutarios: Son aquellos que no es posible incorporar a los estatutos sociales, pero que es aconsejable establecer para regular las relaciones entre la familia y la empresa estableciendo, por ejemplo, normas que regulen la incorporación de los familiares a la empresa, así como las funciones que vayan a desarrollar en la misma y su retribución. También es importante pactar la salida de los miembros de la familia de la empresa y la cualificación exigible al sucesor del fundador y a los familiares que trabajen en ésta.

Asimismo, se debe señalar la posibilidad de incluir cláusulas penales, en los términos previstos en la legislación civil, que sancionen el incumplimiento de las obligaciones establecidas en el protocolo. Igualmente, es deseable que se pacten la duración del protocolo y el procedimiento que debe seguirse para su revisión.

Órganos de carácter familiar: Así mismo, es recomendable establecer los criterios de organización, composición y funcionamiento de los denominados órganos familiares, descritos anteriormente, y que son la Junta de Familia, el Consejo Familiar.

Cláusula de cierre: Finalmente, el Protocolo Familiar suele contener una cláusula de cierre, de carácter meramente protocolario, denominada la cláusula “con gratitud”, en la que se expresa el agradecimiento de la familia a los fundadores de la **empresa** y a todos aquellos que han hecho posible el éxito de la misma.

2.1.4.2. Eficacia jurídica de los pactos que pueden incluirse en el Protocolo Familiar. Dentro de la variedad de pactos posibles, es preciso resaltar que no todos tienen la misma eficacia jurídica y así, junto a pactos inscribibles en el Registro Mercantil con eficacia frente a terceros, se entenderán otros que sólo pueden tener la eficacia de un contrato entre los firmantes, e incluso pactos carentes de cualquier eficacia legal y cuya validez se limita a la mera fuerza moral, lo que significa que su incumplimiento no podrá exigirse ante instancia judicial alguna. Entre estos últimos están aquellos referidos a los valores éticos que se

pretende que presidan la actividad de la empresa o la conducta de los familiares y directivos.

2.1.4.3. Finalidad. Tal como señala Martínez,⁷⁶ la finalidad del protocolo familiar es establecer principios orientativos y cláusulas específicas para regular las relaciones futuras bajo los principios de cohesión y armonía de la familia. Así mismo, su eficacia puede ser nula si se convierte en un documento firmado por las partes cuyo destino final es su archivo. Su revisión y actualización periódicas constituyen buenas garantías para su eficacia.

Lo importante es la voluntad de las partes para comunicarse y acordar el futuro desarrollo de la empresa familiar. Se trata de un proceso según el mismo autor,⁷⁷ que puede derivar en un documento escrito y firmado denominado protocolo, pero cuya eficacia real dependerá de cómo se haya llevado el proceso de comunicación y las vías de revisión periódica que se establezca. El proceso de discusión y consenso acerca de los temas a incluir y su acuerdo final componen dos elementos íntimamente unidos que no deben desligarse para el eficaz funcionamiento de un protocolo.

2.1.4.4. Sujetos. De conformidad con Martínez,⁷⁸ en el ámbito subjetivo se define a quien afecta el protocolo. En su elaboración participan los miembros actuales pero su eficacia se proyecta sobre los futuros, por lo que es necesario buscar la adhesión de los futuros miembros de la familia a dicho contrato. En el ámbito objetivo se comprende el conjunto de sociedades, bienes y propiedades a los que se refiere el protocolo.

2.1.4.5. Naturaleza jurídica. En Colombia, aunque se viene hablando de la creación de legislación específica para el protocolo, la realidad es que todavía no existe y se deben aplicar diferentes leyes y normas de carácter civil, mercantil y fiscal. La vinculación de los pactos acordados, es pues un tema complejo y que hay que revisar en cada caso concreto. A modo de información general, se deduce que para la elaboración y puesta en marcha de un protocolo familiar, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

Fuerza Moral: Los miembros de la familia se comprometen a ciertos actos y comportamientos ante determinados hechos pero no existe obligación legal, sólo moral entre las partes. Se trata pues de un pacto de honor y/o entre caballeros.

Fuerza legal entre partes: Los firmantes de un acuerdo privado, el protocolo familiar, por ejemplo, se obligan a su cumplimiento. Sólo tendrá vinculación entre las partes firmantes. Al mismo tiempo, dichos acuerdos tendrán vinculación

⁷⁶ *Ibíd.*, p. 39

⁷⁷ *Ibíd.*, p. 39

⁷⁸ *Ibíd.*, p. 40

siempre y cuando no vayan en contra de "las leyes, la moral y el orden público" en cuyo caso, solamente tendrían una vinculación moral. No serían exigibles legalmente.

Fuerza legal frente a terceros: La forma más común para que un acuerdo sea efectivo ante terceros es la inclusión de éstos en los propios estatutos de la empresa. Sin embargo, se debe tener en cuenta que:

- Supone la consiguiente pérdida de privacidad de unos datos que pueden ser estratégicos para la empresa.
- Existen claras limitaciones para elevar estos acuerdos a los estatutos. Por ejemplo la legislación mercantil de sociedades anónimas y limitadas imposibilita la limitación de la libre transmisión de acciones. Con lo que resultaría imposible hacer constar cualquier pacto al respecto en los estatutos de una sociedad.

2.1.4.6. Estructura. Su estructura puede ser desde muy sencilla, recogiendo simplemente criterios de incorporación de familiares, hasta muy amplia, abordando una gran variedad de temas. Su amplitud dependerá de la problemática de la empresa, del tamaño de la familia y la empresa, y la etapa generacional en que se encuentre.

2.1.4.7. Contenido. El contenido del Protocolo Familiar, puede hacer referencia a razones de diversas índoles. De este modo, algunas empresas optan por regular incluso el tipo de capitulaciones matrimoniales que deben tomar los hijos y nietos de los fundadores. Otras, por ejemplo establecen que, en igualdad de condiciones en lo que a competencias se refiere, no se puede despedir a un trabajador ajeno a la familia para poner en su lugar a uno que sí es miembro. No obstante, tal como señala Gallo,⁷⁹ los temas más comunes incluidos en el protocolo familiar se refieren a:

- La filosofía de la empresa, en cuanto a las relaciones entre familiares y en cuanto a la definición de dicha empresa.
- Los derechos que adquieren los miembros por la condición de socios, tanto derechos económicos como derechos a la información.
- Valores, estilo y actitudes de la familia en la empresa.
- Participación laboral de los familiares en la empresa (políticas de entrada, salida y normas de conducta en el trabajo).

⁷⁹ GALLO, M. A. Op. Cit., p. 32

- Grandes lineamientos empresariales (política de dividendos y reinversión de utilidades, rendimiento de la inversión, endeudamiento, diversificación, internacionalización).
- Las ventajas que obtendrán los socios de la empresa en función de su labor en la misma.
- El régimen de las transmisiones, que deberá pasar posteriormente a su ampliación en los Estatutos de la empresa.
- Las sanciones por los comportamientos inadecuados dentro de la empresa.
- La política de asesores externos.
- Las reglas de sucesión y proceso de jubilación de la persona que abandone el poder.
- La Conformación y funcionamiento de la junta directiva, entre otros.

De conformidad con lo descrito anteriormente, puede decirse que el “protocolo familiar” es considerado como uno de los instrumentos claves para la continuidad de la empresa, aunque sólo un pequeño porcentaje de empresas disponen de él. Sin embargo, “La fuerza del Protocolo viene dada por el grado de compromiso que quieran asumir las partes en el proceso de elaboración y la empresa”. Esto significa que la eficacia del protocolo depende principalmente de la manera como se adelante el proceso por el cual la familia termine adoptándolo. En la medida en que dicho acuerdo sea diseñado “a la medida” de la familia, habrá mayores posibilidades de que se respete lo allí dispuesto.

El protocolo, por lo tanto, es un elemento que debe existir en la empresa familiar, para cuya elaboración es conveniente contar con los profesionales más calificados en cada uno de los aspectos que quieran tratarse en el mismo, ya que una planificación adecuada del funcionamiento de la empresa, así como de los criterios de actuación futuros puede evitar situaciones conflictivas.

2.2. MARCO LEGAL

2.2.1. Empresa Familiar. La Superintendencia de Sociedades señala que si bien es cierto que en el Código de Comercio no aparece definida la sociedad de familia, se infiere que estas organizaciones están reconocidas en la legislación mercantil, cuando el artículo 102 del Código de Comercio expresamente manifiesta: que son válidas las sociedades constituidas entre "...padres e hijos o entre cónyuges, aunque unos y otros sean los únicos asociados....", con lo cual puede afirmarse, sin lugar a ambigüedades, que las sociedades del ejemplo son típicas de familia,

pues es indudable que el control en la dirección y en la administración de la empresa están en cabeza de un mismo núcleo familiar al encontrarse el 100% del capital, constituido por aportes del padre, madre e hijos y además desempeñarse, algunos de los asociados, como administradores de las mismas. Por otra parte, el artículo 435 de dicha reglamentación, establece la prohibición de formar mayorías en las juntas directivas con personas ligadas entre sí por matrimonio, o por parentesco dentro del tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad, o primero civil, "excepto en las sociedades reconocidas como de familia".

A este respecto, cabe señalar que no existe una definición legal, ni por ende procedimiento expreso que implique un reconocimiento formal sobre "la sociedad de familia", pues si bien, se hace alguna referencia a dicha condición de sociedad en los artículos 102 y 435 del Código de Comercio, no hay en la legislación mercantil, definición alguna sobre ella, principalmente cuando este tipo es considerado como una modalidad sin otras aplicaciones diferentes que las disposiciones generales y especiales previstas en el Código de Comercio para el tipo de sociedad que sea adoptado.

En este sentido y no teniendo consagración legal dentro de la actual legislación mercantil, tal como señala la Superintendencia de Sociedades,⁸⁰ es necesario sustentarse en el principio de la analogía consagrado en la legislación tributaria, en donde el Decreto reglamentario 187 de 1975 en su artículo 6º determina el carácter familiar de una sociedad con base en los siguientes requisitos:

- a. La existencia de un control económico, financiero o administrativo.
- b. Que dicho control sea ejercido por personas ligadas entre sí por matrimonio o por parentesco hasta el segundo grado de consanguinidad o único civil.

Tal como se puede apreciar, los parámetros señalados en el Decreto 187 mencionado indiscutiblemente están acordes con el concepto restringido de familia que se desprende de algunas disposiciones legales, tales como: el artículo 874 del Código Civil y los artículos 1º y 4º de la Ley 70 de 1971, que doctrinariamente han sido admitidos como una agrupación de personas formadas por el padre, la madre y los hijos.

En consecuencia, de conformidad con la Superintendencia de Sociedades,⁸¹ para que una sociedad tenga el carácter de familia debe existir entre dos o más socios un parentesco de consanguinidad hasta el segundo grado (padre, madre o hijos y hermanos) o único civil (padre o madre adoptante o hijo adoptivo), o estar unidos entre sí matrimonialmente, siempre y cuando los socios así relacionados, ejerzan, sobre la sociedad un control económico, financiero o administrativo.

⁸⁰ SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Estudio Empresas de Familia. 2001. Op. Cit. p. 7

⁸¹ *Ibíd.*, p. 8

No obstante lo anterior, esta definición de sociedad de familia, que de acuerdo al ordenamiento jurídico actual es la aplicable para efectos del artículo 435 del Estatuto Mercantil, resulta inadecuada a la hora de realizar un estudio sobre la realidad de este tipo de organizaciones, toda vez que las sociedades de familia, independiente del tipo societario (colectivas, en comanditas, limitadas, anónimas) son en la práctica, aquellas controladas por miembros de una misma familia, que bien pueden ser hermanos, primos, sobrinos, tíos, abuelos, nietos, etc. En particular en las sociedades de segunda y tercera generación es apenas lógico que aparezcan vinculados miembros de la familia que tienen un parentesco más distante que el señalado en la norma comentada, sin que eso desnaturalice la esencia del control que siguen ejerciendo miembros de una familia, cuyas relaciones se proyectan en el campo de la empresa, la familia y la propiedad.

Por otra parte, es preciso resaltar que el criterio principal que se utiliza para la identificación de las sociedades de familia es el de la propiedad, es decir, que miembros de una misma familia posean más del cincuenta por ciento del capital de una sociedad. Sin embargo, cabe señalar que en lo relativo al control de sociedades, las leyes, la doctrina y especialmente la realidad, señalan otras formas de control externo o sin participación.

De esta manera, la operación de negocios por parte de las familias que se proyecta en el ámbito societario, tiene un efecto importante en el universo de los grupos económicos y empresariales. En este sentido, se observa frecuentemente que el crecimiento de la actividad empresarial realizada por las familias, lleva a que éstas constituyan y controlen una pluralidad de sociedades, con el ánimo de desarrollar esquemas de integración horizontal o vertical, buscar la optimización de los recursos, disminuir los riesgos o por otros motivos. Esas organizaciones grupales han sido reguladas por la ley 222 de 1995, especialmente en lo relacionado con el control ejercido por personas naturales y el denominado control societario.

Dentro de este contexto, lo esencial del régimen de sociedades de la ley 222 de 1995 es el *Control Societario*; es decir, el sometimiento del poder de decisión de una sociedad, a la voluntad de otra u otras personas.⁸² Se trata de un concepto de control, que corresponde a los denominados grupos de hecho (modelo orgánico),⁸³ en donde lo fundamental es la realidad del control, sin identificarlo con la noción de propiedad o condicionarlo a la existencia de contratos de dominación.

Así mismo, de conformidad con la legislación colombiana,⁸⁴ el control de una sociedad puede ser ejercida por una o varias personas naturales o jurídicas. Así

⁸² *Ibíd.*, p. 91

⁸³ El modelo orgánico significa admitir la diversidad de formaciones de grupos de hecho como unidad económico-empresarial

⁸⁴ *Ibíd.*, p. 92

mismo se reconocen las diversas formas en que puede ejercerse el control de sociedades mercantiles: control individual, control conjunto, control directo, control indirecto.

Sin embargo, es importante diferenciar las relaciones de control, de los simples vínculos de colaboración, pues en estas últimas no es posible identificar a una persona o personas controlantes, sino a unas sociedades con determinados vínculos, que no corresponden a la relación (singular o plural) definida en la ley.

2.2.2. Protocolo familiar. De conformidad con el artículo 110, numeral 14, del Código de Comercio en los estatutos se pueden incluir pactos entre los socios que, siendo compatibles con la índole de cada tipo de sociedad, estipulen los asociados para regular las relaciones a que da origen el contrato social.

Por otra parte, de acuerdo con lo señalado por el artículo 70 de la Ley 222 de 1995, los accionistas de la empresa familiar que no sean sus administradores, podrán celebrar acuerdos en virtud de los cuales se comprometan a votar en igual o determinado sentido en las asambleas de accionistas. Dicho acuerdo podrá comprender la estipulación que permita a uno o más de ellos o a un tercero, llevar la representación de todos en la reunión o reuniones de la asamblea. Esta estipulación producirá efectos respecto de la sociedad siempre que el acuerdo conste por escrito y que se entregue al representante legal para su depósito en las oficinas donde funcione la administración de la sociedad.

Desde el punto de vista jurídico el protocolo es un contrato consensual pues para su nacimiento basta el acuerdo de voluntades. No obstante, se recomienda que sea un documento con estipulaciones claras y suscrito por todos los miembros de la familia que directa o indirectamente tengan relación con la empresa.

Las normas y demás cláusulas consagradas en el protocolo de familia serán debatibles a quienes lo suscriben. Esto se fundamenta en la naturaleza contractual del protocolo, por lo que sus normas son ley para las partes de conformidad con el artículo 1602 del Código Civil. No obstante, el protocolo se encuentra limitado por la ley y los estatutos.

Finalmente, es preciso resaltar que en el protocolo queden claramente establecidas las sanciones que se generen por el incumplimiento de lo pactado y los mecanismos para la solución de conflictos.

Una vez conocida la regulación normativa tanto de la empresa familiar, como del Protocolo familiar en Colombia, a continuación se hará una breve recopilación la situación actual del mercado inmobiliario en Colombia.

2.3. MARCO INSTITUCIONAL

2.3.1. Situación actual de la empresa familiar en Colombia. En Colombia, como en la mayoría de los países del mundo, las empresas familiares representan una parte fundamental del tejido productivo dentro del total de negocios privados. De conformidad con el estudio realizado por la Superintendencia de Sociedades,⁸⁵ las empresas familiares; es decir, las sociedades en las cuales personas de una misma familia poseen más del 50% del capital, representan el 68% del total.

El presente estudio está basado en 8.930 sociedades, de las cuales 8.780 remitieron información sobre accionistas o socios a la Superintendencia de Sociedades y 150 corresponden a empresas vigiladas por las Superintendencias de Valores y Bancaria.

Luego de analizar la composición de capital de las 8.930 empresas de manera individual, la Superintendencia de Sociedades estableció que 6.054 son de propiedad de la misma familia, lo cual representa el 67.8% del total. De las 6.054 compañías, 4.889 tienen accionistas o socios a personas naturales únicamente; es decir existe una participación directa y 1.165 incluyen como accionistas o socios tanto a personas naturales como personas jurídicas, las cuales corresponden generalmente a sociedades de la familia orientadas a manejar sus inversiones en otras compañías.

Las 8.930 empresas en mención, incluyen sociedades de todas las dimensiones, pero dada la estructura de la economía Colombiana, las grandes empresas son pocas, las medianas ocupan un lugar importante, pero la gran mayoría son pequeñas, las cuales en conjunto hacen un aporte importante a la producción de bienes y servicios y a la generación de empleo. También se estima que existen en el país alrededor de un millón de pequeños negocios que se pueden considerar como empresas de familia, pero que debido a que no se encuentran organizados formalmente como sociedades, no se incluyen en el presente estudio.⁸⁶

2.3.2. Distribución de las empresas familiares en Colombia. Una forma de analizar las empresas de familia es determinando la distribución de ellas, teniendo en cuenta algunos parámetros como el lugar de domicilio, la actividad económica y el tipo de sociedad que utilizan para su organización, tal como se describe a continuación.

2.3.2.1. Distribución de las empresas familiares según lugar de domicilio. La ubicación de las empresas de familia en el territorio nacional, obedece a ciertas variables como el tamaño del mercado, las costumbres y las características psicológicas y sociológicas de las personas en cuanto a la disposición y forma de

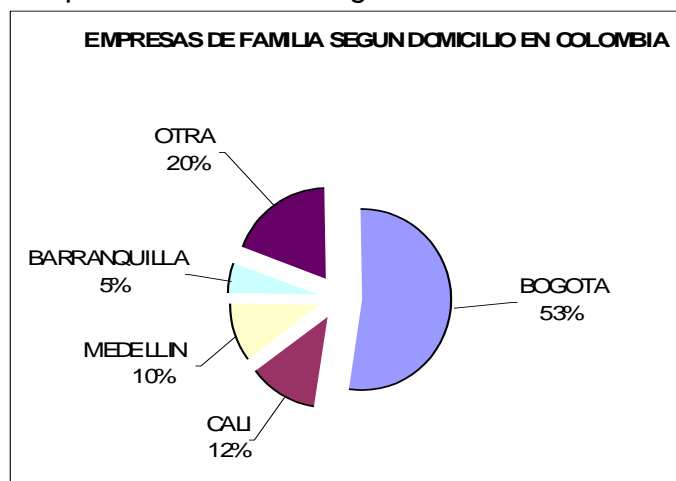
⁸⁵ SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Estudio Empresas de Familia. 2001. p. 20

⁸⁶ *Ibíd.*, p. 20

asociarse para crear empresas a través de la familia. De acuerdo con la Superintendencia de Sociedades,⁸⁷ el 53% de las empresas familiares se encuentran domiciliadas en Bogotá, seguidas de Cali, Medellín y Barranquilla, representadas con un 12, 10 y 5% respectivamente. (Ver Gráfico 1).

Tal como se puede observar, existe una relación casi proporcional entre la participación de cada ciudad en el total de sociedades y la participación de las empresas de familia en el mismo domicilio, con algunas excepciones como Cali y Barranquilla donde la proporción de empresas de familia es mayor frente al total de empresas, lo que está indicando que en estos lugares existe mayor tendencia de las familias a crear empresas y operar bajo este esquema.

Gráfico 1: Empresas familiares según su domicilio en Colombia



Fuente: Superintendencia de Sociedades. Estudio Empresas de Familia. 2001.

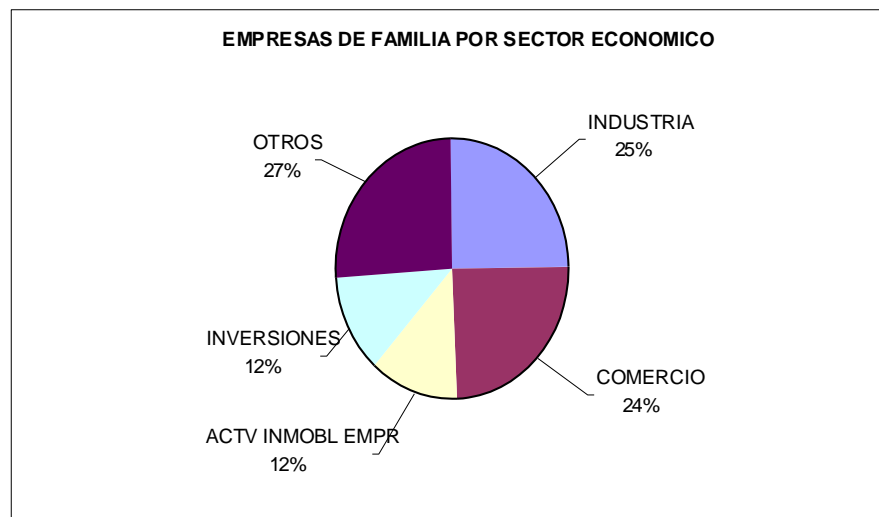
2.3.2.2. Distribución de las empresas familiares por sector económico.

Debido al surgimiento de nuevas necesidades relacionadas con la globalización de la economía, al auge de las comunicaciones y al cambio permanente que se está dando en el mundo empresarial, en los últimos años se han creado gran número de empresas orientadas principalmente a la prestación de nuevos servicios. Dentro de estos lineamientos y teniendo en cuenta que la puesta en marcha de este tipo de empresas no requieren grandes inversiones, han nacido empresas relacionadas con el manejo de inversiones, actividades auxiliares de intermediación financiera y otras dedicadas a prestar asesorías técnicas y otras funciones empresariales. Pero las dos actividades claves y que han servido como motores de la economía son la industria y el comercio, sectores en los cuales se concentra el mayor número de sociedades.

⁸⁷ Ibíd., p. 21

Tal como se puede apreciar, las empresas de familia están presentes en todos los sectores de la economía nacional. De conformidad con la Superintendencia de Sociedades,⁸⁸ los principales renglones a los que se dedican las empresas familiares se pueden observar en el siguiente gráfico.

Gráfico 2: Empresas familiares por sector económico



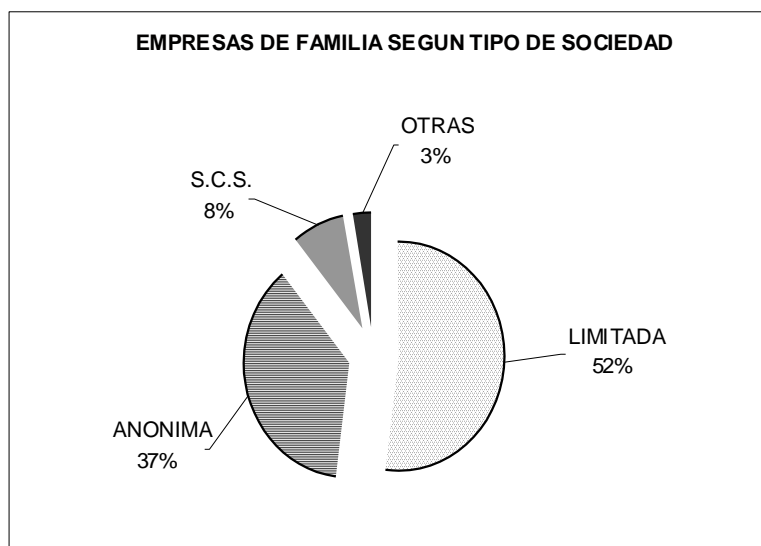
Fuente: Superintendencia de Sociedades. Estudio Empresas de Familia. 2001.

2.3.2.3. Distribución de las empresas familiares según el tipo de sociedad. La Superintendencia de Sociedades señala que para el desarrollo de este estudio, se seleccionaron como única variable la propiedad; es decir, aquellas empresas en las cuales los propietarios o accionistas o socios pertenecientes a una misma familia, tuvieran una participación superior al 50% del capital. Bajo este esquema, según la Superintendencia de Sociedades,⁸⁹ la mayor parte de las empresas familiares, representadas con el 52%, están conformadas como sociedades limitadas, seguidas del 37% como sociedades anónimas, el 8% como en comandita simple y el 3% tiene otras formas de sociedades. (Ver Gráfico 3) Igualmente señala que las familias prefieren las sociedades limitadas para sus empresas inicialmente, pero cuando la compañía empieza a crecer y necesita expandirse, generalmente la transforman en sociedad anónima como un mecanismo para obtener fuentes de financiación.

⁸⁸ Ibid., p. 22

⁸⁹ Ibid., p. 23

Gráfico 3: Empresas familiares según tipo de sociedad



Fuente: Superintendencia de Sociedades. Estudio Empresas de Familia. 2001.

2.3.3. Participación de las empresas de familia en el total. Según la Superintendencia de Sociedades,⁹⁰ para definir la participación de las empresas de familia en el total, se relacionan las empresas de familia, comparadas con el total de empresas tenidas en cuenta en el estudio; es decir, se establece la cantidad y la participación porcentual de este tipo de empresas con respecto al total, desde distintos puntos de vista como la ciudad de domicilio, el sector económico al cual pertenecen y el tipo de sociedad bajo el cual están organizadas. A nivel general se estableció que de las 8.930 empresas analizadas, 6.054 correspondían a empresas de propiedad mayoritaria de una misma familia, lo cual representa el 67.8% del total.

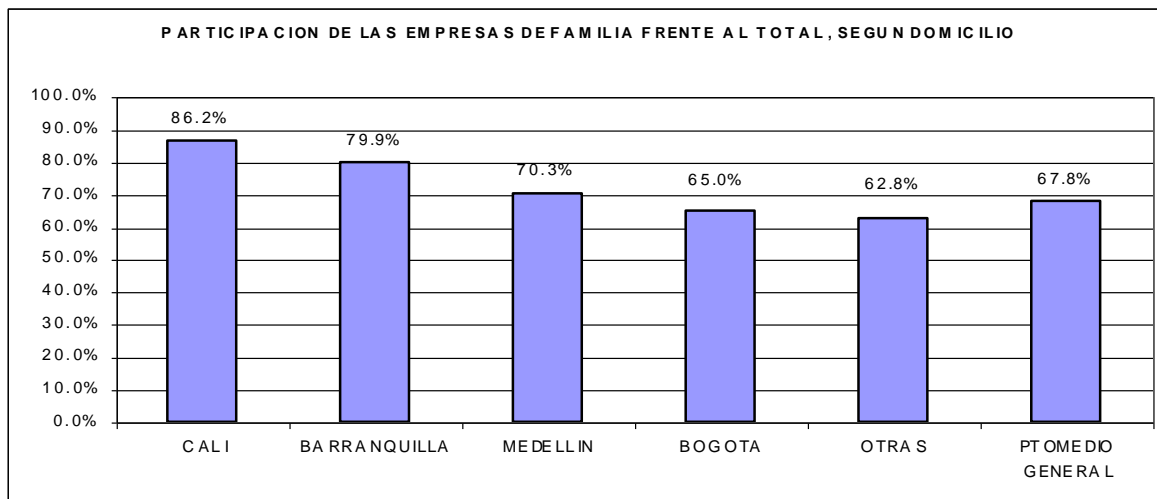
2.3.3.1. Participación de las empresas de familia clasificadas según lugar de domicilio. Según el estudio realizado por la Superintendencia de Sociedades,⁹¹ en la ciudad de Cali, existen en total 870 sociedades, 750 de las cuales son de familia, lo cual equivale al 86.2%; es decir, que solamente el 13.8% corresponde a empresas no familiares. En esta región del país existe una mayor disposición de las familias a unirse y asociarse para crear empresas. Otra región importante en la que existe una alta participación de las empresas de familia es la costa atlántica con la ciudad más importante desde el punto de vista empresarial que es Barranquilla con el 79.9%. En Medellín la participación también estuvo por encima del promedio general, con el 70.3%, mientras que en Bogotá la participación de las empresas de familia en el total es del 65%. Dentro del rubro "Otras", se incluye un número

⁹⁰ Ibíd, p. 24

⁹¹ Ibíd, p. 24

importante de pequeñas poblaciones en las cuales también existe algún número de empresas de familia con una participación representativa del 73%. (Ver gráfico. 4)

Gráfico 4: Participación de las empresas de familia frente al total según su domicilio



Fuente: Superintendencia de Sociedades. Estudio Empresas de Familia. 2001

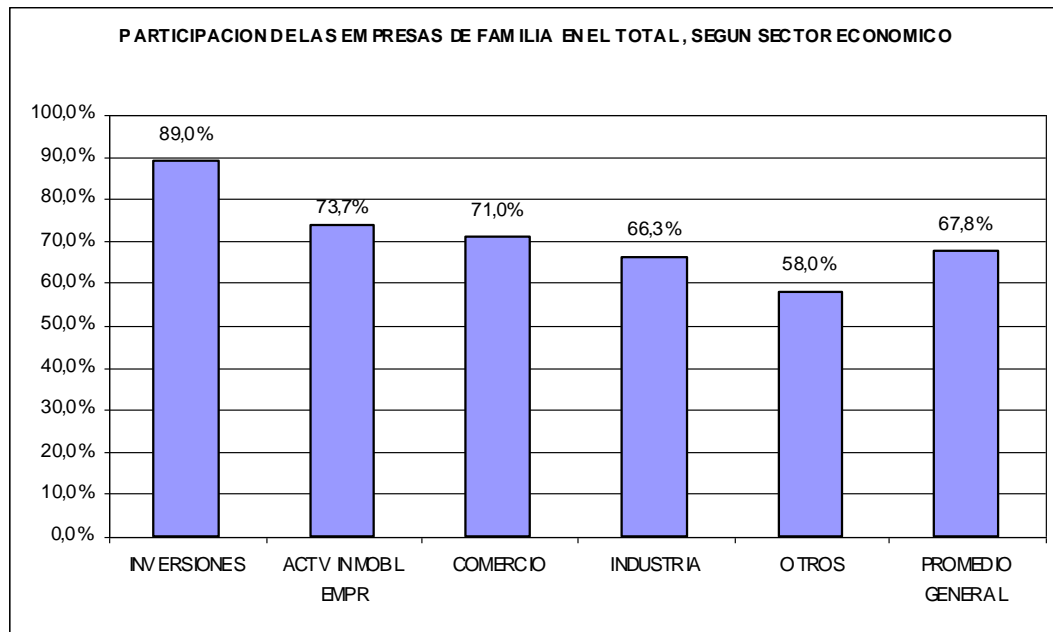
De la misma manera, según el mismo estudio, en todas las ciudades relacionadas en el cuadro anterior, existe algún número de empresas de familia que oscilan entre el 42% y el 86% del total. En menor proporción se encuentran empresas de familia ubicadas en todas las ciudades del país, en las cuales existe actividad productiva.

2.3.3.2. Participación de las empresas de familia en el total, de acuerdo con la actividad económica. De conformidad con la Superintendencia de Sociedades,⁹² las empresas de familia desarrollan sus actividades en todos los sectores de la economía nacional. La mayor concentración se encuentra en los sectores en los cuales no se requiere hacer grandes inversiones para su funcionamiento, como es el caso de asesorías técnicas, manejo de portafolio de inversiones e intermediación financiera, sector en el cual las empresas de familia participan con el 89% del total de compañías de este género. Otro sector en el que proliferan las empresas de familia es el dedicado a las actividades inmobiliarias y empresariales, como es el caso de compra - venta y arrendamiento de inmuebles, alquiler de maquinaria y equipos, consultoría y suministro de elementos de informática, investigación y desarrollo, actividades jurídicas y contables; en este sector, las empresas de familia participan con el 73.7% del total. Siguen en orden descendente las sociedades dedicadas al sector comercio con el 71% y la industria con el 66.3%. La

⁹² Ibíd, p. 26

participación en otros sectores distintos a los anteriores es del 58%, por debajo del promedio general que es del 67.8%. En el rubro de otros sectores se encuentran la construcción y la ingeniería, la agricultura, el transporte y los hoteles y restaurantes entre otros. De la misma manera, según el mismo estudio, el surgimiento de nuevas necesidades de la población, generadas por los continuos cambios en la tecnología y en las costumbres, así como la globalización de la economía, que ha llevado a un desarrollo sin precedentes en las comunicaciones, ha contribuido a la creación de empresas dedicadas a prestar servicios orientados a satisfacer este mercado. En este campo existe una participación alta de las empresas de familia. En el (Gráfico 5) se resumen las actividades en las cuales se concentra la mayor participación de las empresas de familia.

Gráfico 5: Participación de las empresas de familia frente al total según el sector económico



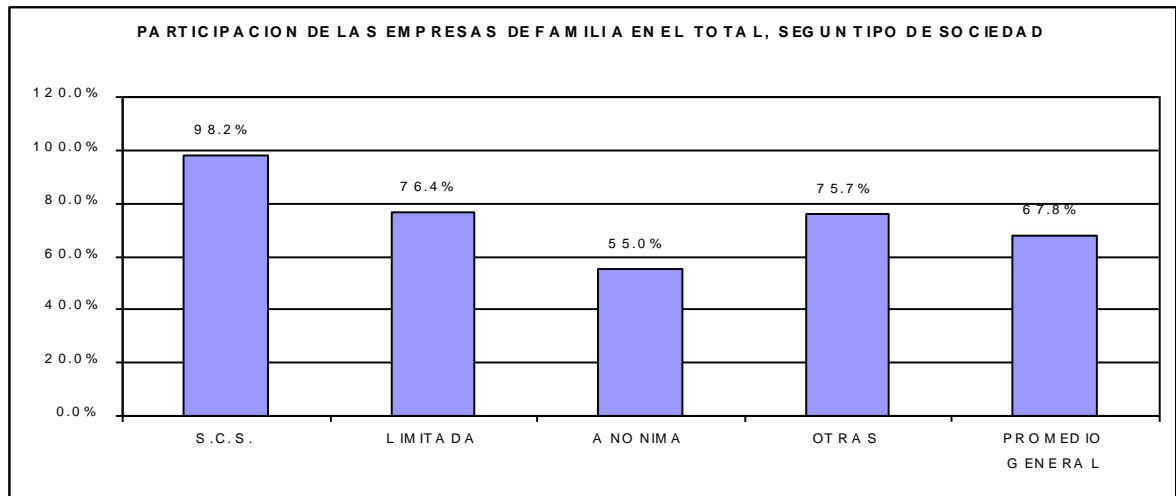
Fuente: Superintendencia de Sociedades. Estudio Empresas de Familia. 2001.

2.3.3.3. Participación de las empresas de familia en el total clasificadas por tipo de sociedad. Tal como señala la Superintendencia de Sociedades,⁹³ las empresas de familia se conforman bajo diferentes formas jurídicas de asociación. Las más comunes son las sociedades limitadas, anónimas, en comandita simple, en comandita por acciones y la colectiva. La mayor concentración de empresas de familia se encuentran en la sociedad en comandita simple, en la cual el 98.2% del total de compañías son de propiedad familiar; solamente el 1.8% de este tipo de sociedad corresponde a otros propietarios. Las familias también utilizan en gran escala la sociedad limitada como forma de organizar sus empresas. El 76.4% del

⁹³ Ibíd, p. 26

total de sociedades limitadas son de familia, en tanto que el 55% de las anónimas son de propiedad de una misma familia. Existen otros tipos de sociedades como la en comandita por acciones, la colectiva y la empresa unipersonal, dentro de las cuales las empresas familiares participan con el 75.7% del total. (Ver Gráfico 6)

Gráfico 6: Participación de las empresas de familia frente al total según tipo de sociedad



Fuente: Superintendencia de Sociedades. Estudio Empresas de Familia. 2001.

Tal como se puede apreciar, la mayoría de las empresas de familia se encuentran organizadas como limitadas o anónimas, puesto que la limitación de la responsabilidad de los socios que caracteriza a estos tipos societarios, los hace más atractivos para emprender negocios. En ese sentido, las sociedades colectivas, en las cuales los socios responden solidariamente, son los tipos societarios menos utilizados.

2.3.4. Sociedades inscritas en las principales Cámaras de comercio del país.

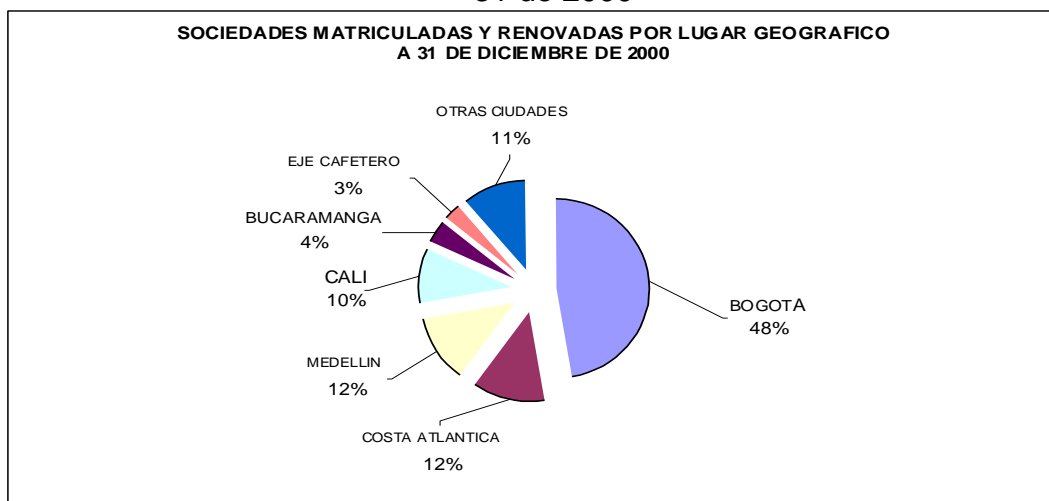
Con el fin de determinar la cantidad de sociedades legalmente establecidas en el país, y hacer una estimación aproximada de las empresas de familia que pueden existir actualmente, la Superintendencia de Sociedades,⁹⁴ solicitó información a todas las cámaras de comercio del país, las cuales se ubican en los principales centros empresariales y tienen sede en 56 ciudades.

La recopilación de información permite establecer que en Colombia existían registradas (matriculadas y renovadas) un total de 160.528 sociedades a 31 de diciembre de 2000. Esta cantidad se encuentra distribuida en toda la geografía nacional, pero con énfasis en las ciudades que tienen mayor población. No

⁹⁴ Ibíd, p. 31

obstante, según la Superintendencia de Sociedades,⁹⁵ para tener una idea general sobre la localización de las sociedades, en este estudio se establecieron no sólo las principales ciudades sino sus áreas adyacentes. Así por ejemplo en la ciudad de Medellín se ubican también las cámaras de Aburra Sur, localizada en Itaguí y la del Oriente Antioqueño, con sede en Rionegro; en el eje cafetero se ubican las cámaras de Armenia, Chinchina, Dosquebradas, Manizales, Pereira y Santa Rosa de Cabal; cerca de Bucaramanga también se localizan las cámaras de Barrancabermeja y Pamplona, en la costa atlántica se localizan las cámaras de Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Montería y Sincelejo; cerca de Bogotá se encuentra la cámara de Facatativa y alrededor de la ciudad de Cali se localizan las cámaras de Buenaventura, Buga, Cartago, Cauca, Palmira, Sevilla y Tulúa. De acuerdo con la explicación anterior, en el siguiente gráfico se puede observar la distribución geográfica de las sociedades que existen legalmente matriculadas y renovadas en el territorio nacional.

Gráfico 7: Sociedades matriculadas y renovadas por lugar geográfico a diciembre 31 de 2000



Fuente: Superintendencia de Sociedades. Estudio Empresas de Familia. 2001.

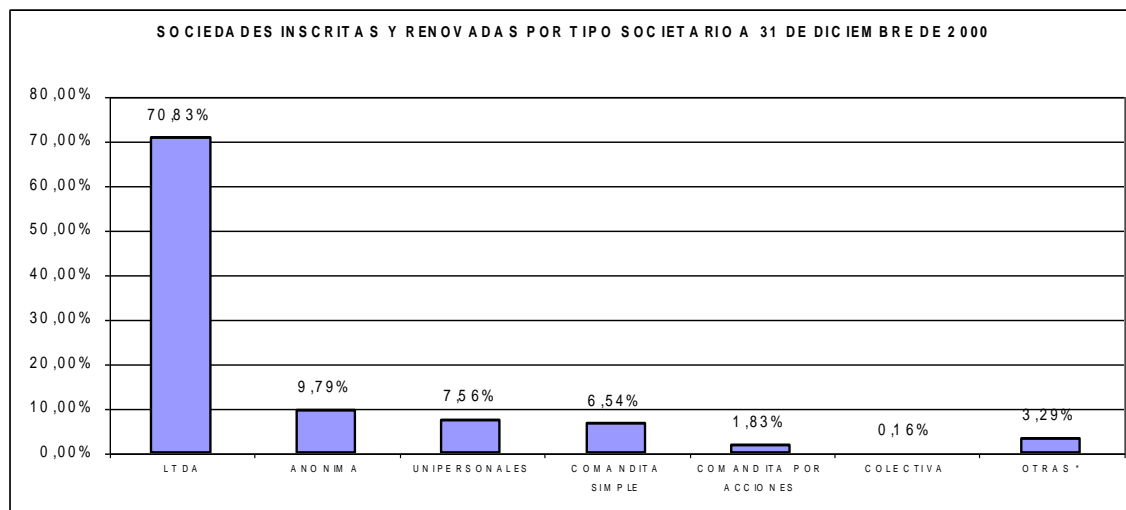
De conformidad con el gráfico anterior, se puede decir que casi la mitad de las sociedades se encuentran registradas en la capital de la república. El 48% del total funcionan en Bogotá y sus alrededores, lo que muestra la alta concentración de la actividad empresarial en esta ciudad; le sigue en magnitud Medellín y sus poblaciones vecinas con el 12% y la costa atlántica, en la cual se incluyeron las sociedades registradas en las cámaras de Sincelejo y Montería; en esta última ciudad se destaca su alta participación, con cerca de 5.400 sociedades registradas. La otra región del país con una importante actividad empresarial es

⁹⁵ Ibíd, p. 32

Cali y las ciudades vecinas, las cuales concentran el 10% del total de sociedades registradas en las cámaras del país. Bucaramanga y sus alrededores concentra el 4% y el eje cafetero participa con el 3% del total.

2.3.5. Sociedades inscritas y renovadas por tipo societario. De conformidad con el estudio realizado por la Superintendencia de Sociedades,⁹⁶ de las 160.528 sociedades clasificadas por tipo societario se puede decir que una gran parte, el 70.83% del total, están conformadas como limitadas, seguidas de las anónimas con el 9.79%, las empresas unipersonales (aunque no son propiamente sociedades, se incluyen para efectos de esta estadística) con el 7.56%, la comandita simple con el 6.54%, la comandita por acciones con el 1.83% y la colectiva con el 0.16%. En otros tipos se encuentran las sociedades civiles y las sucursales de sociedades extranjeras con una participación del 3.29% del total. (Ver gráfico 8)

Gráfico 8: Sociedades matriculadas y renovadas por lugar geográfico a diciembre 31 de 2000



Fuente: Superintendencia de Sociedades. Estudio Empresas de Familia. 2001.

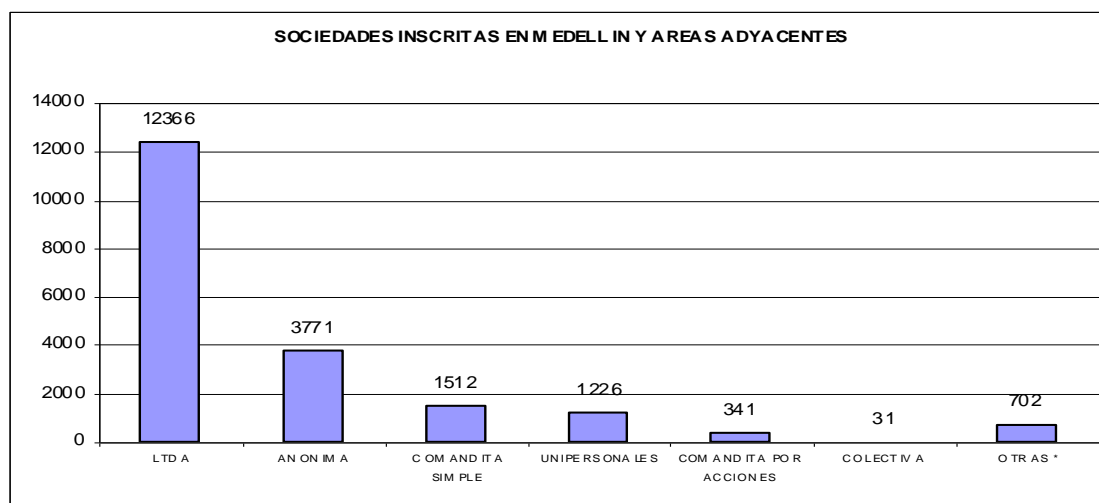
De conformidad con el gráfico anterior, se puede destacar la gran concentración de sociedades limitadas y la alta participación de las empresas unipersonales, puesto que a pesar de ser una modalidad relativamente nueva, creada mediante la ley 222 de 1995, a 31 de diciembre de 2000, ya existían en el país 12.141 sociedades de este tipo, equivalentes al 7.56% del total. Las sociedades anónimas no son representativas frente al total; sólo el 9.79% se conformaron bajo esta modalidad. La participación de las sociedades colectivas es poco significativa, sólo existen 254 empresas de este tipo registradas en las cámaras de comercio, con una representación de tan sólo el 0.16%.

⁹⁶ Ibíd, p. 26

2.3.6. Sociedades inscritas por tipo societario, clasificadas por ciudades y en áreas adyacentes

2.3.6.1. Medellín y áreas adyacentes. De acuerdo con el estudio realizado por la Superintendencia de Sociedades,⁹⁷ en el área de Medellín, además de la cámara de Medellín la de Aburrá Sur, ubicada en Itagüí y la del Oriente Antioqueño, localizada en Rionegro, se encontraban registradas 19.949 sociedades, equivalentes al 12% del total, de las cuales 12.366 son limitadas, lo que representa el 61.99%, seguidas de las anónimas con 3.771 empresas; es decir, que con respecto al total nacional, en esta zona del país aumentó la participación de las sociedades anónimas con cerca del 20%, lo que estaría indicando que allí funcionan una cantidad importante de empresas grandes que generalmente se conforman como anónimas, mientras que las limitadas disminuyeron, con respecto al total nacional, con una participación del 62%. (Ver gráfico 9).

Gráfico 9: Sociedades inscritas en Medellín y áreas adyacentes a diciembre 31 de 2000



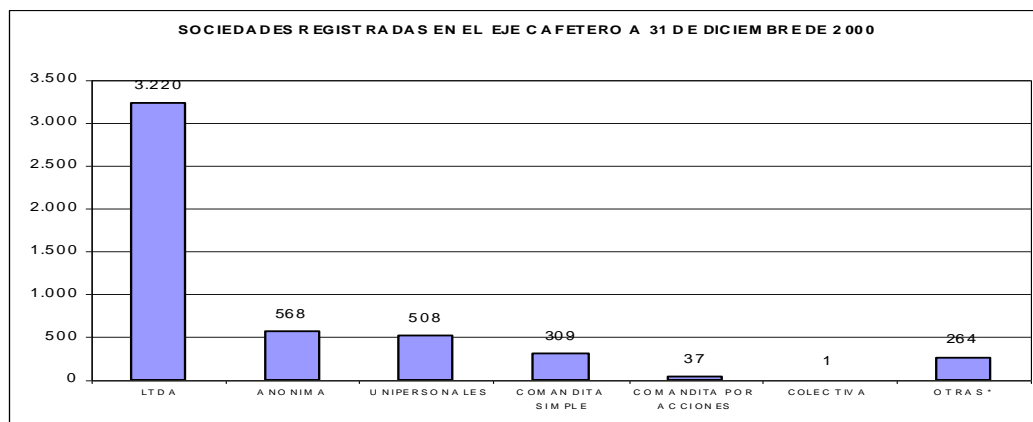
Fuente: Superintendencia de Sociedades. Estudio Empresas de Familia. 2001

2.3.6.2. Eje Cafetero. Tal como señala la Superintendencia de Sociedades,⁹⁸ en el eje cafetero están registradas 4.907 sociedades, equivalentes al 3% del total nacional. De estas empresas, 3.220 son limitadas, es decir el 65.6%, el 11.6% son anónimas y el 10.4% son unipersonales. En el gráfico siguiente se puede ver la distribución de las sociedades matriculadas y renovadas en las cámaras de Comercio de esta zona del país

⁹⁷ Ibíd., p. 34

⁹⁸ Ibíd., p. 35

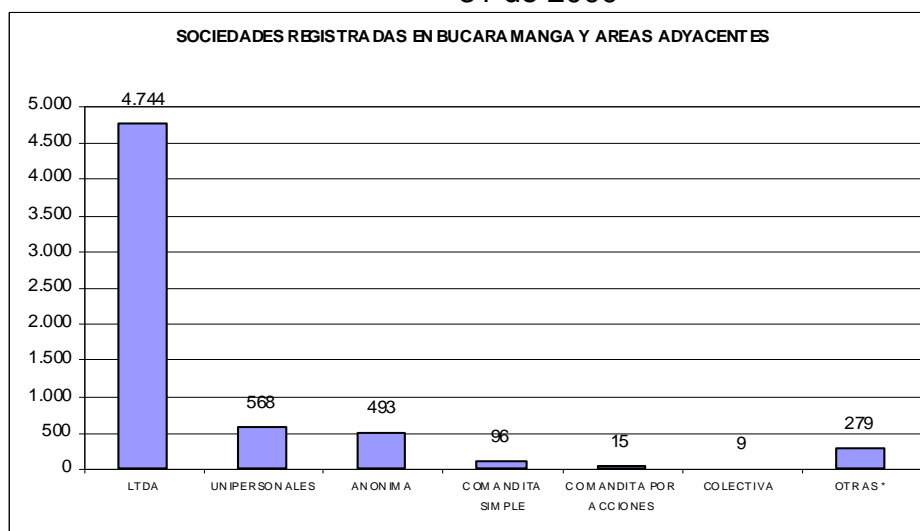
Gráfico 10: Sociedades inscritas en el eje cafetero y áreas adyacentes a diciembre 31 de 2000



Fuente: Superintendencia de Sociedades. Estudio Empresas de Familia. 2001.

2.3.6.3. Bucaramanga y áreas adyacentes. Tal como señala la Superintendencia de Sociedades,⁹⁹ en la ciudad de Bucaramanga y sus alrededores; es decir, incluyendo también las sociedades registradas en las cámaras de Barrancabermeja y Pamplona, sin incluir Cúcuta, se encontraban registradas a 31 de diciembre de 2000, 6.204 empresas entre las que sobresalen también las limitadas con 4.744, o sea el 76.47% del total, porcentaje mayor al resultado del total de sociedades del país, seguido de las unipersonales con el 9.16% y las anónimas con el 7.95% del total. Ver gráfico.

Gráfico 11: Sociedades inscritas en Bucaramanga y áreas adyacentes a diciembre 31 de 2000

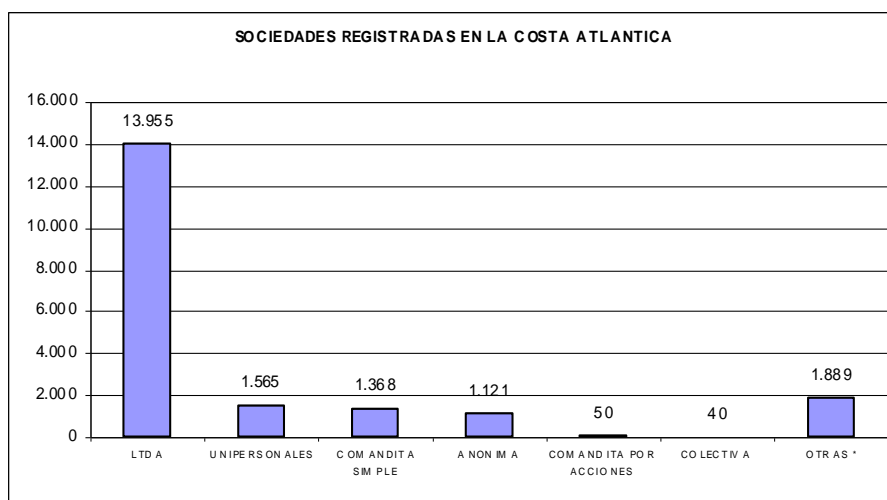


Fuente: Superintendencia de Sociedades. Estudio Empresas de Familia. 2001.

⁹⁹ *Ibíd.*, p. 36

2.3.6.4. Costa Atlántica y áreas adyacentes. De conformidad con la Superintendencia de Sociedades,¹⁰⁰ la actividad empresarial en la costa atlántica es muy importante, debido que allí existen registradas 19.988 sociedades, incluyendo las cámaras de Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Sincelejo y Montería. La mayor parte de las sociedades, también son limitadas, con un total de 13.955, es decir el 69.82%. La participación de las anónimas es sólo del 5.61%, mientras que las unipersonales sumaron 1.565, o sea el 7.83% del total. El gráfico explica lo expuesto.

Gráfico 12: Sociedades inscritas en la Costa Atlántica y áreas adyacentes a diciembre 31 de 2000



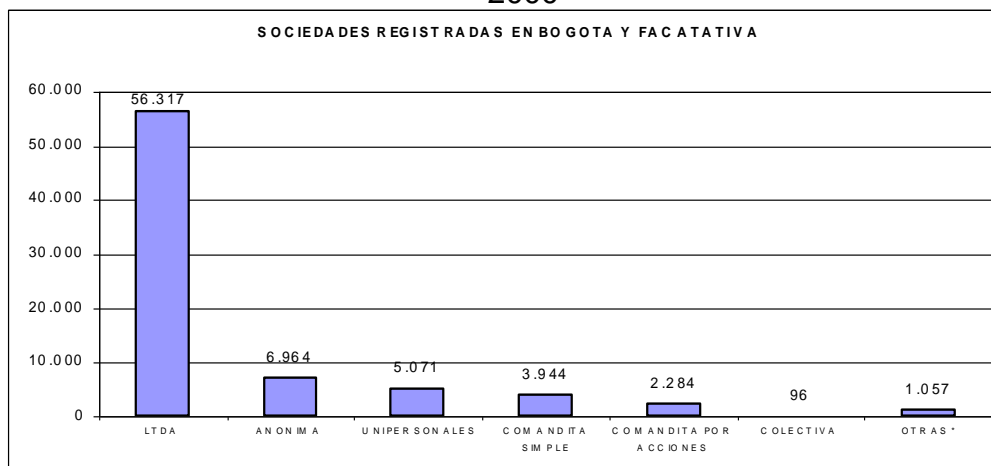
Fuente: Superintendencia de Sociedades. Estudio Empresas de Familia. 2001.

2.3.6.5. Bogotá y áreas adyacentes. Tal como señala la Superintendencia de Sociedades,¹⁰¹ en Bogotá y sus alrededores se encuentra concentrada la actividad empresarial del país con un total de 75.733 sociedades, equivalentes al 48% del total. Existe una elevada concentración de sociedades limitadas, superior al total nacional con 56.317 empresas de este tipo, es decir el 74.36%. Las anónimas tienen una participación similar al del total con el 9.2%. La distribución general se puede ver en el gráfico siguiente.

¹⁰⁰ *Ibíd.*, p. 36

¹⁰¹ *Ibíd.*, p. 37

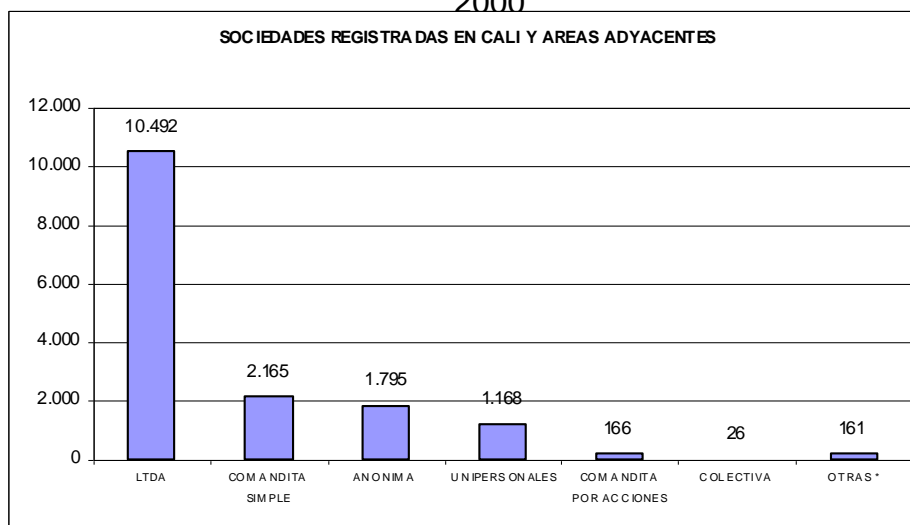
Gráfico 13: Sociedades inscritas en Bogotá y áreas adyacentes a diciembre 31 de 2000



Fuente: Superintendencia de Sociedades. Estudio Empresas de Familia. 2001.

2.3.6.6. Cali y áreas adyacentes. De conformidad con la Superintendencia de Sociedades,¹⁰² el Valle del Cauca con su capital Cali y las ciudades adyacentes son otro importante centro de negocios del país. En esta zona se localizan 15.973 empresas registradas en las cámaras de comercio. La mayor parte también pertenece al tipo limitadas con 10.492, es decir el 65.69%. En esta zona se encuentra la mayor participación de sociedades comanditas simples con el 13.55% del total, mientras que las anónimas representan el 11.24%. En el siguiente gráfico se puede ver la participación por tipo societario.

Gráfico 14: Sociedades inscritas en Cali y áreas adyacentes a diciembre 31 de 2000



Fuente: Superintendencia de Sociedades. Estudio Empresas de Familia. 2001.

¹⁰² *Ibíd.*, p. 37

En el resto del territorio nacional, es decir, las ciudades que no se incluyeron en el análisis anterior, de conformidad con la Superintendencia de Sociedades,¹⁰³ existían 17.774 sociedades, equivalentes al 11% del total nacional. Igual que en las otras cámaras, aquí también sobresalen las limitadas con el 70.93%, participación similar al total nacional, destacándose la participación de las empresas unipersonales con el 11.45%. Es importante anotar que estas 17.774 sociedades corresponden a ciudades intermedias y pequeñas, en donde las sociedades grandes que generalmente corresponden a las anónimas son poco representativas.

Por otra parte, tal como señala la Superintendencia de Sociedades,¹⁰⁴ si se aplicaran los porcentajes de participación de las empresas de familia, por lugar de domicilio, obtenidos en el estudio general, se podría decir que en Bogotá y sus alrededores, las empresas de familia representan el 65% del total, existirían registradas 49.226 empresas de familia; en Medellín y su área metropolitana, donde las empresas de familia representan el 70.3% del total, existirían 14.024 compañías familiares; en Cali y las ciudades adyacentes, que representan el porcentaje más alto, el 86.2%, estarían funcionando 13.768 empresas de familia, en Barranquilla y ciudades vecinas agrupadas en la costa atlántica, que representan el 79.9% del total de sociedades, se encontrarían inscritas en las cámaras de comercio 15.970 empresas de familia, en Bucaramanga y ciudades vecinas, en la que las empresas de familia representan el 65.3% del total se encontrarían inscritas y con matrícula renovada 4.051 empresas de familia.

Así mismo, tal como señala el mismo informe, si se aplicara el promedio general de participación de las empresas de familia, encontrado en el estudio, que es del 67.8%, se podría inferir que de las 160.528 sociedades matriculadas y renovadas en el país a 31 de diciembre de 2000, 108.837 corresponderían a empresas familiares, lo cual indica la magnitud e importancia de este tipo de organizaciones en el desarrollo empresarial de la nación.

En resumen, de conformidad con el estudio realizado por la Superintendencia de Sociedades:¹⁰⁵

- De las 8930 analizadas, el 67.8% son sociedades de familia.
- Más de la mitad de las empresas de familia, el 53%, tienen como domicilio a Bogotá, seguida de Cali, Medellín y Barranquilla.
- Las sociedades de familia se ubican principalmente en la industria, comercio, actividades inmobiliarias y empresariales e inversiones.
- El 52% de las sociedades de familia, incluidas en el estudio, se encuentran constituidas como limitadas, el 37% como anónima, el 8% como en comandita simple y el 3% tiene otras formas de sociedades.

¹⁰³ *Ibíd.*, p. 37

¹⁰⁴ *Ibíd.*, p. 38

¹⁰⁵ *Ibíd.*, p. 39

- En Cali existe una mayor inclinación a constituir sociedades de familia.
- En las sociedades en comandita simple el 98.2% son de propiedad familiar, en las limitadas el 76% y en las anónimas el 55%.
- De 175 sociedades analizadas, del total de las que se encuentran tramitando acuerdo de reestructuración (ley 550 de 1999), el 58% son sociedades de familia, el 61% son limitadas y el 37% son anónimas.
- En las 56 cámaras de comercio que existen en el país, se encuentran matriculadas y renovadas 160.528 sociedades, de las cuales el 70.83% son limitadas, el 9.79% son anónimas y el 7.56% son empresas unipersonales. De acuerdo con la tendencia reflejada en el presente estudio, 108.837 de estas empresas, serían de familia.

2.4. MARCO EMPRESARIAL

2.4.1. Generalidades de la empresa Inversiones GDG S.A.

2.4.1.1. Antecedentes. La empresa Inversiones GDG S.A. es una empresa de naturaleza comercial, con domicilio social en la Carrera 11ª # 93ª-62 oficina 401 de Bogotá D.C., constituida como Sociedad Anónima en 2007, mediante documento privado autenticado inscrito en la Cámara de Comercio de Bogotá D.C. (Ver anexo 1)

2.4.1.2. Objeto social. La sociedad tiene como objeto social la compra y venta de inmuebles, manejo de proyectos inmobiliarios, grandes extensiones, lotes para desarrollo, proyectos turísticos y agros turísticos, siempre enfocada a comercializar de la manera más efectiva las diferentes propiedades.

2.4.1.3. Sistema de finalidades

Misión: Ofrecer los servicios de asesoría dentro del mayor ámbito de seriedad y respaldo, en los plazos y condiciones pactadas, buscando la mayor satisfacción del cliente.

Visión: Lograr consolidarnos en el mercado inmobiliario, mediante un portafolio de servicios y precios atractivos, que cumpla con las expectativas y requerimientos, de clientes personales y corporativos.

2.4.1.4. Productos y servicios. Inversiones GDG S.A cuenta con un equipo de profesionales altamente calificado, que entre su portafolio de servicios maneja la evaluación, asesoría y estructuración de proyectos inmobiliarios garantizando a sus clientes resultados altamente satisfactorios¹⁰⁶.

¹⁰⁶ Disponible en

<http://www.metrocuadrado.com/modulonegocios/inmobiliarias/gdgrealstate/proyectos.html>

Consecución de grandes extensiones y propiedades: Inversiones GDG S.A realiza el manejo y comercialización de lotes tanto en zonas urbanas como rurales para plantear el desarrollo de edificaciones y proyectos inmobiliarios. Este manejo se desarrolla en asocio con promotores del sector para manejar una ágil comercialización involucrando inversionistas inmobiliarios.

Consultoría, promoción e inversión inmobiliaria: Inversiones GDG S.A cuenta con el análisis y planeación de diferentes proyectos turísticos, condominios y hogares de retiro geriátricos principalmente en Boyacá y en la Sabana de Bogotá.

Manejo inmobiliario y corretaje de propiedades comerciales y residenciales: Inversiones GDG S.A maneja relaciones comerciales de propiedades en Bogotá, La Calera, Anapoima, Chía y diferentes zonas del departamento de Boyacá mediante alianzas y relacionamiento con inmobiliarias de la región.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE ESTUDIO

Con la presente investigación se escogió el tipo de estudio descriptivo, que se basa en especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, con el fin de recolectar toda la información necesaria para poder llegar al resultado de la investigación. De conformidad con Sabino, C.¹⁰⁷ "la investigación descriptiva consiste en describir algunas características fundamentales en conjunto homogéneo de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento". Cabe subrayar que hay diferentes maneras de organizar dichos estudios siendo la más simple de ellas, la descripción de algún problema, registrando las causas, características, situación actual y posibles soluciones. También constituyen un importante punto de partida para sugerir nuevos estudios, toda vez que proveen información que podrá ser verificada recurriendo a otros diseños de investigación.

3.2. TIPO DE MÉTODO

Para el desarrollo del estudio, se utilizó el método de diagnóstico exploratorio, con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.

Para ello, se estableció una orden lógico sobre las principales características de las empresas familiares colombianas; su participación e importancia en la economía nacional; su distribución según tipo societario, objeto social y domicilio y la normatividad tanto de la empresa familiar, como del Protocolo familiar en Colombia. De la misma manera, se describieron las particularidades de la empresa familiar y las relaciones existentes entre los núcleos de la misma (familia, propiedad y empresa); así como los retos y diferentes conflictos tales como la confusión de los patrimonios, familiar y empresarial, que debe afrontar el directivo de la empresa familiar para sobrevivir.

Se realizó igualmente un análisis cualitativo de la información, puesto que se recogieron los aspectos fundamentales que permitieron la elaboración de un "Protocolo Familiar" aplicable a la empresa familiar Inversiones GDG S.A, con el fin de ofrecer una herramienta útil de consulta para los directivos de la empresa, que contribuya a desarrollar e implementar el "Protocolo Familiar", como soporte

¹⁰⁷ SABINO, C. El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas. 2003, 2p. 89

para la resolución de problemas específicos en la empresa familiar objeto de estudio.

3.3. DELIMITACIÓN

3.3.1. Delimitación geográfica. El estudio se llevó a cabo en la empresa familiar Inversiones GDG S.A, ubicada en la ciudad de Bogotá.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Determinación de la población. Población conformada por el personal que integra la empresa Inversiones GDG S.A.

3.4.2. Determinación de la muestra. Población conformada por los directivos y/o familiares que tienen injerencia directa con la empresa objeto de estudio.

3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN E INFORMACIÓN

3.5.1. Fuentes Primarias. El investigador, con previo conocimiento de la población en estudio, seleccionó los elementos que a su juicio fueron representativos y diseñó un instrumento denominado “Lista de verificación” con 20 preguntas cerradas, la cual se aplicó a los directivos y/o familiares que tienen injerencia directa con la empresa objeto de estudio, con el objetivo de obtener información de fuente primaria sobre los aspectos que se relacionan con la viabilidad de implementar un “Protocolo Familiar” en la empresa familiar Inversiones GDG S.A. (Ver Anexo 2: Nombres y cargos de personas encuestadas)

3.5.2. Fuentes Secundarias. La información se obtuvo de fuentes secundarias. Para ello, se acudió a escritos que lograron ampliar la visión no sólo conceptual, sino también práctica de los diferentes elementos que conforman el “Protocolo Familiar”. Esto se logró por medio de textos de consultas especializados en el tema, Internet y otras. Así mismo se tuvo en cuenta la normatividad colombiana que regula las empresas familiares, a través de decretos, normas legales, etc., la cual se registró de manera selectiva y se consignaron extractos o apartes completos, citas textuales y resúmenes de las fuentes secundarias escogidas, fundamentados en los conceptos que originaron éste trabajo.

3.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Mediante el instrumento denominado “Lista de Verificación”, las siguientes preguntas se realizaron a los directivos y/o familiares que tienen injerencia directa con la empresa objeto de estudio, con el objetivo de obtener información de fuente primaria sobre los aspectos que se relacionan con la viabilidad de implementar un “Protocolo Familiar” en la empresa familiar Inversiones GDG S.A. Estos son los resultados:

Cuadro 2: Lista de verificación

GENERALIDADES DE LA EMPRESA	
PREGUNTA	OBSERVACIÓN
1. Alcance comercial : Local <input type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Internacional <input type="checkbox"/>	El alcance comercial de la empresa es de tipo nacional
2. ¿En qué año se fundó la empresa?	Se fundó en el 2006.
3. La empresa es: Creada por los actuales propietarios <input type="checkbox"/> Heredada de familiares <input type="checkbox"/>	La empresa es creada por los propietarios actuales
4. ¿Qué generación gobierna actualmente la empresa? El fundador <input type="checkbox"/> Hijos del fundador <input type="checkbox"/> Nietos del fundador <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>	La empresa está gobernada por el fundador
5. El capital de la empresa es: 100% familiar <input type="checkbox"/> 76% al 99% familiar <input type="checkbox"/> 50% al 75% familiar <input type="checkbox"/> Menos del 50% familiar <input type="checkbox"/>	El capital de la empresa es 100% familiar
6. Número de empleados: 1 – 10 <input type="checkbox"/> 11 – 50 <input type="checkbox"/> 50 o más <input type="checkbox"/>	La empresa tiene entre 11 y 50 empleados.
7. Tipo de contrato utilizado: Permanente <input type="checkbox"/> Temporal <input type="checkbox"/>	La empresa utiliza el tipo de contrato permanente.
ASPECTOS DEL FUNDADOR	
8 ¿Vive actualmente el fundador de la empresa? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Actualmente vive el fundador de la empresa.
9. Edad del fundador: Menor a 40 <input type="checkbox"/> Entre 40 y 50 <input type="checkbox"/> Entre 50 y 60 <input type="checkbox"/> Mayor a 60 <input type="checkbox"/>	La edad del fundador es menor a los 40 años.
10 ¿El fundador tiene responsabilidad directa en la dirección de la empresa? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	El fundador si tiene responsabilidad directa en la dirección de la empresa.
11. ¿Qué nivel de formación tiene el fundador de la empresa? Estudios primarios <input type="checkbox"/> secundarios <input type="checkbox"/> universitarios <input type="checkbox"/> de postgrado <input type="checkbox"/>	El fundador de la empresa tiene estudios universitarios.
ASPECTOS DE GOBIERNO	
12 ¿La empresa ha conformado una junta directiva? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	La empresa tiene conformada una Junta Directiva.
13. ¿La empresa cuenta con un consejo familiar? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	La empresa no cuenta con un consejo familiar.
14. Valoración de la familia en la empresa <input type="checkbox"/> Se llega rápidamente a acuerdos <input type="checkbox"/> Se está dispuesto a trabajar <input type="checkbox"/> Existe buena comunicación <input type="checkbox"/> Existe respeto de la tradición y valores	La valoración de la familia en la empresa se presenta en el siguiente orden: se está dispuesto a trabajar; respeto de la tradición y valores; se llega rápidamente a acuerdos; existe buena comunicación en la empresa.
15. Valoración de los principales problemas de la empresa <input type="checkbox"/> Familiares <input type="checkbox"/> De mercado <input type="checkbox"/> Financieros <input type="checkbox"/> De personal <input type="checkbox"/> De sucesión <input type="checkbox"/> Técnicos <input type="checkbox"/> Otros	Los principales problemas de la empresa se presentan en el siguiente orden: sucesión; familiares; mercado; financieros; personal; técnicos.
16. Valoración de los principales problemas de la familia <input type="checkbox"/> Relación padre – hijo <input type="checkbox"/> Rivalidad entre hermanos <input type="checkbox"/> Intromisión de familia política <input type="checkbox"/> Los momentos más críticos se debió a problemas familiares	Los principales problemas de la familia se presentan en el siguiente orden: rivalidad entre hermanos, relación padre – hijo; los momentos más críticos se debió a problemas familiares, intromisión de familia política.

17. El sistema de retribuciones de los miembros de la familia que trabaja en la empresa se basa en: <input type="checkbox"/> Un sueldo fijo <input type="checkbox"/> Sueldo variable en función de circunstancias especiales <input type="checkbox"/> Sueldo fijo más participación <input type="checkbox"/> Solo participación	El sistema de retribuciones de los miembros de la familia que trabaja en la empresa se basa en un sueldo fijo.
18. ¿Tiene la empresa un plan de su sucesión para los puestos directivos de más responsabilidad? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	La empresa no tiene un plan de su sucesión para los puestos directivos de más responsabilidad
19. ¿Tiene la empresa definido un candidato como sucesor? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	La empresa no tiene definido un candidato como sucesor.
20. ¿Tiene la empresa establecido un protocolo familiar? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	En la empresa no se ha establecido un protocolo de la empresa familiar.

Fuente: Elaboración propia

3.6. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1. El alcance comercial de la empresa es de tipo nacional: Esta información se relaciona con los datos arrojados por el estudio realizado por la Superintendencia de Sociedades,¹⁰⁸ donde afirma que la mayoría de las ventas de las empresas familiares se realizan en el mercado nacional; advirtiendo que en menor proporción también se registran exportaciones por parte de las empresas de familia.

2. La empresa se fundó en 2006: De conformidad con el (Anexo 1: Constitución de sociedad Inversiones GDG S.A.), se observa que la empresa se fundó en el 2006; es decir tiene 3 años de existencia. Esta afirmación, es coherente con el estudio realizado por la Superintendencia de Sociedades,¹⁰⁹ donde concluye que la mayoría de las empresas familiares son relativamente nuevas con menos de 30 años de vida.

Lo anterior permite deducir en primera instancia, que la actividad empresarial del país ha crecido notoriamente durante las últimas décadas. Y en segunda instancia, que la gran mayoría de las sociedades se encuentran en la primera generación y de acuerdo con los años de existencia, puede inferirse que un porcentaje importante tendrá que asumir en los próximos años el traspaso a la segunda generación. Es decir, tendrán que afrontar el dilema de la sucesión, sobre todo de la primera a la segunda generación, pues el fundador es dueño, gerente y cabeza de familia.

3. La empresa es creada por los actuales propietarios: Esta información permite deducir que la mayoría de las empresas colombianas surgen en el interior de los

¹⁰⁸ Superintendencia de Sociedades. Estudio Empresas de Familia. 2001. Op. Cit. p. 75

¹⁰⁹ *Ibid.*, p. 72

grupos familiares, generalmente por el afán de mejorar los ingresos familiares y/o de adquirir independencia y solidez económica para el futuro de la familia. Por ello, para lograr su supervivencia a corto, mediano y largo plazo, han tenido que desarrollar continuamente planes estratégicos acordes con los constantes cambios del mercado nacional, que les permita sobrevivir en el entorno de negocios altamente competitivos. Estas continuas luchas crean al interior de las empresas familiares un profundo sentido de pertenencia.

4. La empresa está gobernada por el fundador: Esta afirmación guarda correspondencia con el estudio realizado por la Superintendencia de Sociedades,¹¹⁰ quien señala que cerca de la tercera parte de las empresas familiares colombianas están en poder del fundador; es decir, se encuentran en la primera generación. A este respecto, se destaca el planteamiento descrito por Arquer,¹¹¹ quien entiende por empresa de 1ª generación, el lapso comprendido entre la gestión del fundador sólo, o de éste con sus hijos.

5. El capital de la empresa es 100% familiar: Con relación a esta pregunta, Pont,¹¹² considera que normalmente el capital en las empresas familiares se encuentra en manos de la familia, lo cual implica una cierta libertad a la hora de tomar determinaciones, debido a que no existen terceras personas que tengan intereses directos en la empresa. En este sentido y teniendo en cuenta que las responsabilidades de cada uno de los miembros están claramente definidas, cuando la familia es la encargada de tomar las decisiones, implica que se pueden tomar decisiones de forma rápida y conveniente, disminuyendo con esto, la probabilidad de problemas a largo plazo y de más difícil solución.

6. La empresa tiene entre 11 y 50 empleados: Esta afirmación es coherente con el estudio realizado por la Superintendencia de Sociedades,¹¹³ donde señala que desde el punto de vista del número de empleados, la mayoría de las empresas familiares son pequeñas y medianas.

7. La empresa utiliza el tipo de contrato permanente: Esta afirmación es coherente con el estudio realizado por la Superintendencia de Sociedades,¹¹⁴ donde advierte que la mayoría de las empresas familiares realizan contratos permanentes a sus empleados.

¹¹⁰ Ibíd., p. 86

¹¹¹ ARQUER, Joaquín. Op. Cit. p.35

¹¹² PONT MESTRES, M. Op. Cit. p. 23

¹¹³ Ibíd., p. 73

¹¹⁴ Ibíd., p. 74

ASPECTOS DEL FUNDADOR

8. Actualmente vive el fundador de la empresa: Según la Superintendencia de Sociedades,¹¹⁵ esta situación corrobora el hecho de que la mayoría de las empresas familiares existentes en el país son relativamente nuevas y que presentan una renovación continua. Es decir, que mientras que unas por diferentes circunstancias se liquidan, otras se crean para ofrecer bienes y servicios que se requieren en el mercado.

9. La edad del fundador es menor a los 40 años: Lo anterior permite concluir que la edad del fundador se encuentra en el rango de la población económicamente activa; los cuales, en el pleno uso de sus facultades físicas y mentales, se encuentran en la capacidad de dirigir la empresa, con la disponibilidad de *aportar su trabajo para la producción de bienes y servicios de su empresa*.

10. El fundador si tiene responsabilidad en la dirección de la empresa: Tal como se puede apreciar, esta pregunta se relaciona con la anterior, puesto que advierte que casi la totalidad de las empresas de familia están dirigidas por el fundador, por ser individuos relativamente jóvenes y con grandes ambiciones para asegurar el futuro de su familia. De manera general, según la Superintendencia de Sociedades,¹¹⁶ se podría inferir que el pequeño porcentaje de fundadores que no tienen responsabilidad directa en la dirección de la empresa, pero que están presentes, corresponde a aquellos fundadores próximos a retirarse y han permitido que sus hijos u otras personas dirijan la empresa; es decir, que estarían en la etapa de la segunda generación.

11. El fundador de la empresa tiene un nivel de formación de estudios universitarios: Esta respuesta permite deducir el fundador de la empresa tiene un nivel académico a nivel profesional como Administración de Empresas y con una amplia disposición frente a temas de interés relacionados con la empresa familiar, lectura de revistas o libros que ilustran novedades sobre este tipo de organizaciones. Esta capacitación le ha permitido tener responsabilidades en la dirección de la empresa y crear un ambiente de confianza frente a los demás miembros de la misma. A este respecto, según la Superintendencia de Sociedades,¹¹⁷ existe diversidad de profesiones entre los fundadores de la empresa, entre ellas se destacan en mayor proporción, los administradores de empresas e ingenieros. Existen otros profesionales con alguna representación como economistas, abogados y contadores.

¹¹⁵ *Ibíd.*, p. 76

¹¹⁶ *Ibíd.*, p. 77

¹¹⁷ *Ibíd.*, p. 81

ASPECTOS DE GOBIERNO

12. La empresa cuenta con una Junta Directiva: De conformidad con el (Anexo 1: Constitución de sociedad Inversiones GDG S.A. artículo 49), se advierte que la empresa ha conformado una Junta Directiva, como la máxima autoridad responsable de la obtención de resultados de la empresa. Entre sus funciones se destaca: asesorar al presidente de la empresa y evaluar su gestión, para lo cual debe estar libre de conflictos de interés; representar los intereses de los accionistas y formular estrategias de largo plazo para la empresa; prevenir conflictos y equilibrar los intereses de los asociados; garantizar la aplicación de políticas de buen gobierno corporativo adoptadas por la sociedad, entre otras funciones.

13. La empresa no cuenta con un consejo familiar: A este respecto, la Superintendencia de Sociedades,¹¹⁸ resalta la importancia de crear un Consejo Familiar, integrado por las personas que ocupen los cargos de mayor jerarquía y que se encarguen de analizar, discutir y tomar decisiones sobre los asuntos de la familia, para no mezclarlos con las decisiones de la empresa y con ello evitar la toma de decisiones equivocadas.

En opinión de Leach,¹¹⁹ el Consejo de Familia es el máximo órgano de gobierno de carácter decisorio en las relaciones familia-empresa, que regula el funcionamiento de la familia empresaria en sus relaciones con la empresa, y en cuyo interior se discuten tanto los problemas del presente como los proyectos de futuro de la familia empresaria. De otra parte, señala que en el consejo familiar, debe existir un libro de actas que mantengan los registros de los integrantes. Es probable que no todos los miembros estén de acuerdo con todas las cláusulas, pero deberán sujetarse al número de votos definido como mayoría para las aprobaciones correspondientes. Todo este proceso, debe trabajar por la unión de la familia y por preservar sus valores; pero por encima está encaminado a definir y a poner en práctica los mecanismos que logren la continuidad de la empresa a través del tiempo.

14. Valoración de la familia en la empresa: Respecto a la valoración de la familia en la empresa, se aprecia que se fundamenta en los principios administrativos propios de las empresas familiares tales como: disposición para trabajar, mayor respeto de la tradición y valores. Igualmente, se percibe una valoración importante relacionada con el consenso rápido y efectivo de acuerdos y una mayor comunicación en el interior de la empresa.

¹¹⁸ *Ibíd.*, p. 88

¹¹⁹ LEACH; *Op. Cit.* p. 59

Dentro de este contexto, Gersik¹²⁰ citado por Rienda, subraya que el compromiso de la familia con la empresa supone convocar a la familia en su visión particular del negocio, buscando el fortalecimiento familiar: cultura, valores, historia, necesidades, y proyectando a la empresa tales acuerdos, armonizando intereses en las esferas de Familia, Propiedad, y Gestión, precaviendo conflictos propios de su naturaleza, o fijando lineamientos que permitan lograr soluciones negociadas a través de políticas clara de beneficios económicos para los familiares.

Bajo este enfoque, son principios y valores de la empresa familiar, todas aquellas cualidades que tiene la familia y que quiere transmitir a las generaciones venideras y a la empresa, como la esencia donde se encuentran concentrados sus esfuerzos. Ellos reflejan no sólo lo que la familia quiere transmitir a la empresa, sino aquello se quiere de la misma, que se concreta en la misión y la visión de la compañía; así como también en el código ético de la misma y que la encauzará al asumir retos concretos del desarrollo empresarial.

Sin embargo, cabe subrayar que si bien es cierto que los valores que se fomentan varían de familia a familia, cada una de éstas posee al menos algunos que son los que la mantienen integrada y favorecen las buenas relaciones. Estos valores claves deben ser aprovechados para darle fuerza a la familia frente a las variables que se manejan en la empresa. Debe haber en todas las personas adultas una permanente preocupación por enseñar y transmitir buenas costumbres, creencias valiosas y valores de orden superior. Una familia que obre con este proceder estará en condiciones de darle continuidad a la empresa con más probabilidades de éxito.

15. Valoración de los principales problemas de la empresa: Con relación a la valoración de los problemas de la empresa, se aprecia que se basan principalmente en: problemas familiares, de sucesión, de mercado, financieros, de personal, técnicos, respectivamente; originados probablemente por la ausencia del establecimiento de reglas de actuación con fines específicos para la resolución de dichos problemas.

Dentro de este contexto, se plantean diferentes soluciones, dependiendo del criterio de cada autor. No obstante, de conformidad con Leach,¹²¹ para el manejo los problemas familiares se deben realizar una planificación estratégica para la compañía. En el desarrollo de esta, según Gallo,¹²² se deben explicar los procedimientos a seguir para tratar los problemas familiares, de sucesión, de mercado, financieros, de personal y técnicos, entre otros, de manera que se convierta en un instrumento esencial para la viabilidad y continuidad de la empresa familiar.

¹²⁰ RIENDA GARCÍA, Laura. Op. Cit. p. 29.

¹²¹ LEACH, Op. Cit. p. 36

¹²² GALLO, M. Op. Cit., p. 65

Para ello, en primera instancia, se deben abordar los problemas críticos que surgen de la relación familia-empresa. En segundo lugar, se recomienda realizar reuniones periódicas para discutir las medidas a tomar en cada situación. En tercer lugar, se deben presentar por escrito los valores y conductas que deben seguir los miembros de la organización, constituyéndose en una oportunidad para plantear la constitución de un protocolo familiar. Y finalmente, se deben realizar revisiones periódicas controlando el cumplimiento de lo planificado y manteniendo en todo momento una comunicación directa entre todos los miembros de la empresa.

No obstante, se debe tener en cuenta que en las empresas familiares, además de planificar la dimensión estratégica empresarial, se debe también planificar la familiar, teniendo en cuenta las metas personales y profesionales a largo plazo de los miembros de la familia.

16. Valoración de los principales problemas de la familia: Respecto a la valoración de los principales problemas de la familia, se advierte: Relación padre – hijo, rivalidad entre hermanos, intromisión de familia política, los momentos más críticos se debió a problemas familiares.

Para ello, la familia y el negocio deben disponer de un lugar, un tiempo y un espacio donde hablar de las relaciones familia-empresa. Este espacio debe ser un escenario en el que se abra un diálogo fluido antes de que surjan o cuando surjan dificultades. Es necesario que la familia cuente con un espacio confiable en el que se puedan solucionar las tensiones de la familia con la empresa y viceversa.

Así mismo, se deben contemplar mecanismos para propender por las buenas relaciones familiares; entre ellos, los canales de comunicación entre la compañía y la familia, como lo sería el Consejo Familiar, un Comité encargado del asunto u otra vía adecuada para el caso. También se deben considerar herramientas dirigidas a la resolución de conflictos, en el caso que el primero de éstos o no sea aplicable para el caso concreto, o no funcione, evento en el cual se preverán los instrumentos para mediar y conciliar por vía no judicial, en las desavenencias entre miembros de la familia en aspectos relacionados con la empresa familiar.

17. El sistema de retribuciones: El sistema de retribuciones de los miembros de la familia que trabaja en la empresa se basa en un sueldo fijo.

A este respecto, Gallo,¹²³ considera que los miembros de la familia que trabajen en la empresa deberán recibir salarios coherentes con el mercado, y por ningún motivo una retribución inferior o superior a la que recibiría en el mismo cargo y con iguales resultados, un trabajador no miembro de la familia. Este ingreso deberá ser independiente del recibido por concepto de dividendos como participación de

¹²³ GALLO, Op. Cit. p. 58

la propiedad. En caso contrario, si no se valora al miembro familiar como cualquier otro profesional, se pueden generar problemas de motivación y desconfianza entre el resto de los empleados y ante sus accionistas.

Respecto al sistema de remuneración para los principales cargos directivos, se recomienda contemplar una porción fija y una variable. La condición fundamental que hay detrás de este sistema es que las personas de mayores responsabilidades, tienen mayor impacto en los resultados de la empresa. Por lo tanto, el sistema de remuneración variable busca que estos directivos se esfuercen un poco más en la consecución de los resultados de la empresa.

18. La empresa no tiene un plan de su sucesión para los puestos directivos de más responsabilidad: Con relación a esta pregunta, Gallo¹²⁴ considera que la sucesión, es uno de los temas más importantes dentro del ciclo de vida de una empresa familiar, puesto que solamente el 13% de negocios familiares exitosos se mantiene en la tercera generación y menos de dos tercios sobreviven a la segunda generación. Dentro de este contexto advierte que las causas del retraso en la sucesión obedecen principalmente por falta de planeación tanto del fundador, como del resto de la organización para enfrentar el problema.

Para enfrentar esta problemática, Gallo¹²⁵ considera que la solución es plantear con anterioridad la planificación del proceso de sucesión, toda vez que compete tanto a la familia, como a la organización. Dicha planificación se debe comenzar, estableciendo las partes que componen dicho problema y la forma cómo éstas se relacionan entre sí. Estas son: la preparación del sucesor/es; el desarrollo de la organización; el desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia; y el retiro del fundador.

No obstante, el autor¹²⁶ advierte la importancia de la primera y última de las partes de dicho proceso sucesorio (la preparación del sucesor/es y el retiro del fundador). Para la preparación del sucesor, el fundador debe analizar concienzudamente el perfil del posible sucesor que ocupará su puesto cuando se produzca el traspaso generacional. Es decir, a partir de este momento se empieza a preparar para comenzar su retirada del mundo empresarial.

19. La empresa no tiene definido un candidato como sucesor: Con relación a esta pregunta, la Superintendencia de Sociedades,¹²⁷ señala que otro parámetro importante que determina la organización interna de la empresa, es la edad límite de retiro de los funcionarios, en especial los de alto rango y que pertenecen a la familia. En este sentido, advierte que en casi la totalidad de las empresas

¹²⁴ GALLO, M. A. Op. Cit. p. 62

¹²⁵ GALLO, M. A. La Sucesión en la Empresa Familiar. Op. Cit. p. 18

¹²⁶ *Ibíd.*, p. 20

¹²⁷ Superintendencia de Sociedades. Estudio Empresas de Familia. 2001. Op. Cit. p. 79

familiares no hay una edad límite establecida para retirarse de la empresa. Igualmente, subraya la importancia de determinar una edad límite de retiro, en consideración a que los adultos mayores, paulatinamente comienzan a experimentar la pérdida normal de destrezas físicas, morales e intelectuales, indispensables para un óptimo desarrollo en los cargos directivos de la empresa.

Siendo la elección del futuro sucesor, una de las determinaciones más importantes que debe hacer el fundador, conviene recordar que el posible sucesor debe poseer una formación integral que englobe un cúmulo de conocimientos tanto teóricos como prácticos, indispensables para dirigir con éxito la empresa familiar y hacerle frente a los posibles conflictos que se puedan presentar en el futuro.

En relación con la formación cuando el sucesor se incorpora a la empresa, Navas¹²⁸ recomienda que preferiblemente las personas que asesoren y apoyen al sucesor en los primeros años de su gestión sean sujetos ajenos a la organización. Bajo este enfoque, se advierte que la primera etapa del proceso sucesorio se divide en dos: una primera, donde esté al frente un directivo no familiar que asesore y; una segunda, donde el poder recaiga íntegramente en el miembro de la siguiente generación.

Finalmente, se debe tener en cuenta que puede surgir el problema que llegado el momento de la sucesión, no exista en la empresa un heredero o candidato que reúna las condiciones indispensables para la gestión de la empresa. Por lo tanto, el fundador debe plantearse la necesidad de delegar la gestión de la empresa a profesionales ajenos a la familia.

20. En la empresa no existe un protocolo de la empresa familiar: Con relación a esta pregunta, la Superintendencia de Sociedades,¹²⁹ señala que aproximadamente el 50% de las empresas familiares carece de un protocolo familiar y tan sólo un mínimo porcentaje afirman tenerlo. Existe también un porcentaje importante que no lo tiene, porque no lo conoce, o porque no lo considera necesario.

A este respecto, González,¹³⁰ considera que el “protocolo familiar”, es el acuerdo firmado por los familiares socios de una misma empresa, en virtud del cual se acuerdan los principios esenciales de las relaciones de la familia con la empresa. Se pretende con dicho contrato regular la organización y gestión de la misma, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con la finalidad de darle continuidad de manera eficaz y con éxito a través de las siguientes generaciones familiares. No obstante, el aspecto fundamental que se recoge en dicho documento, es que trata de asegurar la

¹²⁸ NAVAS, Javier. Op. Cit. p. 73

¹²⁹ Superintendencia de Sociedades. Estudio Empresas de Familia. 2001. Op. Cit. p. 87

¹³⁰ GONZÁLEZ; Op. Cit. p. 58

cohesión entre los distintos familiares y la continuidad de la empresa, de generación a generación, siendo considerado como un proceso duradero que involucra a los miembros de la familia, a los empleados y al propio negocio.

De otra parte, Martínez,¹³¹ señala que el objetivo fundamental del protocolo familiar es definir con claridad los valores éticos que la familia debe comprometerse a respetar para el adecuado logro de los propósitos de la empresa. Dentro de este contexto, lo define como un instrumento planteado para la prevención de conflictos y como solución al problema de la confusión de patrimonios, que contribuye al empresario, no sólo a la gestión de la empresa, sino que puede ser muy útil cuando llega el momento de la sucesión, puesto que con su utilización se pretende darle continuidad de manera eficaz y con éxito a través de las siguientes generaciones familiares.

Igualmente advierte, que es recomendable redactarlo anticipándose a los posibles problemas que pudieran surgir. Para ello, es fundamental que cuente con el consenso de todos los familiares, lo que exige la colaboración de todos los miembros implicados en el proceso de elaboración, para que se discutan los temas a incluir en el mismo, hasta llegar al acuerdo final para el eficaz funcionamiento del mismo.

Finalmente, con el fin de adaptarlo a los cambios tanto familiares como empresariales que se vayan produciendo a lo largo de los años, es recomendable revisarlo periódicamente para mantener así su vigencia y con ello contribuir eficazmente a la solución de las eventuales incidencias que se produzcan en el interior de la familia y/o que estén relacionadas con la empresa.

En síntesis, el protocolo es ante todo un documento de la familia pero preparado intencionalmente en dirección a los negocios familiares. En este documento, la familia establece una misión que debe de guiar las relaciones familiares y los negocios. Su elaboración debe realizarse pacientemente y debe tener como base los debates que se realicen en las asambleas donde deben participar todos los miembros de la familia que tengan que ver con la empresa. Este documento, trae beneficios importantes para la familia y la empresa, entendiendo que las familias que enfrentan el futuro unidas y que tienen claramente definidas sus metas y políticas con respecto a la empresa, tienen muchas más posibilidades de éxito y de sobrevivir, que las que sólo se ocupan de la solución de los problemas que se presentan a diario.

¹³¹ MARTÍNEZ GUILLÉN; Op. Cit. P. 36

Cuadro 3: Matriz DOFA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte sistema de gestión de calidad en procesos. • Un equipo humano comprometido con el desarrollo de sus funciones. • El personal de la compañía tiene un alto grado de pertenencia. • Alto nivel de talento del personal en los cargos. • Adecuada infraestructura para el desarrollo de las actividades laborales. • Se entiende la planeación estratégica. • Los mercados son eficazmente segmentados. • Está en buen posicionamiento frente a sus competidores. • La parte del mercado ha ido aumentando satisfactoriamente. • Seguimiento puntual en la negociación con el cliente. • Seguimiento en las acciones de mejora. • Es buena la calidad del servicio al cliente y de los servicios ofrecidos por la empresa. • Tiene un capital de trabajo suficiente. • Cuenta con Departamento de Sistemas. • Está bien preparado el personal del Departamento de Sistemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los gerentes no planifican con eficacia. • No se delega correctamente el trabajo. • Carencia en el manejo en cumplimiento de tareas. • No hay homologación en el manejo de información. • Carencia de canales de comunicación interna y con otras áreas de la empresa. • La carga administrativa de la empresa es alta. • Incertidumbre generada por el bajo clima laboral. • El ánimo de los empleados es bajo. • No son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo. • El proceso de aprendizaje a través de los errores es lento. • Es alta la rotación del personal y el ausentismo. • No son buenos los incentivos y las recompensas de la organización. • Cambios en fechas de entrega de los inmuebles. • Falta planeación en los tiempos de ejecución de procesos • Falta respuesta oportuna por parte de agentes de ventas. • Falta de empoderamiento por parte de los agentes de ventas para emitir respuestas a los clientes. • Reprocesos en diferentes procedimientos en las áreas. • Falta de ejecución, control y seguimiento en el área de ventas
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento constante del sector de la construcción en Colombia. • Reconocimiento y fortalecimiento del buen nombre de la compañía. • Búsqueda de espacios que generen aumento en el clima laboral de la compañía. • Recibir retroalimentación por parte de las otras áreas en forma adecuada para mejorar los procesos. • Buenas relaciones con los clientes. • Prestigio en el medio; los clientes de la empresa confían en la calidad de sus servicios. • Hacer seguimiento puntual en la negociación con el cliente. • Mayor seguimiento de acciones de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de evolución en la oferta del producto para mejora en la calidad del mismo. • El momento del sector depende del momento de la economía del país. • Ser más asertivos en la información y enfocándose en la demanda del producto. • Pérdida de credibilidad por la cantidad de debilidades en el área de servicio al cliente • Existen en el mercado empresas que pertenecen a la competencia con más antigüedad y experiencia. • Facilidad para entrada al mercado de nuevas empresas que aumentan la competencia.

Fuente: Elaboración propia

4. ASPECTOS QUE SE DEBEN TENER EN CUENTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN “PROTOCOLO FAMILIAR” APLICABLE A LA EMPRESA INVERSIONES GDG S.A.

En este capítulo, se describirá la razón de ser del protocolo para la empresa “Inversiones GDG S.A.”, resaltando los principales beneficios que se persiguen con los compromisos asumidos en él. Se muestran posteriormente los factores relevantes previos a la elaboración y se desarrolla una posible estructura guía, obviamente sujeta a modificaciones y ajustes de acuerdo con las sugerencias de los directivos y/o miembros de la empresa objeto de estudio.

Por lo tanto, el objetivo fundamental del presente capítulo es proporcionar tanto al propietario de la empresa, como a todas las personas interesadas en el tema, los diversos aspectos que se deben tener en cuenta para la elaboración de un “protocolo familiar” aplicable a la empresa familiar “Inversiones GDG S.A.”, con el propósito de generar en el interior de la organización y de la familia, una reflexión que contribuya al éxito de la empresa y a prevenir las situaciones críticas que suelen afectarlas.

En este sentido, abordar el tema del protocolo reviste una importancia relevante para la empresa “Inversiones GDG S.A.”, debido a que es un instrumento que:

- Ayuda a reducir la posibilidad de aparición de conflictos.
- Tiene criterios definidos para tratarlos en caso de que aparezcan.
- Aporta en la definición de políticas dentro del curso de la planeación estratégica.
- Encamina los objetivos de la familia y la empresa hacia intereses conjuntos.
- Contribuye a mantener o incrementar los afectos y la unión familiar.

Estos asuntos indudablemente estimulan el trabajo de los entes involucrados, con la convicción de que se está contribuyendo con la continuidad de la empresa familiar “Inversiones GDG S.A.” De esta manera, se puede utilizar dicha herramienta que, si bien no soluciona el problema, puede ayudar a simplificarlo, siendo un medio a través del cual se puede llegar a dicha solución.

Otro aspecto importante que se debe tener en cuenta, es que cada familia en términos empresariales es un caso particular y por lo tanto, deberá desarrollar un protocolo particular. Aunque existen situaciones muy similares de un negocio a otro, no se debe olvidar que también las hay muy distintas. Este es un aspecto importante a la hora de poner en marcha la elaboración de un protocolo. Por ello,

los comprometidos en la labor, requerirán de información y documentos que les ayuden a entender el concepto y dar los primeros pasos, como el que se ofrece en el desarrollo de este capítulo.

4.1. PROTOCOLO FAMILIAR

DEFINICIÓN: El protocolo familiar es un documento escrito que enuncia en forma clara los valores y la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa. Sin embargo, el aspecto fundamental que se recoge en el protocolo familiar es que trata de asegurar la cohesión entre los distintos familiares y la continuidad de la empresa, de generación a generación, no siendo considerado como un suceso, ni tampoco como una acción, sino que es un proceso duradero que involucra a los miembros de la familia, a los empleados y al propio negocio.

El protocolo es ante todo un documento de la familia pero preparado intencionalmente en dirección a los negocios familiares. En este documento, la familia establece una misión que debe de guiar las relaciones familiares y los negocios. Su elaboración debe realizarse pacientemente y debe tener como base los debates que se realicen en las asambleas donde deben participar todos los miembros de la familia que tengan que ver con la empresa. Este documento, trae beneficios importantes para la familia y la empresa, entendiendo que las familias que enfrentan el futuro unidas y que tienen claramente definidas sus metas y políticas con respecto a la empresa, tienen muchas más posibilidades de éxito y de sobrevivir, que las que sólo se ocupan de la solución de los problemas que se presentan a diario.

De todas maneras, no se trata de indicar que con el protocolo, y una familia comprometida con él, los problemas desaparecerán, pero lo que sí se puede afirmar es que se logrará un mejor manejo de las situaciones difíciles y una disminución en la aparición de éstas.

4.2. PROCESO DE CONCEPCIÓN

El protocolo familiar se debe concebir en un marco que favorezca todo ese proceso que empieza con el interés de alguno de los miembros y finaliza con su elaboración y aprobación por parte de toda la familia. Obviamente no se debe olvidar su revisión periódica para hacer los ajustes del caso cuando sean necesarios. A este respecto, es preciso tener en cuenta los siguientes aspectos:

Interés inicial. Generalmente la inquietud por hacer un protocolo en la empresa de la familia se origina por la iniciativa de uno o varios miembros que a través de algún evento, los medios de información o el diálogo informal con alguna persona, se enteran del concepto. La inquietud se lleva al ámbito familiar y comienzan los primeros brotes de interés por la gestión del protocolo.

Primera reunión. Los más interesados empiezan a generar la expectativa entre los miembros restantes hasta que se logre efectuar la primera asamblea familiar; es decir, la primera reunión de todos los miembros de la familia con propósitos familiares y empresariales. Esta primera asamblea da lugar al primer encuentro familiar, en el cual se debe expresar la intención de la reunión y se deben debatir los primeros asuntos al respecto.

No obstante, cabe subrayar que se debe incluir una inducción inicial sobre la importancia de estar en armonía tanto para la familia como para la empresa, y se debe considerar también un mensaje introductorio sobre la importancia de conservar la empresa y contribuir en su continuidad. En esta reunión inicial se debe elegir un moderador y en lo posible cuatro o cinco miembros que representen a la asamblea y que conformen el consejo de familia. Estas personas deben tener un alto compromiso con su rol y ejercer con seriedad, lealtad e imparcialidad la representación que les ha sido confiada. Así mismo, en este primer encuentro, generalmente, se institucionaliza tanto la asamblea familiar como el consejo familiar y se determina la periodicidad de las Asambleas. De ser posible, se deben organizar los comités de apoyo y otorgar de esta forma responsabilidades y tareas a todos los integrantes de la familia.

Segunda reunión. Entre la primera y la segunda reunión debe dejarse un tiempo prudencial de tal forma que los miembros de la familia analicen tranquilamente lo experimentado en la primera y definan en qué podrían y desearían colaborar. Esta reunión es la indicada para organizar los comités de apoyo, otorgando de esta forma responsabilidades y tareas a todos los integrantes de la familia. Estos comités podrán ser: de liquidez, de formación, de evaluación, de remuneración y de dirección. Sin embargo, se recomienda que en el primer paso, se exponga ante los demás todos los resentimientos, envidias, rabias y demás que cada uno lleva en su interior. En este momento, juega un papel fundamental el moderador de la Asamblea, que debe ser una persona competente y neutral y en lo posible, que no pertenezca al núcleo familiar. Su responsabilidad no es dirimir conflictos, sino conducir a los miembros en la toma de decisiones. Si una vez hechas las debidas intervenciones, se detecta que la relación entre algunos está deteriorada y que no hay suficiente armonía en el grupo, se deberán programar talleres para mejorarla y el avance en la elaboración del protocolo deberá darse cuando las condiciones determinen que el ambiente es saludable para ello.

Reuniones posteriores. Las Asambleas siguientes deberán lograr un avance paulatino en los acuerdos entre miembros y en la definición del protocolo. Para la tercera reunión, se recomienda la existencia de un primer borrador del documento, para ser sometido a consideración de los asistentes. Los puntos sobre los cuales la asamblea no pueda ponerse de acuerdo, podrían delegarse a los integrantes del consejo de familia para no detener el proceso en asuntos que prudentemente pueden ser conducidos por éstos.

Por otra parte, es recomendable que el moderador, debe conversar previamente con los principales responsables de la empresa, para facilitar la conducción de las Asambleas.

Proceso final. Después de largas deliberaciones la familia, estará en condiciones de realizar una redacción final del protocolo, que deberá ser aprobado por todos los miembros participantes. De allí en adelante la periodicidad de las reuniones podrá ser más espaciada y tendrán los siguientes objetivos principales:

- Informar a los miembros sobre los asuntos de actualidad del contexto empresa-familia;
- Resolver situaciones concernientes a lo pactado y
- Hacer los ajustes que el protocolo exija como consecuencia de las transformaciones en la familia, en la empresa, en el mercado objetivo y en el mundo en general.

El consejo de familia deberá tener una actitud vigilante frente estos aspectos y trabajar constantemente por una mejoría permanente del escenario empresa-familia; además, debe propender por el buen manejo de los fondos de la empresa para la compraventa de acciones y capital de riesgo.

Igualmente, se deberá delegar un revisor fiscal para la custodia del libro de actas del consejo familiar y para mantener los registros de los integrantes. Es probable que no todos los miembros estén de acuerdo con todas las cláusulas, pero deberán sujetarse al número de votos definido como mayoría para las aprobaciones correspondientes. Los miembros que no quieran participar deben manifestarlo y no ser obligados, pero deberán acogerse a lo que finalmente quede consignado en el protocolo.

Todo este proceso, que en la práctica se hace largo y dispendioso, está encaminado por encima de todo a definir y a poner en práctica los mecanismos que logren la continuidad de la empresa a través del tiempo.

4.3. ELEMENTOS RELEVANTES DE SU ELABORACION

Para hacer realidad, la elaboración y puesta en marcha del protocolo familiar, es necesario tener en cuenta factores previos, que deben ser conocidos por todos los miembros de la familia. Su admisión y aprobación, fomentará en los miembros de la familia, un ambiente de complacencia y de respeto mutuo. A continuación se describirán los más importantes:

4.3.1. Libertad. Todos los miembros de la familia implicados en la empresa deben tener la libertad suficiente para expresar su pensamiento en las asambleas familiares. Ninguna persona deberá tener preferencias sobre otra a la hora de dar

oportunidades para expresar lo que desea. Igualmente, es importante tener claro que en ninguna circunstancia debe haber presiones y todos deben sentirlo de esta forma, pues lo que se busca es el bien para todos.

4.3.2. Pacto de honor. El protocolo familiar debe ser un pacto de honor, entre quienes lo firman. Este compromiso debe estar basado en el amor y en la confraternidad de la familia. Por lo tanto, cada implicado deberá apoyar los términos convenidos, y si al pasar el tiempo no está de acuerdo con algunos de ellos, debe presentar su propuesta cuando la asamblea dé lugar a las reuniones de modificaciones o enmiendas al protocolo. Mientras tanto, debe tomar una actitud de respeto y en ningún momento debe emitir comentarios o mostrar actitudes que estropeen los esfuerzos del resto de miembros por lograr más políticas sanas y de beneficio conjunto. Este pacto de honor es un compromiso con todos los participantes, con la familia y con la empresa; por lo tanto, todos deben concientizarse con anticipación de esta responsabilidad que se asume y encararla con seriedad y madurez.

4.3.3. Valores de la familia. Si bien es cierto que los valores que se fomentan varían de familia a familia, cada una de éstas posee al menos algunos que son los que la mantienen integrada y favorecen las buenas relaciones. Estos valores claves deben ser aprovechados para darle fuerza a la familia frente a las variables que se manejan en la empresa. Debe haber en todas las personas adultas una permanente preocupación por enseñar y transmitir buenas costumbres, creencias valiosas y valores de orden superior. Una familia que obre con este proceder estará en condiciones de preparar un protocolo y de ponerlo en marcha con más probabilidades de éxito.

4.3.4. Relación intrafamiliar. Es indispensable que al comenzar el proceso de elaboración del protocolo, la familia tenga un ambiente de armonía que lo facilite. La primera asamblea puede ser el medio a través del cual se tantea la condición del clima existente. Como se dijo anteriormente, de no haber condiciones adecuadas es recomendable empezar con expertos profesionales, para el mejoramiento de la relación intra-familiar, aunque esto implique el retraso en la iniciación del protocolo.

Otro aspecto importante a tener en cuenta, es que el protocolo no debe desarrollarse en momentos en que se está en conflictos de poder. Por el contrario, se debe aprovechar los períodos de unidad familiar y empresarial, y si éstas no existen, se debe trabajar para el logro de estos objetivos, debido a que la finalidad del protocolo no es para hacer desaparecer los conflictos, sino para evitar que se produzcan. Por lo tanto, es recomendable, que debe prepararse y desarrollarse cuando aún no han surgido problemas graves en el sistema empresa-familia y no debe esperarse a que estos aparezcan y tomen fuerza para poder empezar.

4.4. ESTRUCTURA DEL PROTOCOLO

4.4.1. Contenido. El protocolo debe acoger tantos asuntos como la familia propietaria crea conveniente y haya considerado en las reuniones de las asambleas familiares. Su contenido dependerá por lo tanto de la misma familia, de sus creencias, sus valores, su cultura, del momento en que se realice y de lo que deseen respecto a la empresa y respecto a sí mismos. No debe ser tan breve que deje a un lado aspectos importantes para el sistema familia-empresa, ni tan largo y detallado que haya que sujetarse permanentemente a él, inclusive para asuntos triviales. El protocolo debe exponer las necesidades, políticas y trayectorias principales de la relación empresa-familia. Debe contener como mínimo los siguientes temas:

- Valores a transmitir a los miembros más jóvenes y a las generaciones siguientes.
- Esfuerzos y sacrificios que se está dispuesto a hacer.
- Apertura o restricción en la entrada de miembros de la familia. Participación de la familia en el manejo de los negocios.
- Formas de mantener las buenas relaciones, resolver los conflictos y mantener la armonía.
- Políticas de compensación, incluida la de distribución de utilidades.
- Acuerdos para compartir momentos de distracción, recreación, integración.
- Procesos para el alcance de metas personales y profesionales cada año.
- Intención sobre la propiedad del capital y su transmisión. Sucesión de la propiedad.
- Situaciones en las que se consideraría dejar de ser empresa familiar. Posibilidad de fusiones, alianzas estratégicas, etcétera.
- Preparación de las siguientes generaciones: Desarrollo de la capacidad de liderazgo y proceso de entrada y salida.
- Requisitos exigidos a miembros de la familia que deseen trabajar en la empresa.
- Entrada de capitales provenientes de personas no familiares. Acciones en poder de no familiares.

Capitulaciones

- Creación de fondos de liquidez.
- Reglamentación del funcionamiento del fondo. Manejo de activos financieros existentes.
- Políticas para las transacciones accionarias, los procesos de decisión y las propiedades, legados y riquezas patrimoniales que deben de tener el carácter de intransferibles en la familia.
- Políticas de elección y retiro de los gobernantes. Funcionamiento de los órganos de gobierno. Participación y reglas de juego.

- Asuntos éticos de comportamiento de los miembros de la familia en los negocios.
- Estrategia, organización y continuidad de la empresa en el mercado, incluidas las políticas de endeudamiento, diversificación, expansión e inversión.
- Compromiso explícito de los miembros firmantes con respecto al funcionamiento, supervivencia y crecimiento de la empresa, así como su disposición para vigilar y controlar los activos.
- Evaluación de las cualidades y el desempeño personal.
- Evaluación del desempeño empresarial.
- Reglas de juego para miembros familiares no participantes en la elaboración del protocolo.
- Consideraciones con respecto a modificaciones al protocolo.

4.4.2. Posible estructura general. El protocolo familiar debe ser suscrito por todos los socios-familiares, siendo recomendable además, la suscripción de todos aquellos miembros de la familia que puedan alcanzar algún día la condición de socio. Por otro lado, dada la importancia que los estatutos sociales revisten en las relaciones entre los socios, entre éstos y la sociedad y entre la sociedad y terceros, es conveniente que el contenido del protocolo se traduzca, en todo cuanto resulte posible, en preceptos estatutarios.

Por otra parte, el protocolo familiar debe plasmar, de la mejor forma posible, la realidad de la familia y de la sociedad, motivo por el cual no tiene un contenido predefinido o cerrado, sino abierto; es decir, debe recoger cuanta información permita tener un conocimiento lo más amplio posible de dichas realidades. De la misma manera, dado que las circunstancias familiares y empresariales pueden variar con el transcurso de los años, el contenido del protocolo está sujeto a constantes cambios, que deben de trasladarse al mismo de acuerdo con el procedimiento de modificación que al efecto se establezca. En cualquier caso, son elementos comunes a todo protocolo, las siguientes:

- a) Introducción o preámbulo en el que se expone la razón de ser del protocolo, junto con los valores familiares y empresariales que lo inspiran y su alcance.
- b) Los criterios que deben guiar la retribución y financiación de los socios; es decir, la distribución de dividendos, las condiciones para conceder préstamos a los socios.
- c) Las cualidades y requisitos que deben de reunir los socios para desempeñar determinados cargos en la sociedad.
- d) La política de recursos humanos, fundamentalmente en lo que concierne a los criterios y procedimientos de selección y promoción del personal de la empresa,

de retribución del mismo, así como la exigencia de su aplicación con independencia de quién sea el candidato al puesto.

e) Principios y normas que deben de guiar el régimen de transmisión de participaciones sociales contemplado en los estatutos y la sucesión en la empresa.

f) Composición del Consejo de Familia y requisitos que deberán de reunir sus miembros.

g) Compromisos asumidos por los socios de conformidad con el régimen económico matrimonial que, en su caso, acuerde cada uno con su cónyuge y de acuerdo con las disposiciones testamentarias relativas a sus participaciones sociales.

h) Procedimiento de actualización y modificación del protocolo.

De conformidad con diferentes modelos analizados a lo largo del trabajo e intentando recopilar los aspectos relevantes para la elaboración del protocolo familiar, a continuación se describe un ejemplo de la posible estructura general, que debe llevar este documento.

INTRODUCCIÓN O PREÁMBULO: En la Introducción o preámbulo se realiza una síntesis orientada a explicar la razón de ser del protocolo, junto con los valores la familia, la relación entre familiares, sus políticas con respecto a la empresa y su alcance, en aras de la continuidad de la misma.

VISIÓN Y MISIÓN DE LA FAMILIA FRENTE A LA EMPRESA: Otro punto a tener en cuenta es la misión y la visión que la familia propietaria tiene del negocio y de su empresa, que no siempre es idéntica a la misión y la visión corporativa. Aquí lo que se establece es lo que la familia quiere hacer y proyectar a la comunidad desde la organización. Es decir, las metas a las cuales se quiere llegar como persona, como familia y como ente económico.

1. CLÁUSULA PRIMERA: Objeto del protocolo: A través del objeto del protocolo se busca explicar, especialmente para las futuras generaciones: el origen de la empresa; su historia; el deseo de concertar la supervivencia de la familia y la empresa; las diferentes estrategias para prever mecanismos de solución o prevención de conflictos; el proceso y actores que intervinieron en la elaboración del Protocolo, entre otros.

2. CLÁUSULA SEGUNDA: Principios y valores de la familia y la empresa: Son principios y valores de la familia – empresa, todas aquellas cualidades que tiene la familia y que quiere transmitir a las generaciones venideras y a la empresa, como la esencia donde se encuentran concentrados sus esfuerzos. Ellos reflejan no sólo lo que la familia quiere transmitir a la empresa, sino aquello se quiere de la

misma, que se concreta en la misión y la visión de la compañía; así como también en el código ético de la misma y que la encauzará al asumir retos concretos del desarrollo empresarial.

3. CLÁUSULA TERCERA: Solución de conflictos: Se deben contemplar mecanismos para propender por las buenas relaciones familiares; entre ellos, los canales de comunicación entre la compañía y la familia, como lo sería el Consejo Familiar, un Comité encargado del asunto u otra vía adecuada para el caso. También se deben considerar herramientas dirigidas a la resolución de conflictos, en el caso que el primero de éstos o no sea aplicable para el caso concreto, o no funcione, evento en el cual se preverán los instrumentos para mediar y conciliar por vía no judicial, en las desavenencias entre miembros de la familia en aspectos relacionados con la empresa familiar.

4. CLÁUSULA CUARTA: Propiedad: Esto implica considerar: 1) Una política clara y generalizada en cuanto a la distribución de las utilidades de los familiares que tengan una participación en la empresa familiar; 2) Pensar en la forma cómo se dividirá el capital de la empresa y cómo habrá de transmitirse de acuerdo al tipo social que se tenga; 3) Decidir –en caso de venta de la participación por uno de los familiares-, si se establece el derecho de preferencia, para no limitar la venta de las participaciones, pero tampoco perder el control de la empresa; 4) Compromiso explícito de los miembros firmantes con respecto al funcionamiento, profesionalización, supervivencia y crecimiento empresarial, estableciendo mecanismos que vigilan y controlan los activos empresariales, para que la compañía no se comprometa más allá de lo que puede hacerlo; 5) Por último, deberán preverse los mecanismos a seguirse en caso de llevarse a cabo fusiones, alianzas estratégicas con otras compañías, sean nacionales o extranjeras, de tal manera que el control no se transfiera y con eso no se pierda el carácter de ‘familiar’.

5. CLÁUSULA QUINTA: Dirección y gestión: Debe establecerse cómo se compondrá la dirección y gestión de la empresa, con sus respectivos órganos de gobierno de la familia y de la empresa, tales como: el gobierno de la familia – Asamblea Familiar y Consejo de Familia- y el empresarial –Junta Directiva, Junta Asesora o Asesor Empresarial Externo. Su conformación funciones, comités que organizarán, etc.

6. CLÁUSULA SEXTA: Relación intrafamiliar frente al entorno: Es recomendable que se establezca una filosofía de armonía y/o relación familiar frente al entorno. Ello encierra la periodicidad para la realización de reuniones familiares en procura de las buenas relaciones; la programación de planes conjuntos de recreación y diversión; así como también, los intereses comunes por el desarrollo social tanto de la empresa como de la familia, entre otros.

7. CLÁUSULA SÉPTIMA: Familia allegada y miembros no familiares: Aspecto desde el cual parte la implementación de las políticas familiares respecto a la compañía, determinando las relaciones entre los dos entes, traduciéndose en temas tales como la participación o no en la gestión; vinculación de parientes, familiares políticos y socios no familiares; elección y requisitos para cargos de dirección.; derecho al voto y a la propiedad; conformación de la Junta Directiva.

8. CLÁUSULA OCTAVA: Pplanificación de la sucesión: La sucesión es uno de los factores de más alta mortalidad de la empresa familiar; por esa razón debe ser planeada con la suficiente antelación, estableciendo requisitos que debe poseer el nuevo empresario que guiará los destinos de la empresa. En este punto se deberá tener en cuenta aspectos específicos de: 1) Perfil, condiciones objetivas y mecanismos de elección; 2) Establecer si la sucesión podrá recaer en familiares por consanguinidad, por afinidad o podrá suceder un tercero a nombre de los familiares; 3) Considerar el hecho de preparar a quien va a suceder la empresa presente y la siguiente, estableciendo pautas como el plan que seguirán los candidatos a suceder, el desarrollo de la capacidad de liderazgo, al igual que los procesos de evaluación permanente de la labor que se realiza y las políticas de retiro de la empresa.

9. CLÁUSULA NOVENA: Régimen económico matrimonial de los socios: En cuanto al régimen económico matrimonial de los socios, que sin duda influye en el mantenimiento del control familiar sobre las participaciones, es aconsejable la exigencia de estipulación del régimen económico de separación de bienes, para evitar, en la medida posible, que en un supuesto de crisis conyugal las participaciones del socio pasen a las manos de su cónyuge.

10. CLÁUSULA DÉCIMA: Compromiso de la familia con la empresa: Se persigue convocar a la familia en su visión particular del negocio, buscando el fortalecimiento familiar –cultura, valores, historia, necesidades-, y proyectando a la empresa tales acuerdos, armonizando intereses en las esferas de Familia, Propiedad, y Gestión, precaviendo conflictos propios de su naturaleza, o fijando lineamientos que permitan lograr soluciones negociadas a través de políticas clara de beneficios económicos para los familiares.

11. CLÁUSULA ONCE: Modificaciones y firma del protocolo: Como se ha dicho a lo largo del trabajo, cada Protocolo Familiar es único, de acuerdo con los requerimientos de la familia y su empresa; por ello, la elaboración es un proceso que requiere de sumo cuidado y deberá estar sujeto a modificaciones en el evento que las circunstancias “Familia – Empresa”, lo requieran. Con estos acuerdos, suficientemente discutidos por los interesados, se llega al punto de la firma del Protocolo, que junto con los adecuados mecanismos, será perfectamente viable para la puesta en marcha del protocolo familiar.

Tal como se puede apreciar, más que un documento, el protocolo es un proceso largo y trabajoso que requiere por una parte, la colaboración de toda la familia y a menudo la colaboración de un asesor externo, cercano o afín a la familia, y conocedor de la empresa. Así mismo, una vez llegado a un acuerdo entre toda la familia, éste se reflejará en un documento escrito. Este documento debe ser revisado en la periodicidad y profundidad que se acuerde entre las partes.

4.4.2.1. Personal encargado de su elaboración. Tal como se comentó anteriormente, el protocolo familiar, puede ser realizado por la familia con la colaboración de un asesor externo. Este servirá de guía y mediador y deberá propender por los intereses tanto de la empresa, como de la familia. Sin embargo, los estudios relacionados con la elaboración del protocolo familiar, señalan que habitualmente se conocen tres opciones:

1. Una persona afín: Este individuo, además de conocer bien a toda la familia, debe tener conocimientos fundados de la empresa, y ser un experto en gestión y dirección empresarial. Probablemente, es la opción más cómoda para la empresa, y puede ser la más efectiva. La dificultad radica en poder disponer de una persona que además de todos los requisitos mencionados, sea un buen mediador, imparcial, con vista de futuro y con la habilidad suficiente para reconocer rápidamente las inquietudes y exigencias de cada familiar.

2. Un profesional externo: Al parecer, actualmente es la opción más concurrida; bien por su novedad, su costo o por la negativa de muchas empresas y familias a compartir sus problemas con un agente externo a ellas. De cualquier forma, es recomendable que el asesor externo sea lo más afín posible a la familia, ya que el contacto va a ser continuo y la necesidad de mutua confianza también. Es por eso, que a mediano plazo, el asesor externo va adquiriendo características semejantes a la persona afín descrita anteriormente.

3. La propia familia: Esta es una opción que también se lleva a cabo en algunas empresas familiares. Sin embargo, a pesar de que esta opción cuenta con el beneficio de la total privacidad y costo nulo; es difícil que la propia familia adquiera la suficiente perspectiva como para solventar problemas de las que todos serán juez y parte, que lleguen a un acuerdo, o que éste sea el óptimo. Sobre todo si la situación es de crisis o conflicto. En cualquier caso, lo más habitual es que la familia necesite de apoyos externos, como puede ser el asesoramiento jurídico para la estipulación de acuerdos.

4.4.2.2. Excepciones al protocolo familiar y la interpretación del mismo. En el supuesto de que un porcentaje elevado de las accionistas o participaciones de todas las clases o ramas familiares esté de acuerdo, se podrá eximir la aplicación de alguna de las normas del Protocolo Familiar, salvo aquéllas que se refieran al régimen de titularidad y transmisión de acciones o participaciones, o pérdida de la condición de la sociedad familiar, en la que la no-aplicación de las reglas pactadas

requerirá siempre la unanimidad. Asimismo debe regularse la duración del Protocolo y procedimiento previsto para su revisión.

4.4.3. Plan de ejecución del protocolo. Tal como se dijo anteriormente, la realidad de cada empresa, y de cada familia o familias que forman una sociedad familiar, así como las distintas facetas desde las que puede contemplarse el Protocolo Familiar, requieren un detallado estudio de cada uno de sus aspectos desde la perspectiva mercantil, civil, fiscal y empresarial. De esta manera, y teniendo en cuenta que el objetivo último del Protocolo Familiar es favorecer un cauce de diálogo entre las partes que favorezca el futuro de la empresa fortaleciendo su relación con la familia, a continuación se describirán los aspectos fundamentales que se deben tener en cuenta en el plan de ejecución del protocolo.

4.4.3.1. Interrelación familia – empresa. Para efectos de llevar a cabo una favorable interrelación entre familia y empresa, el protocolo familiar debe contemplar los siguientes aspectos:

4.4.3.1.1. La familia y la empresa. En este ítem, es importante tener en cuenta la historia y los valores familiares desde los fundadores hasta la actualidad.

1. Historia: Es bastante habitual que la familia haga una descripción de los inicios de la empresa y de los hechos más destacables de su evolución, desde la fundación de la misma hasta el momento en que se formaliza el Protocolo Familiar. Se debe tener en cuenta que el aspecto psicológico del Protocolo realmente es la base de su carácter vinculante, en ocasiones de manera mucho más eficaz que su posible obligatoriedad. A modo de orientación, en el Protocolo Familiar se puede hacer referencia a los siguientes aspectos:

- Antecedentes de la familia: El fundador y su cónyuge, trayectoria vital y profesional de los miembros de la familia.
- Etapas desde la fundación de la empresa hasta el momento actual.
- Descripción de la evolución de los negocios que constituyen el objeto de la empresa.

2. Valores familiares: Resulta de especial interés describir algunos valores destacables en el espíritu del fundador, así como otros incorporados por familiares posteriores y que se consideran signos de identidad de la familia trasladados a la empresa. Entre los más habituales pueden destacarse los siguientes:

- La unión y generosidad de los miembros de la familia, teniendo en cuenta que lo importante es el servicio a la empresa.

- La entrega motivada al trabajo concreto que se encomiende a cada socio.
- El compromiso de preparación continua y de movilidad en el seno de la empresa.
- El comportamiento ejemplar, tanto con empleados y clientes, como con los otros familiares (rectitud, cumplimiento ejemplar de horarios, educación en el trato con los empleados y con los clientes, respeto del organigrama, aun no siendo coincidente con la propiedad, etc.).
- El fomento de las capacidades de trabajo, sacrificio y ahorro personal. Más concretamente, se consideran destacables el respeto a los mayores y la atención a la educación de los jóvenes, especialmente de aquellos de los que se espera que ocupen tareas ejecutivas en el negocio. En este sentido, se anima a los miembros de la siguiente generación a desarrollar una cultura empresarial, a considerar que la empresa es su historia, su patrimonio y su obra, cualquiera que sea la posición que ocupen en la misma.
- Es muy importante que los miembros de la familia consideren que su obligación es transmitir la empresa mejor de cómo la recibieron. Y también que tengan muy claro que puede llegar un momento en que la empresa familiar deje de serlo y deba ser vendida o disuelta.
- También es importante resaltar el compromiso en firme del familiar propietario con la política de reinversión de beneficios. En la empresa familiar parte de los beneficios generados se reinvierten con el fin último de asegurar el crecimiento y la continuidad.
- Con relación a los empleados: la búsqueda de su motivación e idealización en la empresa.
- Es importante separar, con profesionalidad y normalidad absoluta, los temas profesionales de los familiares cuando se trata de la gestión de la empresa. Para ello se deben respetar cuidadosamente las citas institucionales: Juntas, Consejos y Comités, procurando “poca familiaridad” en el trato.

4.4.3.1.2. La Sociedad

1. Valores corporativos: Junto a la ética familiar, en cada empresa existe una ética corporativa propia. Los firmantes del Protocolo Familiar pueden comprometerse a la redacción de un código ético, como anexo al Protocolo, que quede incorporado al mismo. Su contenido puede hacer referencia, entre otros, a los siguientes aspectos:

- La calidad de los productos.
- El nivel de servicio que se presta a los clientes.
- Satisfacer de forma excelente las necesidades del mercado y las expectativas de los clientes, consiguiendo una rentabilidad adecuada y mejorando continuamente la propia posición competitiva.
- Cuidar la selección del personal así como la excelencia del producto, ya que la marca se identifica con el apellido.
- La utilización del nombre familiar tanto en marcas como en denominaciones sociales.

2. Perspectivas de futuro sobre el diseño corporativo de la empresa familiar:

El Protocolo Familiar está orientado a la continuidad de la empresa y, por consiguiente, al relevo generacional en la gerencia y en la propiedad. Por lo tanto, debe afrontar el diseño futuro de la empresa adoptando un compromiso con relación a la forma social más conveniente según los planes que se prevean. Es también conveniente prever pactos de pre-liquidación del régimen económico matrimonial, el diseño de una futura diversificación del negocio entre varios sucesores según las ramas de producción, etc.

3. Supuestos en que la sociedad deberá perder el carácter de empresa familiar:

Al tiempo que se plantea la continuidad de la empresa también debe abordarse el posible fin de la misma y establecer con claridad cuando carece de sentido continuar en la actividad empresarial. En este aspecto pueden señalarse los siguientes supuestos:

- Que sea muy difícil que la familia continúe unida en el gobierno de la empresa.
- Que las decisiones se paralicen o la comunicación entre los distintos miembros de la familia sea inviable.
- Que se reciban ofertas por precio muy ventajoso.

En cualquier caso, siempre deben establecerse tanto los procedimientos como el régimen de mayorías exigible para la adopción de este acuerdo, recomendándose que se establezcan mayorías cualificadas. Finalmente también se recomienda regular la posición de las minorías, así como las causas de una eventual separación de la sociedad.

4.4.3.1.3. La interacción entre la familia y la empresa. En este ítem, se debe tener en cuenta la posición de los familiares con respecto a su participación en la gestión de la empresa, tal como se describe a continuación:

1. La previsión de la situación futura: En este aspecto, el objetivo fundamental del Protocolo Familiar es la preparación de técnicos y ejecutivos entre las nuevas generaciones, pero siempre con el criterio de la profesionalización por lo que,

según los casos, podría excluirse a los familiares de la gestión y establecerse la contratación exclusiva de expertos externos.

Puede pactarse un derecho a la realización de prácticas en la empresa por parte de los miembros de la familia que reúnan determinada cualificación, bajo las condiciones que se determinen y por un plazo máximo de tiempo. Igualmente, sería conveniente establecer un comité específico dentro del organigrama del Consejo de Administración, con una composición equilibrada entre la familia y los externos, cuya función sería la de regular y controlar las incorporaciones de los familiares, su retribución y rendimiento, así como las extinciones de contratos que procedan.

También es adecuado determinar condiciones para el acceso de familiares a los cuadros ejecutivos. Por ejemplo:

- Que no sean familiares de la línea política.
- Que hayan trabajado en otras empresas en puestos de la misma área.
- Que acrediten determinados conocimientos técnicos y/o de idiomas, etc.
- Finalmente, es aconsejable contratar seguros que garanticen la finalización del plan de estudios establecido para los miembros más jóvenes de la familia.

2. Las condiciones para la jubilación y salida de la empresa de los gestores:

Otro aspecto importante que debe tenerse en cuenta es la salida de los fundadores de la empresa para la necesaria renovación generacional. A tal efecto pueden señalarse diversos criterios: por edad, por tiempo de dedicación a la empresa, por salud, etc.

Es aconsejable la creación de un comité de honor, integrado por las personas mayores que ya han salido de la empresa. Este comité tendría como función la de ser órgano consultivo de carácter no vinculante para determinadas materias. Así mismo, es preciso subrayar que la salida voluntaria de la empresa de un gestor (sea o no familiar), una vez transmitidas sus acciones o participaciones según las reglas fijadas, deberá estar sometida a un pacto de no-competencia por el plazo que se establezca.

La posición de los familiares accionistas o partícipes de la empresa: En este ítem, pueden determinarse las condiciones con respecto al reparto de dividendos de la sociedad. Por ejemplo, cabe establecer un reparto anual de beneficios como mínimo de un 25% y como máximo de un 35% del beneficio obtenido después de impuestos a los partícipes o accionistas con o sin voto. Asimismo es muy importante regular las condiciones, límites y requisitos que deben reunir los negocios entre la sociedad y los accionistas o partícipes. Por ejemplo: préstamos de la sociedad al socio y viceversa.

La propiedad de la empresa

1. Clases de acciones y participaciones privilegiadas: En este aspecto es importante la determinación de las diversas clases de acciones o participaciones sociales. Si la empresa es una sociedad anónima: por vínculos familiares, a efectos de cláusulas restrictivas, en función del tipo de dividendo, de la tenencia o no de voto, o de que éstos sean plurales, para los socios no fundadores.

Si se trata de una sociedad limitada pueden establecerse derechos inherentes a determinadas participaciones, incluido el derecho o no de voto.

Es también importante controlar las sociedades patrimoniales individuales que pueda tener cada socio en cuanto pudieran afectar al régimen de transmisión de acciones previsto. Además, cualquier aportación a una sociedad patrimonial o suscripción directa por una sociedad patrimonial deberá ser autorizada por la Junta General y respetar el régimen previsto.

2. Régimen de titularidad: Se recomienda a los socios casados pactar el régimen de separación de bienes, o al menos establecer en capitulaciones patrimoniales una modalidad o personalización de su régimen de gananciales, examinando cada caso concreto.

También debe pactarse, en lo posible, las consecuencias de una separación o divorcio, especialmente en lo que se refiere al tratamiento de las plusvalías y la forma de pago al cónyuge no familiar.

Asimismo, y sin perjuicio del principio de responsabilidad universal, se recomienda evitar el establecimiento de cualquier garantía o prenda sobre las acciones o participaciones de la empresa. Para estos casos se regulará estatutariamente que la condición de socio recaerá en el titular. Igualmente debe pactarse que se considerará sujeto al régimen de transmisión de acciones o participaciones, a enajenación de una parte indivisa del paquete de acciones o participaciones.

Por último, también pueden establecerse o autorizarse pactos de sindicación de acciones, así como los instrumentos jurídicos necesarios para dotar a los mismos de eficacia jurídica.

3. Cláusulas restrictivas: Es conveniente establecer un régimen estatutario que regule los supuestos de transmisiones libres y las transmisiones sujetas al mismo:

a) Pueden establecerse diversos órdenes de prelación en la adquisición voluntaria o forzosa de las partes sociales, mediante la creación de clases de acciones según este orden:

- En primer lugar los miembros de la rama familiar.
- A continuación el resto de las ramas familiares accionistas (excluidos los parientes de la línea política).
- Finalmente los terceros. En este caso pueden estudiarse fórmulas que faciliten el acceso a la propiedad de determinados ejecutivos no familiares y otros empleados, siendo conveniente establecer un porcentaje máximo.

b) Igualmente, puede establecerse una regulación estatutaria de la autocartera.

c) Del mismo modo, se deben establecer fórmulas de valoración patrimonial, así como la adecuación de los estatutos sociales a éstas en la medida que se permita.

d) Por último, estatutariamente se deben establecer las causas por las que el socio deberá transmitir las participaciones (en el caso de sociedad limitada) de conformidad con lo previsto en el Reglamento del Registro Mercantil, así como los casos en que se obligan a no transmitir con el límite legalmente previsto.

4. Los órganos sociales

1. Órganos de carácter familiar no regulados en la ley. Además de los órganos sociales que deben regularse, relativos a la Junta General y al Consejo de Administración; existen otros órganos de carácter interno que también deben tenerse en cuenta para su regulación, incluso si sus integrantes tienen el carácter de consejeros sus integrantes. Se trata de algunos organismos dependientes del consejo, que debido a las características peculiares de cada empresa pueden variar. Entre ellos se destacan los siguientes:

- Consejo de familia y comité de seguimiento del protocolo, que se responsabiliza de analizar su aplicación y utilidad, así como de su renovación en la fecha estipulada en dicho protocolo.
- Comité de seguimiento de formación de familiares jóvenes y de retribuciones (puede ser el consejo de familia o el de seguimiento del protocolo).

Dentro de sus funciones, puede corresponder a estos comités el despido de familiares, la determinación y seguimiento de incentivos o labores de mediación en los conflictos que puedan surgir, así como funciones de apoyo emocional.

También debe regularse detalladamente la composición, atribuciones y plazo de duración de su cumplimiento y su funcionamiento.

2. Consejo de Administración: Es recomendable que se incorpore en el interior de su organización, a consejeros externos y que se le atribuya la mayor profesionalización posible.

Puede regularse la asistencia a los consejos de profesionales externos en representación de los familiares vocales, pero no es aconsejable que éstos actúen como gestores efectivos.

Así mismo, debe establecerse una relación de materias en el ámbito gestor y representativo que necesariamente deberán analizarse en el consejo, aunque existan órganos delegados y cuya propuesta requerirá determinado quórum que se especificará (por ejemplo: venta de determinados activos, operaciones superiores a determinada cantidad, ventas de rama de actividad, entre otras) aunque deba ser aprobado por la junta general. Las funciones reservadas por el consejo, exclusivamente para sí, deberán constar en los estatutos sociales; las restantes, aun existiendo órganos delegados, pueden además ser ejercidas por el consejo.

En su actuación, los miembros del consejo de administración deberán estar protegidos por la suscripción de un seguro de responsabilidad civil cuya póliza será enteramente aprobada por la empresa.

Por otra parte, deberá analizarse la situación profesional y laboral de los gestores a fin de estudiar sus fórmulas retributivas, su régimen de previsión social (general, independientes) así como el establecimiento de complementos (seguros, fondos de pensiones, incentivos mediante entregas de acciones u otros).

Se aconseja acompañar al Protocolo Familiar de un organigrama detallado de los órganos gestores (directores generales, jefes de áreas, etc.). Igualmente, debe insistirse en la profesionalización de la gestión, evitando la incorporación injustificada de amigos y parientes.

3. Junta General: Pueden determinarse competencias dentro de los límites legales, tales como: autorización de marcas o denominaciones sociales con el apellido familiar o regulación de la asistencia de los gestores o socios, así como reuniones informativas que no tengan el carácter de juntas en sentido estricto (junta de familia), regulación de la asistencia y representación.

A la junta le corresponde dotar los fondos necesarios, con cargo a reservas disponibles, para financiar la educación de los nuevos miembros familiares.

4. Arbitraje societario: La mediación y el arbitraje pueden ser fórmulas adecuadas para dirimir los problemas de ejecución e interpretación del Protocolo. Se deberá regular detalladamente el procedimiento de sometimiento a árbitros.

4.4.4. Cronograma. Se debe preparar un cronograma de actividades Vs tiempo a cinco años con el fin de visualizar claramente el panorama a seguir y con el propósito de tener un elemento de control y seguimiento.

4.4.5. Presupuesto. La familia deberá tener claridad sobre el costo que implicará la ejecución del protocolo para los primeros cinco años, para lo cual deberá elaborar un presupuesto donde se involucren todos los rubros que impliquen ingresos o egresos durante este tiempo.

4.4.6. Financiación. De igual manera, la empresa familiar debe estar consciente de las implicaciones financieras que conlleva la ejecución del protocolo familiar. Por lo tanto, estos temas deben analizarse detenidamente en compañía del departamento de contabilidad y financiero, con el fin de elaborar las proyecciones pertinentes para el estudio. Para ello, se deben tener en cuenta aspectos tales como: identificación de fuentes de recursos, fuentes elegidas, costo financiero, efecto sobre las utilidades o el fondo de liquidez, entre otros.

4.4.7. Supervisión. El protocolo familiar, debe someterse a continuas supervisiones, con el fin de comprobar que tanto su elaboración, como puesta en marcha, se lleve a cabo de acuerdo con lo estipulado. Para ello, la empresa debe destinar al personal comprometido con la gestión; preferiblemente revisores fiscales, debido a sus conocimientos profesionales y experiencia para el desarrollo de esta labor. Las personas encargadas deben realizar supervisiones con regularidad, contando con un tiempo previamente estipulado; para después emitir un informe a la Junta General de Socios, sobre los aspectos relevantes encontrados en su labor realizada.

4.4.8. Lograr que se cumpla lo acordado en el protocolo. Uno de los aspectos que suscita mayores interrogantes en el estudio del protocolo es el relacionado con lo que puede ocurrir si alguien decide no cumplir lo pactado.

Antes de reflexionar sobre algunos temas jurídicos que debe contemplar el protocolo para garantizar su aplicabilidad conviene resaltar que, “La fuerza del Protocolo viene dada por el grado de compromiso que quieran asumir las partes en el proceso de elaboración y firma”. Esto significa que la eficacia del protocolo depende principalmente de la manera como se adelante el proceso por el cual la familia termine adoptándolo. En la medida en que dicho acuerdo sea diseñado “a la medida” de la familia, habrá mayores posibilidades de que se respete lo allí dispuesto.

Le corresponde al Consejo de Familia promover mecanismos para recordar frecuentemente los derechos y los deberes consagrados en el protocolo y para mantener vivo el interés en su cumplimiento. Una buena y constante motivación puede contribuir en forma efectiva a prevenir los casos de inobservancia de dicho acuerdo.

En la práctica puede ocurrir que algún o algunos de los firmantes resulten reticentes a cumplir los compromisos adquiridos mediante el protocolo. Esta posibilidad debe ser analizada en el momento de su elaboración con el propósito

de incluir una cláusula sobre las sanciones que pueden producirse por la violación de dicho acuerdo. Por ejemplo, el incumplido puede ser retirado del Consejo de Familia por un período mínimo de un año, sin el derecho a ser representado por otra persona en el mismo, puede ser excluido de los beneficios provenientes del Fondo Familiar que se recomienda constituir por medio del mismo protocolo o puede ser obligado a cancelar una multa determinada. De acuerdo con la naturaleza jurídica de las sociedades familiares, también existe la posibilidad de incluir estatutariamente algunas causales de exclusión.

Una alternativa interesante consiste en incluir en los estatutos aquellas cláusulas relacionadas estrictamente con el manejo de la sociedad, como por ejemplo, la que tiene que ver con incluir personas externas en la junta directiva. En todo caso, antes de aplicar las sanciones, el Consejo de Familia debe evaluar las causas y la conducta del presunto infractor y buscar una solución que se base en la comunicación profunda.

Sin embargo, es preciso resaltar que los conflictos surgidos en relación con la celebración, interpretación o ejecución del protocolo que no puedan ser solucionados directamente por los involucrados, deberán ser resueltos utilizando mecanismos alternativos de solución de conflictos, tales como una conciliación, un Tribunal de Arbitramento o una amigable mediación interna para la resolución de conflictos. Así mismo, cabe señalar que si la empresa utiliza la figura de legalizar dicho Protocolo Familiar ante el Registro Mercantil, al igual que los Estatutos; este documento puede ser utilizado frente a terceros si surgieran conflictos.

4.5. MODELO DE PROTOCOLO APLICABLE A LA EMPRESA FAMILIAR INVERSIONES GDG S.A.

Teniendo en cuenta los numerales realizados en el transcurso de este capítulo, a continuación se desarrollará un modelo de Protocolo aplicable a la empresa familiar Inversiones GDG S.A., con el propósito de brindarle a los propietarios una herramienta útil de consulta, que beneficie de manera importante la administración de la misma, proporcionando unos medios de defensa que le permitirán superar con habilidad los problemas de relación familia - empresa, puesto que establecerá los procedimientos adecuados para la discusión y resolución de los mismos; con el fin de contribuir en su fortalecimiento, crecimiento y permanencia en el corto, mediano y largo plazo.

PROPUESTA DE PROTOCOLO DE LA EMPRESA FAMILIAR INVERSIONES GDG S.A.

PREÁMBULO

Nosotros, los abajo firmantes, en nuestra calidad de socios de **INVERSIONES GDG S.A.**, tal como consta en el certificado de existencia y representación legal de la Cámara de Comercio de Bogotá (Según escritura de constitución), hemos acordado celebrar el presente PROTOCOLO que a continuación se desarrolla, con el propósito fundamental de propender por la perdurabilidad de nuestra empresa.

Con este objetivo, hemos definido una serie de acuerdos logrados por consenso, que se plasman y se hacen explícitos en este documento de PROTOCOLO, sobre aspectos que consideramos fundamentales en el manejo de nuestra sociedad comercial, dentro del espíritu de consolidar un ambiente de relaciones armónicas entre nosotros, estableciendo condiciones y normas dirigidas a orientar la conducción de la compañía.

De igual manera, es nuestra voluntad significar el alcance contractual del presente convenio, manifestando que este PROTOCOLO tiene carácter Para - Estatutario, en los términos del Artículo 110 del Código de Comercio Colombiano, y con las implicaciones que señala el Artículo 1602 del Código Civil Colombiano.

Para todos los efectos de formalidad, dejamos constancia que el presente PROTOCOLO fue aprobado en todas sus partes y por unanimidad de los socios presentes, en sesión ordinaria de Asamblea de socios accionistas de **INVERSIONES GDG S.A.** celebrada el día de de (año), tal como consta en el Acta de la referida Asamblea.

Los acuerdos consignados en este PROTOCOLO también aplicarán para definir las normas y directrices de manejo de otras empresas comerciales que, en sociedad, (Nombre de Socios) tengan a bien fundar en el futuro.

DEFINICIONES

Para la interpretación de lo pactado en este Protocolo, se denomina **SOCIOS** a las empresas que son accionistas de **INVERSIONES GDG S.A.** y a las personas naturales que son socias de las empresas accionistas de **INVERSIONES GDG S.A.** y/o socias directas de **INVERSIONES GDG S.A.**.

En igual forma, en este PROTOCOLO denominamos **FAMILIARES** a todas las personas vinculadas a los **SOCIOS** hasta el Segundo Grado de Consanguinidad y Segundo de Afinidad.

CAPÍTULO PRIMERO

MISIÓN Y VISIÓN DE LOS SOCIOS PARA LA EMPRESA

MISIÓN

Consolidar relaciones armónicas y estables entre sus socios, para convertirlas en una reconocida fortaleza estratégica de **INVERSIONES GDG S.A.** en el mercado. Esto, dentro de un marco de respeto, afecto y transparencia en el manejo de la empresa, que promueva la continuidad en el tiempo de la sociedad familiar, y abriendo la opción como espacio de realización profesional para los socios.

Mediante un manejo concertado, y procesos reflexivos en la toma de decisiones, pretendemos consolidar una compañía perdurable y rentable, que permita la creación de valor para sus socios y el bienestar y el progreso para la familia propietaria de la empresa, así como para todos sus empleados.

VISIÓN

Los socios de **INVERSIONES GDG S.A.** expresamos en este PROTOCOLO nuestra voluntad de ser reconocidos por nuestros clientes, proveedores, empleados y competidores, como una sociedad comercial rentable, y destacada por la relación familiar sólida de sus fundadores propietarios, gracias a una visión unificada de futuro empresarial.

Para el logro de estos propósitos, los socios de **INVERSIONES GDG S.A.** articularemos acciones que privilegien la reinversión de utilidades en la investigación y el desarrollo tecnológicos. Procuraremos anticiparnos a identificar las oportunidades que la evolución tecnológica vaya generando, promoviendo el valor corporativo y familiar consistente en indagar permanentemente nuevas alternativas de servicios tecnológicos y de modelos comerciales.

CAPÍTULO SEGUNDO

CÓDIGO ÉTICO DE LOS SOCIOS DE LA COMPAÑÍA

PREÁMBULO

Los socios de **INVERSIONES GDG S.A.** hemos identificado de mutuo acuerdo la conveniencia de hacer explícitos en este PROTOCOLO, un conjunto de principios y de valores familiares que consideramos fundamentales, los cuales hemos articulado en el Código Ético de Socios de nuestra empresa, Código que forma parte del PROTOCOLO de **INVERSIONES GDG S.A.**, y que se describe a continuación :

PRIMERO. VALORES FUNDAMENTALES

En el desarrollo del objeto social de **INVERSIONES GDG S.A.**, los socios promoveremos entre nosotros, y en nuestras relaciones con nuestros empleados, proveedores y clientes, y en general con todos nuestros grupos de interés, las

conductas positivas de nuestra herencia y cultura familiares, basadas en valores como el respeto, la integridad, la transparencia, la lealtad, la responsabilidad, la equidad y la ética.

SEGUNDO. PROPÓSITO DE PERMANENCIA

En coherencia con la MISIÓN y la VISIÓN de los socios de **INVERSIONES GDG S.A.** para su empresa, acordamos en afirmar la voluntad de aplicar nuestro esfuerzo profesional para conseguir la estabilidad y la perdurabilidad de nuestra compañía en el mercado. Para esto, la eficiencia operativa, la competitividad y la rentabilidad serán propósitos y parámetros fundamentales en nuestro ejercicio profesional. Por ser **INVERSIONES GDG S.A.** fuente importante de obtención de recursos para el sostenimiento de nuestra familia, haremos cuanto esté a nuestro alcance para superar las dificultades que puedan amenazar la estabilidad y la sobrevivencia de nuestra compañía.

TERCERO. UNIÓN Y ARMONÍA DE LOS SOCIOS

Como socios y familiares, haremos todo lo posible por mantener nuestros lazos de afecto, como condición fundamental que ha mantenido unida a nuestra familia. Para ello, afirmamos nuestra voluntad de que desavenencias o diferencias de opinión entre nosotros, no trasciendan ni se proyecten hacia las nuevas generaciones, ni frente a nuestros empleados y terceros, evitando que comprometan el futuro y el buen clima de armonía de la compañía. Para prevenir conflictos entre nosotros, originados en eventuales divergencias de criterios en el manejo de la compañía, nos acogeremos al procedimiento de resolución de controversias de que se habla más adelante en este PROTOCOLO.

CUARTO. RESPETO

En las reflexiones y discusiones propias de los procesos decisorios de nuestra empresa, los socios de **INVERSIONES GDG S.A.** hemos acordado fomentar el uso de un tono y un acento respetuoso y constructivo, entre nosotros y frente a nuestros empleados, consultando y aprovechando las habilidades y fortalezas individuales de los socios, empleados y de los miembros externos de la Junta Directiva de la compañía. En desarrollo de este objetivo, procuraremos exponer, analizar y discutir las críticas sobre nuestras propias actuaciones, ó las de nuestros familiares vinculados a la empresa, para los momentos y los espacios apropiados.

QUINTO. EL INTERÉS COMÚN SOBRE EL PARTICULAR

Hemos resuelto anteponer el interés colectivo de nuestra sociedad comercial al interés individual de cada socio de **INVERSIONES GDG S.A.**, privilegiando el esfuerzo y el trabajo colectivos sobre el confort particular. Las decisiones relativas a la empresa que estén involucradas o relacionadas con intereses particulares de alguno de los socios, deben ser resueltas, por mayoría, en Junta Directiva de la empresa.

SEXTO. JERARQUÍAS

Los socios de **INVERSIONES GDG S.A.**, nos comprometemos a evitar órdenes ó sugerencias nuestras a funcionarios y/o subordinados a otros jefes de la compañía, con el propósito de respetar la línea de autoridad de la empresa.

En igual forma, convenimos en no interferir en las decisiones de la administración de la empresa, vale decir, de la gerencia general y de la Junta Directiva de **INVERSIONES GDG S.A.** Si hubiere discrepancias con respecto a las decisiones de esta, las analizaremos en los espacios adecuados, respetando los estatutos de constitución de la sociedad, y en un todo respetando el conducto regular.

SÉPTIMO. COMPROMISO CON LA SUPERACIÓN

Contribuiremos a elevar constantemente el nivel de desempeño personal y colectivo de todos los miembros de **INVERSIONES GDG S.A.**, en beneficio de socios y demás funcionarios, acatando lo prescrito en materia de capacitación en el Capítulo Sexto del PROTOCOLO de **INVERSIONES GDG S.A.**

OCTAVO. TOLERANCIA FRENTE AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Los socios de **INVERSIONES GDG S.A.** procuraremos evitar los favoritismos, los feudos, ó defensas de territorios, los intereses personales y las intolerancias, las discriminaciones, los prejuicios, y las resistencias frente a los cambios y ajustes que requiera la organización para su perdurabilidad. En caso de existir opiniones y/o criterios divergentes entre los socios frente a los cambios organizacionales, acudiremos al mecanismo de resolución de controversias definido en el PROTOCOLO de **INVERSIONES GDG S.A.**

NOVENO. TRANSPARENCIA

Los socios de **INVERSIONES GDG S.A.** hemos convenido en manejar con especial prudencia y con total transparencia, tanto los recursos líquidos propios de la operación de la empresa, como todos los demás activos y bienes que conforman su patrimonio societario.

DÉCIMO. VIAJES DE LOS SOCIOS

Los socios de **INVERSIONES GDG S.A.** nos comprometemos a observar un particular cuidado con los gastos de representación en los viajes autorizados por la Junta Directiva, desplazamientos relacionados con la operación de la compañía, evitando gastos no contemplados en diligencias personales, procurando un estricto cumplimiento en los rubros previamente aprobados por la administración de la compañía, adjuntando a las solicitudes de reintegro los comprobantes y soportes en los términos exigidos por la Revisoría Fiscal de la compañía. La Administración de la empresa tendrá disponible en forma permanente para los socios, los informes de cada uno de los viajes efectuados por los socios con recursos de la compañía, el objetivo de los mismos y los resultados obtenidos en cada gestión.

ONCE. OTRAS EROGACIONES PERSONALES

Hemos acordado declarar prohibidas las solicitudes de reintegros de los socios y/o de sus familiares a la compañía por rubros no contemplados. En igual forma, no se aceptan pagos directos de clientes ó de proveedores de la empresa por concepto de gastos de algún socio o familiar suyo. De cualquier forma, un reintegro sobre un rubro autorizado deberá tener el soporte dentro de los parámetros señalados en el punto Décimo anterior.

DOCE. NEGOCIOS PERSONALES

Los socios de **INVERSIONES GDG S.A.** hemos acordado evitar la realización de negocios personales dentro de las instalaciones de la compañía, dentro de los horarios de trabajo y con el uso repetitivo y continuado de recursos físicos y/o de personal de **INVERSIONES GDG S.A.** No estará permitido a ningún socio ni a sus familiares, el hacer uso de recursos físicos, muebles, inmuebles, vehículos ó de equipos y recursos tecnológicos de la empresa para su beneficio particular, salvo que existiere autorización expresa emanada de la Junta Directiva de la compañía.

TRECE. COMISIONES

Como socios de **INVERSIONES GDG S.A.**, declaramos la prohibición de que los socios y/o sus familiares reciban comisión ó bonificación de cualquier cliente, proveedor, ó derivada de cualquier transacción comercial de la compañía, por cualquier concepto.

CATORCE. INHABILIDADES

Manifestamos expresamente en este Código de ética de Socios nuestra voluntad de evitar en lo posible la realización de transacciones comerciales entre cada socio ó familiar y sus empresas con **INVERSIONES GDG S.A.** Esta norma aplica para los casos de suministros de productos ó servicios, distribución, compra ó venta, salvo aquellas que sean de claro interés y beneficio para nuestra empresa, en cuyo caso deberán tener previa autorización de la Junta Directiva y en el que la misma Junta manifieste que esta determinación corresponde a la mejor decisión en términos de la relación costo / beneficio para la empresa. De cualquier forma, estos casos deberán ser resueltos sin el voto del socio involucrado.

QUINCE. CONFLICTOS DE INTERÉS

En esta materia, expresamos nuestra determinación de acogernos al Artículo 23 de la Ley 222 de 1.995 del Código de Comercio Colombiano sobre Deberes de los Administradores. En todo caso, los socios se obligan a consultar con la Junta Directiva cualquier situación relacionada y a someterla a votación.

DIECISEIS. BONIFICACIONES

Hemos acordado impedir que los socios de esta empresa hagan pagos por concepto de comisiones, beneficios ó compensaciones a familiares, terceros u otros socios derivados de operaciones comerciales de la compañía, salvo en los casos en que la Junta de Socios, por decisión unánime, tenga a bien reconocerlos

dentro de ciertas condiciones, como puede ser, por ejemplo, una Comisión de Éxito, derivada de alguna gestión comercial previamente autorizada por la Junta Directiva de **INVERSIONES GDG S.A.**

DIECISIETE. DIGNIDAD DE LOS SOCIOS

Expresamos nuestra voluntad firme de contribuir a que se mantenga el respeto, imagen y autoridad del Gerente General y de los Directivos de esta compañía, evitando exponer opiniones negativas sobre los socios, o los compañeros de la Junta Directiva frente a funcionarios de la empresa ó de externos, tales como representantes de clientes, proveedores, competidores ó de entidades oficiales. En caso de que exista evidencia de un mal comportamiento en relación a esta norma, el socio afectado llevará el caso para tramitarlo conforme a lo prescrito en el Capítulo Octavo sobre Resolución de Controversias del PROTOCOLO de **INVERSIONES GDG S.A.**

DIECIOCHO. COMPROMISO CON LA IMAGEN Y EL PRESTIGIO

Los socios de **INVERSIONES GDG S.A.** nos comprometemos con el cuidado de la imagen de nuestra empresa, de nuestros socios y nuestras familias frente a representantes de gremios, medios de información, encuentros y/o foros empresariales, evitando con nuestras declaraciones e informaciones afectar sus sentimientos, honra ó autoridad.

DIECINUEVE. CONDUCTA PERSONAL DEL SOCIO FRENTE A LA COMUNIDAD.

En materia de nuestra actuación individual en las esferas social, comercial y pública, los socios de esta empresa asumimos el compromiso de demostrar permanentemente una conducta acorde con los principios y valores expresados en el presente Código Ético de Socios de **INVERSIONES GDG S.A.**

VEINTE. CONFIDENCIALIDAD

Con el propósito de no lesionar a la empresa, ni a sus socios, hemos decidido manejar individual y colectivamente con absoluta prudencia, la información que corresponde a secreto comercial y estratégico de **INVERSIONES GDG S.A.**

VEINTIUNO. SOLIDARIDAD CON LA INTEGRIDAD DE LOS ASOCIADOS

En caso de amenazas por parte de terceros a la seguridad de los socios por causas relacionadas con la actividad de la empresa, esta hará sus mejores esfuerzos por apoyar logísticamente y aportando las herramientas para encontrar una solución. Así mismo, en caso de ausencia temporal y forzada del socio afectado, la empresa apoyará al socio hasta un límite que no represente detrimento patrimonial o comprometa la estabilidad económica de la compañía. En todo caso, los socios de **INVERSIONES GDG S.A.** nos comprometemos a tomar individualmente todo el conjunto de medidas preventivas para evitar y neutralizar cualquier episodio que atente contra la seguridad de los socios de **INVERSIONES GDG S.A.**

VEINTIDÓS. PROFESIONALIZACIÓN

Manifestamos la prohibición de vincular laboral y profesionalmente a personas no idóneas para ocupar cualquier cargo en **INVERSIONES GDG S.A.** Esta norma también aplica para amigos o familiares de los socios que no cumplan con el perfil de competencias que cada cargo exige en la empresa. En cualquier caso, las personas recomendadas deben cumplir con todos los requisitos exigidos por la compañía, tal como lo señala este PROTOCOLO en su Capítulo Sexto. Reconocemos que la Junta Directiva de **INVERSIONES GDG S.A.** tiene la suficiente libertad y completa autonomía para tomar las decisiones de aceptar o rechazar las postulaciones de personas recomendadas por los socios de la compañía.

VEINTITRÉS. MODIFICACIONES AL CÓDIGO DE ÉTICA

Cualquier modificación, aclaración y/o extensión al presente Código de Ética de Socios de **INVERSIONES GDG S.A.**, deberá ser aprobada con la unanimidad de los Socios de **INVERSIONES GDG S.A.**, dejándose constancia escrita en el libro de Actas de la Asamblea de socios accionistas de la empresa.

CAPÍTULO TERCERO JUNTA DIRECTIVA DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS BÁSICOS

Los socios de la Empresa hemos convenido hacer explícitas en este PROTOCOLO las condiciones básicas que deben cumplirse para el adecuado funcionamiento de nuestra Junta Directiva.

Para tal efecto, manifestamos por este PROTOCOLO que reconocemos y afirmamos las funciones y responsabilidades de la Junta Directiva y de sus miembros, de la misma forma como aparecen en los estatutos sociales de **INVERSIONES GDG S.A.**

COMPOSICIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA

A partir de la firma de este PROTOCOLO, quien ocupe el cargo de Gerente General de **INVERSIONES GDG S.A.** no podrá ser, al mismo tiempo, miembro de la Junta Directiva de esta empresa. Así mismo, a partir de la vigencia de este PROTOCOLO, la Junta Directiva de **INVERSIONES GDG S.A.** tendrá tres (3) miembros Externos e Independientes, entendidos como tales, profesionales que no tengan vínculo laboral, patrimonial ni comercial directo o indirecto con **INVERSIONES GDG S.A.**, personas que no presenten conflictos de intereses con la compañía, y que además, cumplan razonablemente con los requisitos y el perfil que más adelante este PROTOCOLO establece. Su nombramiento será por un (1) año, renovable según haya sido su desempeño.

Cada miembro de la familia dependiendo de su participación tendrá derecho a nombrar uno o varios de los miembros de la junta directiva.

COMITÉS DE JUNTA DIRECTIVA

Hemos convenido expresar en este PROTOCOLO nuestro propósito de crear oportunamente los Comités AD - HOC de Junta Directiva, como órganos de consulta y apoyo para la toma de decisiones de la Junta. Así, podrán existir el Comité de Tecnología, el de Investigación y Desarrollo, el de Planeación Estratégica, el de Gestión del talento humano de la compañía, el de Mercadeo y el Financiero. Cada Comité deberá estar integrado por dos (2) personas expertas en el respectivo tema, quienes deben presentar una reconocida solvencia moral y una trayectoria profesional sobresaliente en la respectiva rama profesional. La remuneración de los miembros de estos Comités será determinada por la Junta Directiva de la Empresa. Los Comités no serán permanentes, sino que se conformarán con carácter temporal, y cada vez que la Junta Directiva lo determine según las necesidades puntuales de la compañía. Los miembros de los Comités reportarán oficialmente y por escrito a la Junta. La ratificación de los dos (2) miembros de cada Comité será anual, y consultará la evaluación de desempeño que debe realizar la Junta Directiva de la empresa.

REQUISITOS PARA SER NOMBRADO MIEMBRO DE JUNTA DIRECTIVA

Para ser candidato a miembro de la Junta Directiva de **INVERSIONES GDG S.A.**, se requieren las siguientes condiciones fundamentales:

Presentar una hoja de vida con una trayectoria de conducta que amerite ser tenido en cuenta para las nominaciones. En igual forma, deberá demostrar un desempeño profesional sobresaliente. En adición a lo anterior, en este PROTOCOLO hemos querido definir un conjunto de atributos personales que constituyen características deseables para los candidatos a miembros de nuestra Junta Directiva, los cuales definimos a continuación.

CONOCIMIENTOS

Todo miembro de la Junta Directiva de **INVERSIONES GDG S.A.** debe:

- Demostrar capacidad para analizar coherentemente informaciones, documentos y datos, con aptitud de indagar, cuestionar, investigar, confrontar y concluir.
- Conocer el entorno, la industria y la empresa, las formas de dirección moderna, y tener disposición de aprendizaje permanente.
- Poseer sensibilidad y actitud proactiva frente a los cambios sociales, políticos, económicos, tecnológicos y culturales.
- Identificarse con la misión, filosofía, valores, visión y objetivos de la empresa y de la familia propietaria, así como con las estrategias acordadas para su logro.

- Tener disposición y capacidad permanentes de cuestionarse el statu quo de la empresa, sus procesos, políticas, decisiones, procedimientos y conductas de los directivos de la compañía.

HABILIDADES

Para todos los efectos de este PROTOCOLO, definimos Habilidad como la capacidad y la destreza para ejecutar una determinada tarea. De acuerdo a este concepto, todo miembro de Junta Directiva de **INVERSIONES GDG S.A.** debe:

- Tener habilidades de **dirección estratégica** para propiciar un desempeño eficaz en su rol de miembro de Junta Directiva.
- Ser un **buen comunicador**, para que esté en capacidad de transmitir ideas adecuadamente frente a sus pares de Junta, en el ámbito de la percepción, la interpretación y la retroalimentación.
- Demostrar **imaginación** para sugerir oportuna y proactivamente, cambios y mejoramientos de procesos internos, frente a las nociones de flexibilidad e innovación.
- Poseer habilidades de **creatividad**, la cual se define como la habilidad para que pueda reordenar lo actual y así lograr la innovación y el cambio, estimulando ideas y recursos novedosos para solucionar problemas y para facilitar la toma de decisiones acertadas.
- **Visión**, la cual provee la capacidad de pensar y repensar el futuro de la compañía, con miras al logro de la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.
- Tener la capacidad, la disposición y el compromiso de **Trabajar en equipo**, como competencia estratégica clave que debe perpetuarse en la empresa para todos los niveles de la organización, como condición indispensable en el logro de la competitividad de nuestra empresa.
- Aptitudes y actitudes de **Liderazgo**, para promover acciones que orienten en la Junta a los demás miembros de Junta, al gerente general, a los directivos y demás colaboradores hacia el logro de los principales objetivos que se haya trazado la empresa, facilitando y siendo gestor del cambio, y promoviendo el ambiente para que las personas sean permeables a las innovaciones propuestas, y para que la organización adopte procesos de reacción rápida a las exigencias que los propios cambios señalen.

VALORES Y ACTITUDES

Los miembros de la Junta Directiva deben apropiarse de los principios éticos de la compañía, conociendo, respetando y promoviendo el Código de Ética de Socios consagrado en este PROTOCOLO de **INVERSIONES GDG S.A.** Deben demostrar con su conducta que comparten los valores que aparecen explícitos en el Código, dando ejemplo para todos los miembros de la organización. Deben entender la importancia de un equilibrio entre responsabilidad social y creación de valor para la empresa y las familias propietarias.

CAPÍTULO CUARTO CONSEJO DE FAMILIA

Por el presente Protocolo, los socios de **INVERSIONES GDG S.A.** convenimos en constituir el CONSEJO DE FAMILIA, órgano cuyo funcionamiento estará enmarcado dentro de los siguientes parámetros:

COMPOSICIÓN

El CONSEJO DE FAMILIA estará integrado por **(Integrantes)**. En caso de ausencia permanente de alguno de ellos, podrá reemplazarlo otro miembro quien representará sus derechos en el CONSEJO de FAMILIA. Para tal efecto, este miembro debe tener lazos de consanguinidad hasta el segundo grado con los **(Integrantes)**. Los **(Integrantes)** miembros del CONSEJO de FAMILIA deben ser elegidos por la Asamblea de Socios Accionistas de – **INVERSIONES GDG S.A.** - para períodos de dos (2) años.

MIEMBRO INVITADO

El Consejo de Familia podrá tener un Miembro Invitado, quien puede ser familiar pero no socio de **INVERSIONES GDG S.A.**, nombrado por períodos de dos (2) años, pudiendo ser reelegido por los miembros del Consejo de Familia. Su función será la de mediador y orientador para las discusiones entre los miembros del Consejo de Familia, y acudirá a las reuniones de este Consejo cuando sus miembros se lo soliciten.

PRESIDENCIA

Presidirá las reuniones del CONSEJO DE FAMILIA uno de sus miembros que como Presidente, será elegido por la Asamblea de Socios de **INVERSIONES GDG S.A.**, para períodos consecutivos de dos (2) años, pudiendo ser reelegido por la Asamblea de Socios. En sus ausencias, será reemplazado por el Vicepresidente del CONSEJO DE FAMILIA, quien también será elegido por la Asamblea por el mismo período, y podrá ser reelegido por idéntico período.

El Presidente del CONSEJO de FAMILIA no podrá ser quien ocupe, al mismo tiempo, el cargo de Presidente ó ejecutivo principal de **INVERSIONES GDG S.A.**

REUNIONES

EL CONSEJO DE FAMILIA tendrá reuniones ordinarias semestrales, y extraordinarias en cualquier momento. En ambos casos, las convocatorias podrán ser solicitadas al Presidente por cualquiera de sus miembros.

QUORUM

EL CONSEJO DE FAMILIA solo podrá sesionar con la presencia de sus **(Integrantes)**.

DECISIONES

El propósito es lograr decisiones por consenso. No obstante, cuando no se logre unanimidad frente a algún asunto en discusión, los miembros del CONSEJO DE FAMILIA lo someterán a consideración y mediación del Miembro Invitado. En todo caso, si la diferencia de criterio persiste, habrá votación, en cuyo caso se tendrá en cuenta la participación accionaria de cada socio en **INVERSIONES GDG S.A.**

ATRIBUCIONES

EL CONSEJO DE FAMILIA tendrá sus atribuciones circunscritas al monitoreo y control de todos y cada uno de los aspectos de que trata el PROTOCOLO de **INVERSIONES GDG S.A.** Su labor fundamental será la de orientación y veeduría para el cumplimiento de los pactos establecidos entre los socios de **INVERSIONES GDG S.A.** consignados por el presente PROTOCOLO.

Tendrá atribuciones suficientes para ordenar que se ejecute, se ajuste, se modifique o se suspenda cualquier acto que tenga relación con el PROTOCOLO de la compañía.

OBJETIVOS DEL CONSEJO

a) Servir de espacio formal y permanente de diálogo entre los familiares que tienen la calidad de socios de **INVERSIONES GDG S.A.**, para dialogar, analizar, discutir y decidir aspectos relacionados con este PROTOCOLO. b) Velar por el adecuado y cabal cumplimiento de todos y cada uno de los acuerdos existentes entre los Socios de **INVERSIONES GDG S.A.**, emanados del convenio articulado en el PROTOCOLO de **INVERSIONES GDG S.A.** c) Emitir con la debida formalidad un concepto oportuno sobre la interpretación de cualquier aspecto de este PROTOCOLO, siempre y cuando los Socios o la Junta Directiva de **INVERSIONES GDG S.A.** lo soliciten. d) Recoger y discutir las inquietudes de los Socios o de los miembros de la Junta Directiva de la compañía, en relación a la conveniencia de modificar o reformular algún o algunos aspectos relativos a este PROTOCOLO. e) Estimular el diseño e implementación de programas de Educación Continuada para los familiares Socios de **INVERSIONES GDG S.A.**, sobre temas de interés para la compañía. f) Fomentar el estudio y la planeación estratégica para el manejo del patrimonio familiar de los socios de **INVERSIONES GDG S.A.** g) Llevar Actas donde se consignen las determinaciones tomadas en

cada reunión del CONSEJO DE FAMILIA, transcribiéndolas en el “ Libro de Actas del CONSEJO DE FAMILIA “, firmadas por el Presidente y por quien hizo las veces de Secretario de la reunión.

CAPÍTULO QUINTO CONVENIO PARA INGRESO Y SALIDA DE SOCIOS DE INVERSIONES GDG S.A.

Además de confirmar las condiciones estipuladas en los estatutos sociales de la compañía, en materia de Derecho de Preferencia, los socios de esta empresa manifestamos en este PROTOCOLO que hemos convenido reglamentar los procedimientos a seguirse para las eventualidades que a continuación se describen.

HERENCIA DE ACCIONES POR FALLECIMIENTO DE UN SOCIO

Reconoceremos las nuevas vinculaciones accionarias a nuestra sociedad como resultado de Derechos Herenciales, derivados de testamentos de los socios y dentro de las normas del Derecho de Familia y de la normatividad vigente en materia de Sucesiones contenidos en los Códigos de la República de Colombia.

DONACIÓN DE ACCIONES DE UN SOCIO A UN FAMILIAR O A UN TERCERO.

Por el presente PROTOCOLO queda expresamente prohibida la donación de acciones de **INVERSIONES GDG S.A.** a un familiar, socio o a un tercero.

VENTA DE ACCIONES DE UN SOCIO A UN FAMILIAR O A UN TERCERO

En caso de no haberse ejercido el Derecho de Preferencia, el socio que vende las acciones tiene la obligación de ofrecerlas formalmente a la empresa, concediendo un plazo de treinta (30) días calendario para que la Junta Directiva tome una determinación sobre la oferta. Si la empresa no las adquiere, el socio que vende debe presentar formalmente a la Junta Directiva el nombre y la hoja de vida del candidato a accionista, informando además sobre las condiciones comerciales que en principio estuvieren planteadas para la transacción.

Igualmente, queda establecido que si a cualquier socio le es formulada por un tercero alguna oferta de compra de sus acciones, si fuere su voluntad los demás socios de **INVERSIONES GDG S.A.** tienen el derecho de formular oferta a ese mismo interesado, en proporción al porcentaje de participación de cada uno en el capital de **INVERSIONES GDG S.A.**.

CAPITULACIONES MATRIMONIALES

Por el presente PROTOCOLO, los socios de **INVERSIONES GDG S.A.** nos comprometemos a sugerir oportunamente a nuestros familiares, y a cada socio dentro de su respectiva rama familiar, la conveniencia de protocolizar las

Capitulaciones Matrimoniales, ilustrándolos en el debido momento sobre los efectos de estas Capitulaciones.

EMISIÓN DE ACCIONES

Los socios hemos convenido en confirmar lo que determinan los estatutos de la empresa en el sentido de que, cualquier proyecto de aumento de capital, deberá estar suficientemente sustentado por un programa que haya surtido convenientemente todas y cada una de las instancias de análisis relativo a la viabilidad económica y financiera del proyecto, así como de su conveniencia estratégica para la compañía. El proyecto de emisión de acciones deberá contener un Reglamento de Emisión y Suscripción de Acciones que debe ser aprobado por la Junta Directiva, el cual debe consultar en todas sus partes lo que ordenan los estatutos sociales de la empresa y el Código de Comercio Colombiano. Convenimos que en el referido Reglamento de Emisión de Acciones quede establecido que, en el evento en que los socios actuales no suscriban la totalidad de las nuevas acciones, la Junta estudiará a los inversionistas interesados, procurando que los postulantes a nuevos socios accionistas de la compañía, tengan la anuencia de todos los miembros de la Junta Directiva y de la Asamblea de socios accionistas de **INVERSIONES GDG S.A.**

EMBARGO DE LAS ACCIONES DE UN SOCIO

Con el propósito de evitar en lo posible esta eventualidad, los socios de **INVERSIONES GDG S.A.** hemos convenido por el presente PROTOCOLO declarar formalmente nuestra firme intención de no ofrecer como garantía la pignoración de las acciones de la empresa, en desarrollo de negocios individuales de los Socios y ajenos a la operación de esta compañía. No obstante lo anterior, si por otras circunstancias fuesen perseguidas las acciones de un socio de **INVERSIONES GDG S.A.**, la empresa hará el mejor esfuerzo en brindar apoyo al socio en dificultades, en cuyo caso la Junta Directiva de la compañía analizará las diferentes alternativas de solución.

VALORACIÓN DE LAS ACCIONES

Para efectos de determinar el valor de las acciones de la empresa, con miras a determinar un precio de referencia en las futuras transacciones entre los Socios y/o entre los Socios y terceros, por el presente PROTOCOLO hemos convenido convocar a una compañía especializada en avalúos empresariales, reconocida como tal en el medio colombiano, compuesta por profesionales especialistas en valoración de empresas, de reconocida trayectoria e idoneidad. La empresa debe ser seleccionada de una terna de compañías que reúnan las mismas condiciones de experiencia en el ramo de avalúos profesionales de empresa. Condición fundamental es, que dentro de la firma seleccionada no haya socios ni profesionales que tengan vínculo familiar o de amistad o de negocios con alguno de los socios de **INVERSIONES GDG S.A.** Todo avalúo debe contemplar la utilización de por lo menos dos metodologías de cálculo del valor de la empresa, con el objeto de contrastar los resultados. En todo caso, corresponde a la Junta

Directiva de **INVERSIONES GDG S.A.** avalar los resultados del avalúo dentro del criterio del consenso.

Los métodos y/o criterios de valuación que proponga la compañía seleccionada para realizar el avalúo, deberán ser discutidos con los miembros de la Junta Directiva de **INVERSIONES GDG S.A.** El avalúo así tramitado, no podrá ser objetado por los socios de esta empresa.

CAPÍTULO SEXTO CRITERIOS DE VINCULACIÓN LABORAL PARA LOS FAMILIARES

Las siguientes son las condiciones que los Socios de la empresa hemos definido en este PROTOCOLO para efectos de la participación laboral de los socios y de nuestros familiares en la compañía.

En primer término, únicamente los socios de **INVERSIONES GDG S.A.** y sus familiares hasta el segundo grado de consanguinidad tendrán la opción de vincularse profesionalmente a la empresa. No se contempla la vinculación de los cónyuges de los Socios de **INVERSIONES GDG S.A.** ni de ningún otro miembro de la familia política de los Socios de esta compañía, salvo que haya un candidato que, a juicio de la Junta Directiva y del CONSEJO de FAMILIA, reúna condiciones claras e inobjetables de idoneidad para desempeñar un determinado cargo en la compañía. En este caso, el procedimiento que se establece es que los dos órganos antes mencionados, aprueben en una primera reunión formal, y por unanimidad, estudiar al candidato, y si fuere el caso, en una segunda sesión formal aprobar su vinculación, siempre y cuando los resultados obtenidos en el proceso de evaluación de competencias así lo aconseje.

Para que los Socios o los familiares hasta el segundo grado de consanguinidad puedan vincularse profesionalmente a esta empresa, deben cumplir cabalmente todos y cada uno de los requisitos que a continuación se describen:

REQUISITOS DE ADMISIÓN

El Socio debe presentar formalmente al candidato ante la Junta Directiva, la cual, si lo considera pertinente, ordena a una empresa especializada en selección de personal la evaluación del candidato. Este proceso debe darse siempre y cuando exista la vacante de un cargo ya creado en la empresa, y adicionalmente debe existir la convicción del candidato de que asumir el vínculo profesional con la empresa sea para el familiar un acto libre y voluntario.

No se contempla que un familiar de Socio ocupe un cargo que se crea por primera vez en la compañía, salvo que la Junta Directiva de **INVERSIONES GDG S.A.** así lo determine.

En igual forma, convenimos que de ninguna forma se genere subordinación entre familiares.

Hemos determinado que, bajo ninguna circunstancia, los cargos sean hereditarios en la empresa.

La selección deberá analizar el cumplimiento de todas y cada una de las siguientes condiciones:

1. Que el candidato cumpla con el perfil del cargo, con una clara afinidad entre su formación profesional y la actividad principal del objeto social de **INVERSIONES GDG S.A.**

2. Para los socios y/o familiares de la Segunda Generación, que contemplen optar por un cargo de rango Directivo en **INVERSIONES GDG S.A.**, deben acreditar experiencia profesional de por lo menos dos (2) años en el área que corresponde al cargo al cual aspira. Esta experiencia debe haberla adquirido el aspirante en otra empresa donde no exista vínculo familiar con sus propietarios.

En complemento de lo anterior, para cargos Directivos en **INVERSIONES GDG S.A.** el aspirante debe haber concluido satisfactoria y formalmente un curso de postgrado en un área afín con la naturaleza del cargo al cual aspira.

3. Apto, en términos de su estado general de salud, para atender adecuadamente las exigencias del cargo.

4. Disponibilidad para asumir la responsabilidad funcional en la modalidad de tiempo completo.

5. Aspiraciones salariales que concuerden con la asignación existente para el cargo. En todo caso, el nivel de remuneración para el cargo será el de mercado, para cargos de naturaleza similar, en empresas de sectores conexos y organizaciones de escala comparable a la de **INVERSIONES GDG S.A.**

Para conocer los niveles salariales de mercado para todos los cargos ocupados por los socios y/o familiares, se establece por este PROTOCOLO que la Junta Directiva de **INVERSIONES GDG S.A.** solicitará cada dos (2) años a una firma especializada el estudio y recomendaciones sobre los niveles de remuneración adecuados y deliberará en sesión formal sobre dicho informe para revisar estos niveles y tomar las decisiones dentro de los parámetros de la mejor conveniencia para la compañía.

PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN

Cumplidas todas y cada una de las anteriores condiciones, y una vez aprobada la vinculación por la Junta Directiva, el candidato debe presentar todos los

documentos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de **INVERSIONES GDG S.A.**

La modalidad contractual para la formalización de la vinculación laboral de los socios y/o familiares, será la establecida por la Junta Directiva de **INVERSIONES GDG S.A.** para cada cargo.

INDUCCIÓN

Cumplidas las etapas anteriores, el nuevo funcionario cumplirá con el programa y las tareas formales establecidas en la empresa para todos los procesos de inducción de los nuevos funcionarios de la empresa. Esta etapa contempla el estudio del Manual de Funciones y Procedimientos correspondiente al cargo que comienza a desempeñar.

El proceso de inducción contempla el estudio del Código Ético de Socios de la compañía que forma parte de este PROTOCOLO.

CAPACITACIÓN

El nuevo funcionario socio y/o familiar deberá atender con diligencia y disciplina el programa oficial de capacitación que la empresa tenga establecido para cada cargo.

ASPECTOS DISCIPLINARIOS

A los socios y /o familiares que laboren en **INVERSIONES GDG S.A.** también les asiste la obligación y responsabilidad en el cumplimiento de los horarios establecidos y acordados para el cargo, debiendo observar todas y cada una de las estipulaciones consignadas en el Reglamento Interno de Trabajo y en el Reglamento de Higiene y Salud Ocupacional de **INVERSIONES GDG S.A.**

En el evento de que algún socio y/o familiar incurra en alguna falta disciplinaria, debe someterse al trámite formal de evaluación de dicha falta y a sus consecuencias, correspondiéndole al superior jerárquico del funcionario en cuestión, proceder de acuerdo a lo establecido en el Reglamento antes referido.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Con el objetivo de medir la calidad de la actuación del socio y/o familiar como funcionario de la compañía, el superior jerárquico deberá realizar la evaluación de su desempeño con la misma periodicidad señalada por la Junta Directiva de la empresa para todos los funcionarios de **INVERSIONES GDG S.A.**. Además, deberá reportar formal y oportunamente el resultado de la evaluación a la Junta Directiva y al CONSEJO de FAMILIA, y retroalimentando al empleado familiar evaluado los resultados para proceder a los reconocimientos, observaciones ó correctivos, según el caso.

Hemos convenido la norma que inhibe a realizar evaluaciones de desempeño entre familiares. Así, en caso de que el superior jerárquico de la persona evaluada sea familiar del funcionario que va a ser evaluado, el proceso de evaluación de desempeño será realizado por otro superior de rango jerárquico equivalente, que no presente vínculo de familiar en los términos definidos en el Preámbulo de este PROTOCOLO.

PROMOCIÓN Ó ASCENSOS

La Junta Directiva analizará y determinará los ascensos de los Socios o de sus familiares vinculados, en el momento en que lo juzgue pertinente, y de acuerdo a los méritos profesionales que consten por las evaluaciones de su desempeño.

TÉRMINO DEL VÍNCULO LABORAL

Para dar por terminado el vínculo laboral del socio y/o familiar con **INVERSIONES GDG S.A.**, cualquiera que fuere la causa, se procederá a aplicar el procedimiento señalado por el Código Laboral Colombiano y por el Reglamento Interno de Trabajo de **INVERSIONES GDG S.A.**

Queda establecido por el presente PROTOCOLO que, en caso de renuncia voluntaria, está prohibido reconocer al familiar que se retira cualquier bonificación ó indemnización, salvo que la Junta Directiva tenga a bien contemplarlo y calcularlo en atención a los antecedentes de contribución profesional del socio y/o familiar que se retira. Es decir, queda pactado en este PROTOCOLO que los socios y/o familiares tendrán idéntico tratamiento al aplicado a los empleados no familiares ni socios de la compañía.

En los casos en que el origen o motivo del retiro del socio y/o familiar sea por causas de orden fisiológico o psicológico, la Junta Directiva de **INVERSIONES GDG S.A.** ordenará y evaluará un informe de diagnóstico a un profesional de la salud idóneo en la especialidad correspondiente.

CAPÍTULO SÉPTIMO POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Por el presente PROTOCOLO hemos determinado que esta empresa haga explícito su interés en continuar generando beneficios para la comunidad, como resultado de un manejo responsable en el desarrollo de su objeto social.

La responsabilidad social de **INVERSIONES GDG S.A.** debe traducirse en actos de respeto y beneficio para todos sus grupos de interés como son sus empleados, socios, Estado, municipio, y comunidad en general.

Manifestamos nuestra permanente preocupación por el logro de productos y servicios de alta calidad, como contribución al desarrollo del país.

Es nuestra intención apoyar regularmente obras de beneficio social, prioritariamente aquellas que tienen centrada su función en programas de educación y salud que impacten favorablemente a comunidades señaladas por la familia (**Nombre de la Familia**), en regiones donde la familia mantiene un interés particular. Para tal efecto, definiremos en sesiones formales de Junta Directiva de **INVERSIONES GDG S.A.**, los montos, la periodicidad y los beneficiarios en cada caso.

CAPÍTULO OCTAVO PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE CONTROVERSIAS

En caso de que persistan controversias entre dos (2) o más socios sobre algún aspecto del manejo de la empresa, o sobre el alcance e interpretación de los términos pactados en el presente PROTOCOLO, y no haya sido posible un acuerdo directo entre las partes, establecemos por el presente PROTOCOLO que actúen como mediadores los miembros externos de la Junta Directiva de **INVERSIONES GDG S.A.**, siempre y cuando no estuvieren involucrados en la controversia que se requiere superar. Pero si esto no fuere posible, convenimos en llamar a un externo como Amigable Componedor.

El anterior procedimiento será aplicado antes de recurrirse al arbitraje de la Cámara de Comercio que aparece en los Estatutos Sociales de **INVERSIONES GDG S.A.**

CAPÍTULO NOVENO VIGENCIA DEL PROTOCOLO

Este PROTOCOLO tendrá vigencia mientras los (**Nombre de los socios**) mantengan el control accionario en **INVERSIONES GDG S.A.** y en sus sociedades socias de **INVERSIONES GDG S.A.**

No obstante lo anterior, para la modificación de cualquiera de los Capítulos que componen nuestro PROTOCOLO, se requiere la solicitud de revisión de por lo menos el treinta y tres por ciento (33 %) de los representantes del capital social de la empresa, y para la aprobación de cualquier modificación propuesta, debe existir la aceptación de por lo menos el sesenta y seis por ciento (66%) del capital social de la compañía.

En constancia del acuerdo que se materializa por el presente PROTOCOLO DE **INVERSIONES GDG S.A.** , firmamos los socios de la empresa, en Bogotá D C, a losdías del mes de de (año), en seis (6) ejemplares de igual tenor y valor, y ante tres (3) testigos.

Los socios de **INVERSIONES GDG S.A.** :

NOMBRE DE LOS SOCIOS:

CARLOS ALBERTO GARCÍA PINO
C.C. 79.940.458 BOGOTÁ.

JEANNETTE PINO BLANCO
C.C. 51.553.995 BOGOTÁ

JOHN LÁZARO BUSTOS
C.C. 19.245.864 BOGOTÁ.

JUANITA LÁZARO PINO
C.C. 1.015.404.678 BOGOTÁ

JULIETA DIAZ GRANADOS DIAZ
C.C. 45.767.160 CARTAGENA

JUAN CAMILO GUTIERREZ GRAJALES
C.C. 80.104.320. BOGOTÁ

NOMBRE DE LOS TESTIGOS :

C.C.-----

C.C.-----

C.C.-----

Cuando las partes se manifiestan conformes con la totalidad del contenido del Protocolo Familiar, tal y como aparece redactada con sus anexos y adiciones, en su caso, la otorgan y firman sólo en la última hoja, que forma parte integrante en cada ejemplar del Protocolo que se formaliza, numeradas correlativamente, debidamente identificadas, selladas y firmadas por las partes intervinientes, siendo dichos ejemplares igualmente originales y auténticos, formalizados a un solo efecto, emitidos y otorgados para su entrega a las partes, quedando un ejemplar en el archivo de cada una de ellas.

5. CONCLUSIONES

En primera instancia, se puede concluir que la empresa familiar tiene unas características propias, derivadas de las relaciones existentes entre los tres núcleos subyacentes en la misma (familia, propiedad y empresa) y que dichas características propias hacen necesario un régimen de gobierno particular que contribuya a facilitar tanto la sucesión en la empresa (hecho fundamental para garantizar su continuidad) como el buen gobierno de la misma.

Tal como se analizó en el transcurso de este trabajo, ese régimen particular de gobierno se traduce en la existencia de un Protocolo Familiar, que requiere todo un proceso de negociación entre los miembros de la familia, dirigido y auspiciado por el Consejo de Familia, hasta alcanzar un acuerdo válido para todos los interesados.

Además, y como institutos propios de la familia empresaria, que deben contribuir a facilitar la sucesión y el buen gobierno de la empresa familiar, se hace necesario crear dos órganos; uno, de carácter informativo, que corresponde a la Junta de Familia, de la que deben formar parte todos los miembros de la familia a partir de cierta edad (18 años), y que se hará más necesario a medida que la familia sea más numerosa, y otro, de carácter decisorio, que es el Consejo de Familia, en cuyo seno debe darse entrada a representantes de todas las ramas familiares, de los propietarios y de las distintas generaciones familiares, con el fin de que agrupar a los distintos grupos de interés que pueden incidir desde la familia en la marcha de la empresa. Este Consejo de Familia debe contar con un asesor externo, que ayude a estructurar el propio consejo y a darle contenido, así como a preparar el Protocolo Familiar y sus instrumentos de desarrollo (capitulaciones, testamento y estatutos sociales).

Por otra parte, como institutos típicamente empresariales, la empresa familiar debe contar con una Junta General, cuya operativa mediante el sistema de reforzamiento de quórum de constitución y/o de adopción de acuerdos puede contribuir a gobernar la empresa de forma satisfactoria para todos los socios, y con el Consejo de Administración, en cuya composición se debe dar entrada a representantes del capital, a directivos de la empresa, tanto familiares como no familiares, a familiares no directivos y a consejeros independientes, ya que de esta forma se conseguirá un equilibrio entre todas las partes e intereses afectados, que redundará en una mayor eficacia del órgano de administración. Con la adopción de todas estas medidas, se habrá puesto en marcha los instrumentos y órganos de gobierno adecuados para posibilitar la continuidad de la empresa y su futuro crecimiento dentro del ámbito familiar.

Finalmente, se advierte que las empresas familiares son muy importantes en la economía de cualquier país y es indispensable que los directivos, tanto familiares como no familiares, conozcan sus características para poder ayudar correctamente en la mejora de sus resultados.

De conformidad con lo descrito anteriormente y teniendo en cuenta que el “Protocolo Familiar”, es un instrumento que protege y previene eficazmente los problemas de relación familia – empresa y con ello contribuye a garantizar la continuidad y el buen gobierno de la misma; el investigador motivado por la significativa importancia de las empresas familiares en la economía nacional, mediante la propuesta “Aspectos que se deben tener en cuenta para la elaboración de un Protocolo Familiar aplicable a la empresa Inversiones GDG S.A.” se realizó una aproximación sobre las particularidades de la empresa familiar, sus problemas habituales y posibles tratamientos; así como los diferentes conflictos que deben afrontar los directivos de las mismas para lograr su continuidad. De la misma manera, se resaltó la participación de las empresas familiares dentro del universo de las sociedades del país y su distribución de acuerdo al domicilio, sector económico, objeto social y tipo societario, entre otros.

Así mismo, a través del tipo de estudio descriptivo, utilizando como complemento el método exploratorio, se analizaron cualitativamente los principales resultados del estudio; que consistió en la aplicación de un instrumento denominado “Lista de verificación” con 20 preguntas cerradas, dirigidas a los directivos y/o miembros familiares que tienen relación directa con la empresa objeto de estudio, con el fin de obtener información de fuente primaria sobre la viabilidad de implementar un “Protocolo Familiar” en la empresa Inversiones GDG S.A. El estudio permite concluir lo siguiente:

La población objeto de estudio indica una considerable ausencia de conocimiento acerca del adecuado tratamiento que requieren las empresas familiares; lo que conduce a inferir el alto índice de vulnerabilidad de la empresa, que hasta el momento se encuentra en la primera generación.

Por otra parte, resulta muy preocupante que los empresarios familiares no hayan buscado asesoría acerca de la creación e institucionalización de los protocolos familiares, toda vez que es el instrumento más adecuado que se conoce en la actualidad para asegurar la supervivencia de la empresa familiar. No obstante, se infiere que las causas de este fenómeno obedecen al desconocimiento de su existencia.

A este respecto, se puede deducir, que a pesar de la importancia del tamaño de la empresa familiar que se percibe en este estudio, no se puede desconocer que el tiempo y la estabilidad son importantes en una empresa que desea continuar con el proceso de comercialización, tanto nacional como internacional y en el caso concreto de este estudio, la empresa Inversiones GDG S.A. no los tiene, por no

poseer los instrumentos que le permitan establecer una fluidez normal empresa-familia.

En consecuencia, la creación e implementación del Protocolo Familiar es fundamental, en consideración a que el mercadeo de sus productos y/o servicios conlleva a realizar acuerdos entre los accionistas familiares y un liderazgo claro dentro de la empresa; es decir, los empresarios familiares deben permitir que se dediquen los recursos necesarios dentro del proceso de comercialización tanto nacional como internacional y establecer un mando que dirija esa línea.

Por otra parte, se infiere que los empresarios familiares desconocen que la empresa familiar posee unas características que la diferencian claramente de la que no es familiar y que le permite ser más competitiva en unos aspectos (mayor flexibilidad ante las variaciones externas, mayor unidad ante las condiciones adversas, mayor carácter propio, entre otros). A raíz de esta apreciación, se observa la necesidad por parte de los estamentos gubernamentales, de incrementar la formación sobre la competitividad de la Empresa Familiar, de sus fortalezas y ventajas, de sus amenazas y debilidades, que contribuyan a la formación del empresario familiar sobre la realidad de su entorno.

Finalmente, después de adquirir un conocimiento más profundo sobre la importancia de las empresas familiares, así como también del protocolo familiar para el buen funcionamiento de las mismas y una vez obtenidos los resultados del estudio; el investigador procedió a desarrollar el tema objeto de estudio “Aspectos que se deben tener en cuenta para la elaboración de un Protocolo Familiar aplicable a la empresa Inversiones GDG S.A.”, donde se recolectaron los principales aspectos que debe poseer un protocolo familiar, los cuales se tuvieron en cuenta en la elaboración de un “Modelo de Protocolo aplicable a la empresa Inversiones GDG S.A.”, realizado con el propósito de ofrecer a los directivos de la empresa, una herramienta útil que contribuya para la creación, implementación y puesta en marcha del “Protocolo Familiar”, como soporte para la resolución y prevención de problemas específicos en la empresa familiar, con las respectivas disposiciones encaminadas a obtener una adecuada estructura de gobierno empresarial, que le permita su futuro crecimiento en condiciones óptimas de eficacia y rentabilidad y al mismo tiempo posibilite la continuidad de la empresa dentro del entorno familiar.

BIBLIOGRAFÍA

AMAT SALAS, J.M. La continuidad de la empresa familiar. Lex Nova, Julio, 2ª Ed. 2001.

ARQUER, Joaquín. Empresas Familiares. España. Ed. Universidad de Navarra. 1999.

BID (Banco Interamericano de Desarrollo). Departamento de Desarrollo Sostenible, Apoyo a la pequeña y mediana empresa. Washington, D.C., 2001.

BORK, David. Cómo Trabajar con la Empresa Familiar. Editorial Granica. Barcelona, España. 2001. p. 26. En: GINEBRA, Joan. Las Empresas Familiares. México; Ed. Panorama; 2001.

CABRERA, M.K. Factores Determinantes del Éxito y el Fracaso del Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar. Tesis Doctoral Universidad de las Palmas de Gran Canaria. 1999

COLE, P. "Understanding family business relationships: preserving the family in the business". Family Journal, Vol. 8, nº 4, 2000. En: CABRERA, M.K. Factores Determinantes del Éxito y el Fracaso del Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar. Tesis Doctoral Universidad de las Palmas de Gran Canaria. 1999

DAVIS, J. Y TAGIURI, R. "Bivalent Attributes of the Family Firm". Working paper, Harvard Business School, Cambridge, Mass. 1982. También en Family Business Review, 1996, Vol. 9, nº2, p. 199-208. En: GINEBRA, Joan. Las Empresas Familiares. México; Ed. Panorama; 2001.

DONNELLEY, R. G. "The Family Business". Harvard Business Review, nº 42, 1964. p. 93-105. En: RIENDA GARCÍA, Laura. Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico. Editorial Tercer Mundo. Alicante . 2000.

GAITÁN ROZO, Andrés. La aplicación del régimen de grupos como instrumento para la solución de las crisis empresariales. Responsabilidad de los controlantes. Cuarto Congreso Iberoamericano de Derecho Empresarial. Cámara de Comercio de Bogotá. 1999.

GALLO, M. A. "Cultura en Empresa Familiar" en Empresa Familiar, por Miguel Ángel Gallo, Estudios y Ediciones IESE, Barcelona. 1992

GALLO M. A. Empresa familiar: trampas y fortalezas. Tomos 3,4,5. IESE, Barcelona, España. 1996.

GALLO, M. A. La Sucesión en la Empresa Familiar. Colección de Estudios e Informes N° 12, Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona. 2001.

GALLO, M. A. "Evolución hacia una empresa familiar y multinacional". Universidad de Alicante, Departamento de Organización de Empresas. 2002.

GERSIK, Kelin. Empresas Familiares generación a generación. Mexico; Ed. Mc Graw-Hill; 2001. p.7. En: RIENDA GARCÍA, Laura. Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico. Editorial Tercer Mundo. Alicante. 2000.

GINEBRA, Joan. Las Empresas Familiares. México; Ed. Panorama; 2001.

GONZÁLEZ, Federico. Creación de Empresas, Pirámide, Madrid. 2000.

GRABINSKY, Salo. La empresa familiar: guía para crecer y sobrevivir. Santafé de Bogotá: Colina, 1996.

LEACH, Peter. La Empresa Familiar. Ediciones Granica, Barcelona. 1999

LE VAN, G. Guía para la supervivencia de la empresa familiar. Ediciones Deusto, S. A., Bilbao. 2001.

LITZ, R.A. The Family Business: Toward Definitional Clarity. Family Business Review, 8, 1999. En: RIENDA GARCÍA, Laura. Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico. Editorial Tercer Mundo. Alicante. 2000.

LONJA DE PROPIEDAD RAÍZ DE BOGOTA S.A. Dinámica Inmobiliaria. Marzo de 2009. p. 1 Disponible en:
<http://www.lonjadebogota.org.co/Indicadores/Din%C3%A1micaInmobiliaria/tabid/201/language/en-US/Default.aspx>

LOZANO POSSO, Melquicedec y otros. Asociarse con un Familiar, Ventajas y Desventajas. Memorias, XI Congreso Latinoamericano de Espíritu Empresarial. Universidad Icesi. Cali, Colombia.1997.

MARTÍNEZ GUILLÉN, M. Protocolo social y empresarial. Marcial Pons. Madrid, 2001.

MORENO SALAZAR, Rafael José. El sector de la construcción en Colombia. 2008.

NAVAS, Javier. La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones. 2ª Edición, Civitas, Madrid. 2000.

NEUBAUER, Fred; LANK, Alden G. La empresa familiar: como dirigirla para que perdure. Bilbao: Deusto, 1999. p. 85. En: NAVAS, Javier. La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones. 2ª Edición, Civitas, Madrid. 2000.

OLTRA, V. Manual para el estudio de la empresa familiar y su continuidad .Ed. Vicente Oltra Climent. 1999.

PATIÑO, Blanca Jenny, Riveros S., Egberto Alexander. Análisis del sector inmobiliario en Bogotá. 2003 – 2008. Observatorio Inmobiliario y Catastral. (OIC). 2008.

PONT MESTRES, Miguel. La empresa familiar. Marcial Pons. Barcelona. 2001.

RIENDA GARCÍA, Laura. Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico. Editorial Tercer Mundo. Alicante. 2000.

ROSENBLATT, P. C.; DE MIK, L.; ANDERSON, R. M. Y JOHNSON, P. A. The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Faces. San Francisco: Jossey-Bass. 1985. p. 23. En: CABRERA, M.K. Factores Determinantes del Éxito y el Fracaso del Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar. Tesis Doctoral Universidad de las Palmas de Gran Canaria. 1999

SABINO, C. El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas. 1992.

SHARMA, P., CHRISMAN, J.J. Y CHUA, J.H.. Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. Family Business Review, 10. 2001. pp. 1-35. En: CABRERA, M.K. Factores Determinantes del Éxito y el Fracaso del Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar. Tesis Doctoral Universidad de las Palmas de Gran Canaria. 1999

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Conglomerados de Sociedades en Colombia. Bogotá 1978.

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Sistema de Información Empresarial. Bogotá. 1999.

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Estudio de empresas de Familia. Bogotá. 2001.

WARD, John. Cómo desarrollar la empresa familiar. 1994. En: GALLO, M. La Empresa Familiar. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina. 1997.

Inversiones GDG S.A. Disponible en:

<http://www.metrocuadrado.com/modulonegocios/inmobiliarias/gdgrealestate/proyectos.html>

ANEXO1: CONSTITUCION DE SOCIEDAD INVERSIONES GDG S.A.

Carlos Alberto García Pino c.c. 79.940.458 de Bogotá con residencia en Calle 108ª #26-10 Apto 203 de Bogotá, Julieta Diaz Granados Diaz 45.767.160. de Cartagena con residencia calle 104 # 14-38 Apto 403 de Bogotá, Jeannette Pino Blanco c.c. 51.553.995 de Bogotá con domicilio Transversal 11bis a #125ª-16 de Bogotá, John Lazaro Bustos c.c. 19.245.864 de Bogotá con domicilio Transversal 11bis a #125ª-16 de Bogotá, Juanita Lazaro Pino c.c. 1.015.404.678 de Bogotá con domicilio Transversal 11bis a #125ª-16 de Bogotá, Juan Camilo Gutiérrez Grajales c.c. 80.104.320 de Bogotá con domicilio Carrera 15ª #122-63 Apto 101, declaramos que por dar cumplimiento a los lineamientos determinados en el artículo 22 de la ley 1014 de 2.002, y el decreto 4463 del 15 de diciembre de 2.006. constituimos una **SOCIEDAD ANÓNIMA** mediante documento privado autenticado que inscribimos en la Cámara de Comercio de Bogotá D.C. cumpliendo los requisitos para la constitución de empresas unipersonales, toda vez que la empresa en el momento de su conformación cuenta con activos totales por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos legales mensuales y con menos de diez (10) trabajadores, constituimos una SOCIEDAD ANÓNIMA, de naturaleza comercial y **con domicilio social en la Carrera 11ª # 93ª-62 oficina 401 de Bogotá D.C.,** que se registrará por las siguientes cláusulas:

DE LA CONSTITUCIÓN

PRIMERA.- La Sociedad se denominará "**INVERSIONES GDG S.A.**" con domicilio principal en la ciudad de Bogotá D.C., pero podrá crear sucursales, agencias, o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la asamblea general de accionistas, con arreglo a la ley.

SEGUNDA.-La sociedad tendrá como objeto social principal, actuando directamente, a nombre de otros, en participación con terceras personas, o en asocio con ellas, las siguientes actividades: Dirigir, proyectar, desarrollar, construir, financiar, adquirir y enajenar, dotar, operar, administrar, proyectos turísticos, agro turísticos, inmobiliarios residenciales o comerciales en condominio o en unidades individuales, la producción, transformación, importación, exportación, transporte, legalización, representación, distribución y comercialización de productos agropecuarios, agroindustriales, equipos y tecnología para el desarrollo de los mismos, incluyendo la protección y defensa del medio ambiente, purificación de aguas residuales, potabilización de aguas para consumo humano, abonos e insumos, comercio nacional e internacional de equipos, filtros, plantas, herramientas, vehículos, maquinaria y todos los bienes, servicios y tecnología, relacionados con el objeto social aquí determinado, el desarrollo del comercio tanto nacional como internacional de bienes y servicios, actuando como representante de personas nacionales o extranjeras, intervenir en

el negocio del turismo en todas sus modalidades y actividades, capacitar personal, dentro del territorio nacional y hacia el exterior, actividades que explotará y desarrollará de acuerdo con la ley, podrá abrir o adquirir y desarrollar agencias de viajes que cumplan funciones de organización, promoción, venta de planes turísticos para ser operados dentro y fuera del territorio nacional por sus corresponsales o agentes, fomentar en el exterior el turismo hacia Colombia, promoviendo planes turísticos receptivos, prestar el servicio de cambio de moneda según las disposiciones legales vigentes, y todas las actividades propias de la actividad turística. En cumplimiento del objeto social, la compañía podrá hacer en su propio nombre, por cuenta de terceros o en participación con ellos, toda clase de contratos comerciales, civiles o administrativos, ejecutar todos los actos o contratos que fueren convenientes o necesarios para el cabal cumplimiento de su objeto social y que tengan relación directa con el mismo, formar parte de otras personas jurídicas, adquirir a cualquier título toda clase de bienes muebles o inmuebles, rurales o urbanos, arrendarlos, enajenarlos, gravarlos o darlos en garantía, explotar marcas, nombres comerciales, patentes de invenciones o cualquier otro bien incorporal, siempre que sean afines con el objeto principal, girar, aceptar, endosar, cobrar y pagar toda clase de títulos valores, participar en licitaciones públicas y privadas, celebrar contratos de mutuo con o sin intereses, celebrar contratos de seguros, transporte, cuentas en participación, contratos con entidades bancarias y/o financieras, adquirir o enajenar acciones o derechos de toda clase de sociedades, incorporarse en los negocios de cualquier compañía, asociación o empresa y en fin, efectuar todos los actos que le sean permitidos por la ley.

TERCERA.- La sociedad tendrá vigencia hasta **el día 15 de febrero de 2.057**, término que podrá ampliarse de acuerdo con la ley.

CUARTA.- El capital social AUTORIZADO para la sociedad es de cincuenta millones de pesos moneda legal, (\$50.000.000.). Tendrá un capital SUSCRITO de cincuenta millones de pesos moneda legal (\$50.000.000.), dividido en diez mil acciones (10.000.), cada una con un valor nominal de cinco mil pesos (\$5.000) representadas en acciones, títulos negociables. Distribuido en la siguiente forma:

Accionista	c.c.	acciones	valor
Carlos Alberto García Pino	79.940.458	5.400	\$27.000.000
Julieta Diaz Granados Diaz	45.767.160	2.000	10.000.000
Jeannette Pino Blanco	51.553.995	1.000	5.000.000
John Lázaro Bustos	19.245.864	1.000	5.000.000
Juan Camilo Gutiérrez Grajales	80.104.320	500	2.500.000
Juanita Lázaro Pino	1.015.404.678	100	500.000
TOTALES		10.000	\$50.000.000

QUINTA.- El capital suscrito ha sido pagado en su totalidad por todos y cada uno de los socios.

DE LAS ACCIONES

SEXTA. - Podrán crearse acciones de goce o industria para compensar las aportaciones de servicios, trabajo, conocimientos tecnológicos, secretos industriales o comerciales, asistencia técnica y, en general, toda obligación de hacer algo del aportante. Los títulos de estas acciones se mantendrán depositados en la caja de la sociedad para ser entregados al aportante, en la medida en que cumpla su obligación y, mientras tanto, no serán negociables.

SEPTIMA.- Los titulares de las acciones de la Sociedad tendrán los siguientes derechos, y los determinados en la ley: a) Participar en las deliberaciones de la asamblea general de accionistas y votar en ella; b) Recibir una parte proporcional de los beneficios sociales establecidos por los balances de fin de ejercicio con sujeción a lo dispuesto en la ley.; c). Negociar las acciones libremente entre sí o con terceras personas. d) Inspeccionar libremente los libros y papeles sociales dentro de los quince días hábiles anteriores a las reuniones de la asamblea general en que se examinen los balances de fin de ejercicio y e). Recibir una parte proporcional de los activos sociales al tiempo de la liquidación y una vez pagado el pasivo externo de la sociedad.

OCTAVA.- Toda emisión de acciones podrá revocarse o modificarse por la asamblea general, antes de que estas sean colocadas o suscritas y con sujeción a las exigencias legales. La disminución o supresión de los privilegios concedidos a unas acciones deberá adoptarse con el voto favorable de accionistas que representen no menos del setenta por ciento de acciones suscritas, siempre que esta mayoría incluya en la misma proporción el voto de tenedores de las acciones.

NOVENA.- Los accionistas tendrán derecho a suscripción preferencial, en toda nueva emisión de acciones, una cantidad proporcional a las que posean en la fecha en que el órgano social competente apruebe el reglamento de suscripción. El aviso de oferta de las acciones se dará por los mismos medios de comunicación previstos en estos estatutos para la convocatoria de la asamblea.

Por disposición de la asamblea adoptada con la mayoría calificada prevista en estos estatutos podrá decidirse que las acciones se coloquen sin sujeción al derecho de preferencia.

DECIMA.- El derecho a la suscripción de acciones será negociable desde la fecha del aviso de oferta. Bastará para ello que el titular indique por escrito a la sociedad el nombre del cesionario o cesionarios. La sociedad solo podrá adquirir sus propias acciones, por decisión de la asamblea con el voto favorable del sesenta por ciento (60%) de las acciones suscritas. Para realizar esa operación empleará fondos tomados de las utilidades líquidas, requiriéndose además que dichas acciones se hallen totalmente liberadas. Mientras estas acciones pertenezcan a la sociedad, quedarán en suspenso los derechos inherentes a las mismas.

ONCE.- Cuando un accionista esté en mora de pagar las cuotas de las acciones que haya suscrito, no podrá ejercer los derechos inherentes a ellas. Para este efecto, la sociedad anotará los pagos efectuados y los saldos pendientes. Si la sociedad tuviere obligaciones vencidas a cargo de los accionistas por concepto de cuotas de las acciones suscritas, acudirá, a elección de la junta directiva, al cobro judicial, o a vender de cuenta y riesgo del moroso y por conducto de un comisionista, las acciones que hubiere suscrito, o a imputar las sumas recibidas a la liberación del número de acciones que correspondan a las cuotas pagadas, previa deducción de un veinte por ciento a título de indemnización de perjuicios que se presumirán causados. Las acciones que la sociedad retire al accionista moroso las colocará de inmediato.

DOCE.-A todo suscriptor de acciones deberá expedírsele por la sociedad el título o títulos que justifiquen su calidad de accionista. Mientras el valor de las acciones no esté cubierto íntegramente sólo se expedirán certificados provisionales a los suscriptores.

TRECE.-. En caso de pérdida o hurto de un título nominativo, la sociedad lo sustituirá entregándole un duplicado al propietario que aparezca inscrito en el registro de acciones, comprobando el hecho ante el representante legal, y en todo caso, presentando la copia auténtica de la denuncia correspondiente. Cuando el accionista solicite un duplicado por pérdida o hurto del título, dará la garantía que le exija la junta directiva. En caso de deterioro, la expedición del duplicado requerirá la entrega por parte del accionista de los títulos originales para que la sociedad los anule. Los títulos al portador solo serán sustituibles en caso de deterioro.

CATORCE.- Las acciones serán libremente negociables salvo:

- a.) Las de industria no liberadas, que no serán negociables sino con autorización de la junta directiva.
- b) Las gravadas con prenda respecto de las cuales se requerirá autorización del acreedor.
- c) Las que estén fuera del comercio por mandato legal o judicial.

QUINCE.- Las acciones no pagadas en su integridad podrán ser negociadas, pero el suscriptor y los adquirentes subsiguientes serán solidariamente responsables del importe no pagado de las mismas. La enajenación de las acciones puede hacerse por el simple consenso de las partes, mas, para que produzca efectos respecto de la sociedad y de terceros, será necesaria su inscripción en el libro de registro de acciones mediante orden escrita del enajenante, la que podrá darse en forma de endoso hecho sobre el título respectivo. Para la nueva inscripción y expedir el título al adquirente es necesaria la previa cancelación de los títulos expedidos al tradente. En ventas forzadas y en las adjudicaciones judiciales de

acciones el registro se hará mediante exhibición del original o copia auténtica de los documentos pertinentes

DIEZ Y SEIS.- La sociedad llevará un libro de registro de acciones en el cual figure cada uno de los poseedores actuales de las acciones con el número de acciones que posea, en éste se anotarán los traspasos, pignoraciones, embargos, y la constitución de derechos reales que ocurran.

DIEZ Y SIETE.- La pignoración o prenda de acciones no surtirá efectos ante la sociedad mientras no se le dé aviso de esto por escrito, y el gravamen se haya inscrito en el libro respectivo con la comunicación en la que se informa la obligación que se garantiza.

DIEZ Y OCHO.- Cuando se trate de acciones dadas en prenda, salvo estipulación contraria y escrita de las partes, comunicada a la sociedad y registrada en el libro de acciones, la sociedad reconocerá al accionista todos los derechos inherentes a su calidad.

DIEZ Y NUEVE.- Los dividendos pendientes pertenecerán al adquirente de las acciones desde la fecha de la carta de traspaso, salvo pacto en contrario de las partes en cuyo caso lo expresarán en la misma carta.

VEINTE.- La sociedad formará una reserva legal con el diez por ciento (10%) de las utilidades líquidas de cada ejercicio, hasta completar el cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito. En caso de que este último porcentaje disminuyere por cualquier causa, la sociedad deberá seguir apropiando el mismo diez por ciento (10%) de las utilidades líquidas de los ejercicios siguientes hasta cuando la reserva legal alcance nuevamente el límite fijado.

VEINTE Y UNA.- La asamblea general de accionistas podrá constituir reservas ocasionales, siempre que tengan destinación específica y estén debidamente justificadas. Antes de formar cualquier reserva, se harán las apropiaciones necesarias para atender el pago de impuestos. Hechas las deducciones por este concepto y las reservas que acuerde la asamblea general de accionistas, incluida la reserva legal, el remanente de las utilidades líquidas se repartirá entre los accionistas en proporción a las acciones que posean.

VEINTE Y DOS.- En caso de pérdidas, éstas se enjugarán con las reservas que se hayan constituido para ese fin y, en su defecto, con la reserva legal. Las reservas cuya finalidad fuere la de absorber determinadas pérdidas no se podrán emplear para cubrir otras distintas, salvo que así lo decida la asamblea general de accionistas. Si la reserva legal fuere insuficiente para enjugar el déficit de capital, se aplicarán a este fin los beneficios sociales de los ejercicios siguientes.

DEL REVISOR FISCAL

VEINTE Y TRES.- El revisor fiscal deberá ser contador público. Será nombrado por la asamblea general de accionistas para un periodo de un año (1) por mayoría absoluta de la asamblea, podrá ser reelegido indefinidamente y tendrá un suplente quien lo remplazará en sus faltas absolutas, accidentales o temporales.

VEINTE Y CUATRO.- El revisor fiscal no podrá: a.) Ni por si ni por interpuesta persona, ser accionista de la compañía y su empleo es incompatible con cualquier otro cargo en ella, en el Ministerio Público o en la Rama Jurisdiccional del Poder Público. b) Celebrar contratos con la compañía directa o indirectamente. c) Encontrarse en alguna de las incompatibilidades prevista por la ley.

VEINTE Y CINCO.- No podrá ser revisor fiscal: a) Quien sea asociado de la compañía o de alguna de sus subordinadas (si existen éstas) b) Quien esté ligado por matrimonio o parentesco dentro del cuarto grado de consanguinidad, primero civil o segundo de afinidad, o sea consocio del representante legal o funcionarios directivos, el cajero, auditor o contador de la misma sociedad, y c) Quien desempeñe en la misma compañía o en sus subordinadas cualquier otro cargo.

VEINTE Y SEIS.- Son funciones del revisor fiscal:

- a) Cerciorarse de que las operaciones que se celebran o cumplan por cuenta de la sociedad se ajusten a las prescripciones de estos estatutos, a las decisiones de la asamblea general y de la junta directiva.
- b) Dar cuenta oportuna, por escrito, a la asamblea, junta directiva o al gerente, según los casos, de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la sociedad y en el desarrollo de sus negocios.
- c) Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia de la compañía y rendir los informes a que haya lugar o les sean solicitados.
- d) Velar porque la contabilidad de la sociedad se lleve regularmente, así como las actas de las reuniones de la asamblea, la junta directiva, y porque se conserven debidamente la correspondencia de la sociedad y los comprobantes de las cuentas impartiendo las instrucciones necesarias para tales fines.
- e) Inspeccionar asiduamente los bienes de la sociedad y procurar que se tomen en forma oportuna las medidas de conservación o seguridad de los mismos y de los que ella tenga en custodia a cualquier otro título.
- f)- Impartir las instrucciones, practicar las inspecciones y solicitar los informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre los valores sociales.
- g) Autorizar con su firma cualquier balance que se haga, con su dictamen o informe correspondiente.
- h) Convocar a la asamblea para reuniones extraordinarias cuando lo juzgue necesario y

i) Cumplir las demás atribuciones que le señalen la ley o los estatutos y las que, siendo compatibles con las anteriores, le encomiende la asamblea.

VEINTE Y SIETE.- El revisor fiscal recibirá por sus servicios la remuneración que fije la asamblea general de accionistas

VEINTE Y OCHO.- El dictamen o informe del revisor fiscal sobre los balances generales deberá expresar, por lo menos:

- a) Si ha obtenido las informaciones necesarias para cumplir sus funciones.
- b) Si en el curso de la revisión se han seguido los procedimientos aconsejados por la técnica de la interventoría de cuentas.
- c) Si en su concepto la contabilidad se lleva conforme a las normas legales y a la técnica contable, y si las operaciones registradas se ajustan a los estatutos y a las decisiones de la asamblea o junta directiva, en su caso.
- d) Si el balance y el estado de pérdidas y ganancias han sido tomados fielmente de los libros; y si en su opinión el primero presenta en forma fidedigna, de acuerdo con las normas de contabilidad generalmente aceptadas, la respectiva situación financiera al terminar el periodo revisado, y el segundo refleja el resultado de las operaciones en dicho periodo,
- e) Las reservas o salvedades que tengan sobre la fidelidad de los estados financieros.

VEINTE Y NUEVE.- El informe del revisor fiscal a la asamblea deberá expresar:

- a) Si los actos de los administradores de la sociedad se ajustan a los estatutos y a las órdenes o instrucciones de la asamblea.
- b) Si la correspondencia, los comprobantes de las cuentas y los libros de actas y de registro de acciones, en su caso, se llevan y se conservan debidamente.
- c) Si hay y son adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la sociedad o de terceros que estén en poder de la compañía.

TREINTA.- Cuando las circunstancias lo exijan, a juicio de la asamblea, el revisor podrá tener auxiliares u otros colaboradores nombrados y removidos libremente por él, que obrarán bajo su dirección y responsabilidad, con la remuneración que fije la asamblea, sin perjuicio de que el revisor tenga colaboradores o auxiliares contratados y remunerados libremente por él. El revisor fiscal solamente estará bajo la dependencia de la asamblea.

TREINTA Y UNO.- El revisor fiscal responderá de los perjuicios que ocasione a la sociedad, por negligencia o dolo en el cumplimiento de sus funciones.

TREINTA Y DOS.- El revisor fiscal tendrá derecho a intervenir en las deliberaciones de la asamblea general de accionistas y la junta directiva, aunque sin derecho a voto, cuando sea citado. Tendrá, así mismo, derecho a inspeccionar

en cualquier tiempo los libros de contabilidad, libros de actas, correspondencia, comprobantes de cuentas y demás papeles de la sociedad.

Parágrafo.- El revisor fiscal deberá guardar completa reserva sobre los actos o hechos de que tenga conocimiento en ejercicio de su cargo y solamente podrá comunicarlos o denunciarlos en la forma y casos previstos expresamente en las leyes.

TREINTA Y TRES.- Se nombra como revisor fiscal a ENRIQUE MOGOLLON IDENTIFICADO CON CÉDULA DE CIUDADANÍA 19.137.766 DE BOGOTÁ TARJETA PROFESIONAL 55050-T

DE LA ASAMBLEA GENERAL

TREINTA Y CUATRO.- En las elecciones y votaciones que corresponde hacer a la asamblea general de accionistas, se observarán las reglas siguientes:

- a) Todas las votaciones serán públicas.
- b) El nombramiento del revisor fiscal y de su suplente se hará por la mayoría absoluta de los asistentes a la asamblea.
- c) Para la elección de miembros de la junta directiva y sus suplentes personales se aplicará el sistema de cociente electoral el que se determinará dividiendo el número total de los votos por el de las personas que se trate de elegir. De cada lista se elegirán tantos nombres cuantos quepa el cociente en el número de votos emitidos por la misma, y si quedaren puestos estos corresponderán a los residuos en orden descendente. En caso de empate en los residuos decidirá la suerte.
- d) Se requiere el voto de una mayoría del sesenta (60%) de las acciones representadas en la reunión, para el ejercicio de las siguientes facultades privativas de la asamblea general de accionistas:
 - d.1) Decretar extraordinariamente disuelta la compañía
 - d.2) Fusión de esta compañía con otra u otras
 - d.3) Para el traspaso, la enajenación o el arrendamiento de la totalidad de la empresa o de la totalidad de los haberes de ésta.
 - d.4) Para cambiar el domicilio social.
- e) Para disponer que una emisión de acciones sea colocada sin sujeción al derecho de preferencia
- f) Para que la asamblea general de accionistas pueda ocuparse de temas no incluidos en el orden del día, una vez agotado éste, y, cuando la asamblea decida no repartir dividendos en los casos en que está obligada a hacerla la sociedad.
- g) Para fijar el valor de los aportes en especie.
- h) Para emitir acciones privilegiadas, para terminar o disminuir el privilegio de las acciones.
- i) Para pagar el dividendo en acciones liberadas. A falta de esta mayoría solo podrán entregarse las acciones a título de dividendo a los accionistas que así lo acepten.
- j) Para decretar la transformación de la sociedad, cuando este hecho aumente la responsabilidad de los accionistas.

- k) Para decretar la fusión cuando ella imponga a los accionistas una mayor responsabilidad
- l) Para que la sociedad forme parte de sociedad u sociedades colectivas.
- m) Para elegir el gerente y los subgerentes que representarán legalmente a la Sociedad.

TREINTA Y CINCO.- Las resoluciones sobre reformas de estatutos deben ser aprobadas en un solo debate, en reuniones ordinarias o extraordinarias de la asamblea general de accionistas y requieren el voto favorable del sesenta por ciento (60%) de las acciones representadas en la reunión. Estas reformas serán elevadas a escritura pública que firmará el representante legal y se inscribirá en el registro mercantil conforme a la ley.

TREINTA Y SEIS.- La asamblea la constituyen los accionistas reunidos con el quórum y en las condiciones previstas en estos estatutos.

TREINTA Y SIETE.- Habrá quórum para deliberar tanto en las sesiones ordinarias como en las extraordinarias con un número plural de accionistas que represente no menos cincuenta y uno por ciento (51%) de las acciones suscritas.

TREINTA Y OCHO.- La asamblea general de accionistas será presidida por el presidente de la junta directiva, a falta de éste por los miembros principales o suplentes de la junta directiva en su orden, y en último caso, por el accionista que designe la asamblea.

TREINTA Y NUEVE.- Son funciones de la asamblea general de accionistas:

1. Disponer qué reservas deben hacerse además de las legales.
2. Fijar el monto del dividendo, así como la forma y plazos en que se pagará.
3. Ordenar las acciones que correspondan contra los administradores, funcionarios directivos o el revisor fiscal.
4. Elegir y remover libremente a los funcionarios cuya designación le corresponda.
5. Disponer que determinada emisión de acciones ordinarias sea colocada sin sujeción al derecho de preferencia, para lo cual se requerirá el voto favorable de no menos del sesenta (60%) por ciento de las acciones presentes en la reunión.
6. Adoptar las medidas que exigiere el interés de la sociedad.
7. Estudiar y aprobar las reformas de los estatutos.
8. Examinar, aprobar o improbar los balances de fin de ejercicio y las cuentas que deban rendir los administradores.
9. Disponer de las utilidades sociales conforme al contrato y a las leyes.
10. Considerar los informes de los administradores o del representante legal sobre el estado de los negocios sociales, y el informe del revisor fiscal.
11. Adoptar todas las medidas que reclamen el cumplimiento de los estatutos y el interés común de los asociados. Las demás que señalen la ley y estos estatutos.

CUARENTA.- Las reuniones de la asamblea general de accionistas pueden ser ordinarias o extraordinarias. La convocatoria se hará mediante comunicación escrita, que se enviará por correo a cada uno de los accionistas o por aviso publicado en un diario de amplia circulación en la ciudad sede de la Sociedad. Cuando se tratare de asamblea extraordinaria en el aviso se consignará el orden del día. La convocatoria deberá hacerse con quince días hábiles de anticipación.

CUARENTA Y UNO.- Las reuniones ordinarias se celebrarán una vez al año dentro de los tres meses siguientes al vencimiento del ejercicio social. Si convocada la asamblea ésta no se reuniere, o si la convocatoria no se hiciera con la anticipación señalada, entonces se reunirá por derecho propio el primer día hábil del mes de abril a las 10 a.m. en las oficinas de la administración del domicilio principal de la sociedad.

CUARENTA Y DOS.- Las reuniones ordinarias tendrán por objeto examinar la situación de la sociedad, designar los administradores y demás funcionarios de su elección, determinar las directrices económicas de la compañía, considerar las cuentas y balances del último ejercicio, resolver sobre la distribución de utilidades y acordar todas las providencias necesarias para asegurar el cumplimiento del objeto social.

CUARENTA Y TRES.- Las reuniones extraordinarias se efectuarán cuando las necesidades imprevistas o urgentes de la compañía así lo exijan, por convocatoria de la junta directiva, del representante legal o del revisor fiscal, o a solicitud de un número acciones que representen la cuarta parte por lo menos del capital suscrito. La convocatoria para las reuniones extraordinarias se hará en la misma forma que para las ordinarias, pero con una anticipación de cinco días comunes a menos que en ellas hayan de aprobarse cuentas y balances generales de fin de ejercicio, pues entonces la convocatoria se hará con la misma anticipación prevista para las ordinarias.

CUARENTA Y CUATRO.- Las reuniones de la asamblea se efectuarán en el domicilio social. Sin embargo, podrá reunirse válidamente cualquier día y en cualquier lugar sin previa convocación, cuando se hallare representada la totalidad de las acciones suscritas.

CUARENTA Y CINCO.- Con la convocatoria hecha para las reuniones extraordinarias se especificarán los asuntos sobre los que se deliberará y decidirá. Sin que puedan tratarse temas distintos, a menos que así lo disponga el setenta por ciento de las acciones presentes o representadas, una vez agotado el orden del día. En todo caso, podrá remover a los administradores y demás funcionarios cuya designación les corresponda.

CUARENTA Y SEIS.- Si se convoca la asamblea general de accionistas y la reunión no se efectúa por falta de quórum, se citará a una nueva reunión que se-

sionará y decidirá válidamente con un número plural de socios, cualquiera que sea la cantidad de acciones que esté representada. La nueva reunión deberá efectuarse no antes de los diez días hábiles ni después de los treinta días, también hábiles, contados desde la fecha fijada para la primera reunión. Cuando la asamblea se reúna en sesión ordinaria por derecho propio el primer día hábil del mes de abril, podrá deliberar y decidir válidamente en los términos anteriores. En todo caso, las reformas estatutarias se adoptarán con la mayoría requerida por la ley o por estos estatutos.

CUARENTA Y SIETE.- Todo accionista podrá hacerse representar en las reuniones de la asamblea general de accionistas mediante poder otorgado por escrito, en el que se indique el nombre del apoderado, la persona en quien éste pueda sustituirlo y la fecha de la reunión para la cual se confiere. Esta representación no podrá otorgarse a una persona jurídica, a menos que se conceda en desarrollo del negocio fiduciario. El poder otorgado por escritura pública o por documento legalmente reconocido podrá comprender dos o más reuniones de la asamblea de accionistas.

CUARENTA Y OCHO.- Las decisiones de la asamblea general de accionistas se harán constar en actas aprobadas por la misma, o por las personas que se designen en la reunión para tal efecto, y firmadas por el presidente y el secretario de la misma, en las cuales deberá indicarse su número, lugar, la fecha y hora de la reunión, el número de acciones suscritas, la forma y antelación de la convocación, la lista de los asistentes con indicación del número de acciones propias o ajenas que representen, los asuntos tratados, los votos emitidos en favor, en contra, o en blanco, las constancias escritas presentadas por los asistentes durante la reunión, las designaciones efectuadas, y la fecha y hora de su clausura.

DE LA SOCIEDAD Y LA JUNTA DIRECTIVA

CUARENTA Y NUEVE.- La junta directiva se compone de TRES miembros principales quienes tendrán un suplente personal cada uno. El gerente general de la sociedad tendrá voz pero no voto en las reuniones de la junta directiva y no devengará remuneración especial por su asistencia a las reuniones de ella. A menos que sea miembro de la junta, caso en el cual tendrá voz, voto y remuneración.

JUNTA DIRECTIVA –PRINCIPALES-

Nombre	Cédula de ciudadanía
1.- Carlos Alberto García Pino	79.940.458 de Bogotá
2.- John Lázaro Bustos	19.245.864 de Bogotá
3.- Juan Camilo Gutiérrez Grajales	80.104.320 de Bogotá

JUNTA DIRECTIVA SUPLENTES

Nombre	Cédula de ciudadanía
---------------	-----------------------------

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------|
| 1.- Julieta Diaz Granados Diaz | 45.767.160 de Cartagena |
| 2.- Jeannette Pino Blanco | 51.553.995 de Bogotá |
| 3.- Juanita Lázaro Pino | 1.015.404.678 de Bogotá |

CINCUENTA.- El periodo de duración de los miembros principales y sus suplentes en la junta directiva será de un (1) año, y unos y otros podrán ser reelegidos o removidos por decisión de la asamblea de accionistas. La junta directiva designará de su seno un presidente y un vicepresidente.

CINCUENTA Y UNO.- La junta directiva se reunirá ordinariamente por lo menos una (1) vez cada mes y podrá reunirse en forma extraordinaria cuando lo soliciten dos (2) de sus miembros que actúen como principales, el gerente de la sociedad o el revisor fiscal.

CINCUENTA Y DOS.- La junta directiva deliberará y decidirá válidamente con la presencia y los votos de la mayoría de sus miembros.

CINCUENTA Y TRES.- Son atribuciones de la junta directiva:

1. Nombrar y remover a los empleados cuya designación no corresponda a la asamblea general de accionistas.
2. Crear los demás empleos que considere necesarios para el buen servicio de la empresa, señalarles funciones y remuneración.
3. Delegar en el gerente o en cualquier otro empleado, las funciones que estime convenientes, y que no correspondan a la asamblea de socios.
4. Autorizar al gerente para comprar, vender o gravar bienes inmuebles y para celebrar los contratos cuyos valores no excedan de quinientos Millones de pesos m/cte. (\$500.000.000).
5. Convocar a la asamblea a su reunión ordinaria, cuando no lo haga oportunamente el representante legal o a reuniones extraordinarias, cuando lo juzgue conveniente.
6. Impartirle al gerente las instrucciones, orientaciones y órdenes que juzgue convenientes.
7. Presentar a la asamblea general los informes que ordene la ley.
8. Determinar las partidas que se deseen llevar a fondos especiales.
9. Examinar cuando lo tenga a bien los libros, documentos, fábricas, instalaciones, depósitos y caja de la compañía.
10. Elaborar el reglamento de emisión, ofrecimiento y colocación de acciones en reserva de conformidad con lo previsto en la ley y en estos estatutos.
11. Tomar las decisiones que no correspondan a la asamblea o a otro órgano de la sociedad
12. Aprobar la negociación de las acciones de industria no liberadas.

CINCUENTA Y CUATRO.- Cualquier duda o colisión respecto de las funciones o atribuciones de la junta directiva y el gerente, se resolverá siempre en favor de la

junta directiva y las colisiones entre la junta y la asamblea general, se resolverá, a su vez, a favor de la asamblea.

CINCUENTA Y CINCO.- Respecto a las reuniones de la junta directiva se observarán las siguientes reglas:

a) La junta elegirá un presidente y un secretario para un periodo igual al suyo, a quienes podrá remover libremente en cualquier tiempo;

b) El gerente tendrá voz, sin derecho a voto, en las deliberaciones de la junta directiva, salvo que se designe para tal cargo a un miembro de la junta, caso en el cual tendrá voz y voto en las deliberaciones de la misma;

c) Las autorizaciones de la junta directiva al gerente, en los casos previstos en estos estatutos, podrán darse en particular, para cada acto u operación;

d) De las reuniones de la junta se levantarán actas completas, firmadas por el presidente y el secretario, y en ellas se dejará constancia del lugar y fecha de la reunión, del nombre de los asistentes, con la especificación de la condición de principales o suplentes con que concurren, de todos los asuntos tratados y de las decisiones adoptadas, negadas y aplazadas.

CINCUENTA Y SEIS.- Los principales y los suplentes de la junta serán elegidos por la asamblea general, para periodos determinados y por cociente electoral, según lo previsto en la ley comercial, sin perjuicio de que puedan ser reelegidos o removidos libremente por la asamblea.

CIINCUENTA Y SIETE.- La junta directiva tendrá atribuciones suficientes para ordenar que se ejecute o celebre cualquier acto o contrato comprendido dentro del objeto social y para tomar las determinaciones necesarias en orden a que la sociedad cumpla sus fines condicionado al cumplimiento de los límites que establece la ley y los estatutos de la sociedad

CINCUENTA Y OCHO.- La sociedad tendrá un (1) gerente, que podrá ser miembro o no de la junta directiva, con dos (2) suplentes que reemplazarán al principal en sus faltas temporales o absolutas.

REPRESENTACION LEGAL

Gerente: Carlos Alberto García Pino c.c. 79.404.458 de Bogotá

Suplentes:

John Lázaro Bustos c.c. 19.245.864 de Bogotá

Juan Camilo Gutiérrez Grajales c.c. 80.104.320 de Bogotá

CINCUENTA Y NUEVE.- Tanto el gerente principal, como los suplentes, serán elegidos por la junta directiva para periodos de un año (1), sin perjuicio que la junta pueda removerlos libremente en cualquier tiempo.

SESENTA.- El gerente o quien haga sus veces es el representante legal de la sociedad para todos los efectos.

SESENTA Y UNA.- El gerente ejercerá todas las funciones propias de la naturaleza de su cargo, y en especial, las siguientes:

- 1) Representar a la sociedad ante los accionistas, ante terceros y ante toda clase de autoridades del orden administrativo y jurisdiccional.
- 2) Ejecutar todos los actos u operaciones correspondientes al objeto social, de conformidad con lo previsto en las leyes y en estos estatutos, con un límite de quinientos millones de pesos m/cte. (\$500.000.000.).
- 3) Autorizar con su firma todos los documentos públicos o privados que deban otorgarse en desarrollo de las actividades sociales o en interés de la sociedad,
- 4) Presentar a la asamblea general en sus reuniones ordinarias, un inventario y un balance de fin de ejercicio, junto con un informe escrito sobre la situación de la sociedad, un detalle completo de la cuenta de pérdidas y ganancias y un proyecto de distribución de utilidades obtenidas.
- 5) Nombrar y remover los empleados de la sociedad cuyo nombramiento y remoción le delegue la junta directiva.
- 6) Tomar todas las medidas que reclame la conservación de los bienes sociales, vigilar la actividad de los empleados de la administración de la sociedad e impartirles las órdenes e instrucciones que exija la buena marcha de la compañía.
- 7) Convocar la asamblea general a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue conveniente o necesario y hacer las convocatorias del caso cuando lo ordenen los estatutos, la junta directiva o el revisor fiscal de la sociedad.
- 8) Convocar la junta directiva cuando lo considere necesario o conveniente y mantenerle informada del curso de los negocios sociales.
- 9) Cumplir las órdenes e instrucciones que le impartan la asamblea general o la junta directiva y, en particular, solicitar autorizaciones para los negocios que deben aprobar previamente la asamblea o la junta directiva según lo disponen las normas correspondientes del presente estatuto.
- 10) Cumplir o hacer que se cumplan oportunamente todos los requisitos o exigencias legales que se relacionen con el funcionamiento y actividades de la sociedad.

SESENTA Y DOS.- El gerente deberá rendir cuentas comprobadas de su gestión, cuando se lo exijan la asamblea general o la junta directiva, al final de cada año y cuando se retire de su cargo.

SESENTA Y TRES.- La sociedad tendrá ejercicios anuales, que se cerrarán el treinta y uno (31) de diciembre de cada año para hacer el inventario, y el balance general de fin de ejercicio y someterlos a la aprobación de la asamblea. El balance se hará conforme a las prescripciones legales.

SESENTA Y CUATRO.- La junta directiva y el representante legal presentarán a la asamblea el balance de cada ejercicio, acompañado de los siguientes documentos:

- 1) El estado completo de la cuenta de pérdidas y ganancias del correspondiente ejercicio social, con especificación de las apropiaciones hechas por concepto de depreciación de activos fijos y de amortización de intangibles.

- 2) Un proyecto de distribución de utilidades repartibles, con la deducción de una suma calculada para el pago de impuestos sobre la renta y sus complementarios por el correspondiente ejercicio gravable.
- 3) El informe de la junta directiva sobre la situación económica y financiera de la sociedad que contendrá, además de los datos contables y estadísticos pertinentes, los que a continuación se enumeran:
 - a) Detalle de los egresos por concepto de salarios, honorarios, viáticos, gastos de representación, bonificaciones, prestaciones en dinero y en especie, erogaciones por concepto de transporte y cualquiera otra clase de remuneraciones que hubiere percibido cada uno de los directivos de la sociedad.
 - b) Las erogaciones por los mismos conceptos indicados en el literal anterior, que se hubieren hecho en favor de asesores o gestores, vinculados o no a la sociedad mediante contrato de trabajo, cuando la principal función que realicen consista en tramitar asuntos ante entidades públicas o privados, o aconsejar o preparar estudios para adelantar tales tramitaciones.
 - c) Las transferencias de dinero y demás bienes, a título gratuito o a cualquier otro que pueda asimilarse a éste efectuadas a favor de personas naturales o jurídicas.
 - d) Los gastos de propaganda y de relaciones públicas, discriminados unos y otros.
 - e) Los dineros y otros bienes que la sociedad posea en el exterior y las obligaciones en moneda extranjera.
 - f) Las inversiones discriminadas de la compañía en otras sociedades, nacionales o extranjeras.
- 4) Un informe escrito del representante legal sobre la forma como hubiere llevado a cabo su gestión, y las medidas cuya adopción recomiende a la asamblea.
- 5) El informe escrito del revisor fiscal.

SESENTA Y CINCO.- Los documentos indicados en el artículo anterior, junto con los libros y demás comprobantes exigidos por la ley, deberán ponerse a disposición de los accionistas en las oficinas de la administración, durante los quince días hábiles que preceden a la reunión de la asamblea.

SESENTA Y SEIS.- Al final de cada ejercicio se producirá el estado de pérdidas y ganancias. Para determinar los resultados definitivos de las operaciones realizadas en el respectivo ejercicio será necesario que se hayan apropiado previamente, de acuerdo con las leyes y con las normas de contabilidad, las partidas necesarias para atender el deprecio, desvalorización y garantía del patrimonio social. Los inventarios se avaluarán de acuerdo con los métodos permitidos por la legislación fiscal.

SESENTA Y SIETE.- La distribución de utilidades sociales se hará, previa aprobación de la asamblea, justificada con balances fidedignos y después de hechas las reservas legal, estatutarias y ocasionales, así como las apropiaciones para el pago de impuestos en proporción a la parte pagada del valor nominal de las acciones suscritas.

SESENTA Y OCHO.- Salvo determinación en contrario, aprobada por el sesenta por ciento (60%) de las acciones representadas en la asamblea, la sociedad repartirá, a título de dividendo o participación, no menos del cincuenta por ciento (50%) de las utilidades líquidas obtenidas en cada ejercicio o del saldo de las mismas, si tuviere que enjugar pérdidas de ejercicios anteriores.

SESENTA Y NUEVE.- Si la suma de las reservas legal, estatutarias y ocasionales excediere del ciento por ciento del capital suscrito, el porcentaje obligatorio de utilidades líquidas que deberá repartir la sociedad se elevará al setenta por ciento (70%).

SETENTA.- Las sumas debidas a los accionistas por concepto de utilidades formarán parte del pasivo externo de la sociedad y podrán exigirse judicialmente. Prestarán mérito ejecutivo el balance y la copia auténtica de las actas en que consten los acuerdos válidamente aprobados por la asamblea general. Las utilidades que se repartan se pagarán en dinero efectivo dentro del año siguiente a la fecha en que se decreten y se compensarán con las sumas exigibles que los accionistas deban a la sociedad.

SETENTA Y UNA.- El pago de dividendos se hará en dinero efectivo, en las épocas que acuerde la asamblea general y a quien tenga la calidad de accionista al tiempo de hacerse exigible cada pago. No obstante, podrá pagarse el dividendo en forma de acciones liberadas de la misma sociedad, si así lo dispone la asamblea con el voto del sesenta por ciento (60%) de las acciones representadas. A falta de esta mayoría, sólo podrá entregarse tales acciones a título de dividendo a los accionistas que así lo acepten.

SETENTA Y DOS.- La sociedad no reconocerá intereses sobre los dividendos que no fueren reclamados oportunamente, los cuales quedarán en la caja social, en depósito disponible a la orden del dueño.

SETENTA Y TRES.- La aprobación del balance general, implica la de las cuentas del respectivo ejercicio y también su fenecimiento. Para esta aprobación es necesario el voto del cincuenta y uno por ciento (51%) de las acciones representadas en la asamblea, sin que puedan votar los administradores o empleados de la sociedad.

SETENTA Y CUATRO.- La sociedad podrá obtener empréstitos por medio de emisión de bonos o títulos representativos de obligaciones, con autorización de la asamblea general y de acuerdo con las estipulaciones de la ley.

SETENTA Y CINCO.- La sociedad se disolverá:

1. Por vencimiento del término previsto para su duración en el contrato, si no fuere prorrogado válidamente antes de su expiración.
2. Por la imposibilidad de desarrollar la empresa social, por la terminación de la misma o por la extinción de la cosa o cosas cuya explotación constituye su objeto.

3. Por reducción del número de accionistas a menos del requerido en la ley para su formación y funcionamiento.
4. Por la declaración de quiebra de la sociedad.
5. Por decisión de autoridad competente en los casos expresamente previstos en las leyes.
6. Por decisión de los asociados, adoptada conforme a las leyes y al presente estatuto.
7. Cuando ocurran pérdidas que reduzcan el patrimonio neto por debajo de cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito.
8. Cuando el noventa y cinco por ciento (95%) o más de las acciones suscritas lleguen a pertenecer a un solo accionista.

SETENTA Y SEIS.- Cuando se verifiquen las pérdidas indicadas en el numeral 7° del artículo anterior, los administradores se abstendrán de iniciar nuevas operaciones y convocarán inmediatamente a la asamblea general, para informarla completa y documentadamente de dicha situación.

SETENTA Y SIETE.- La asamblea podrá tomar u ordenar las medidas conducentes al restablecimiento del patrimonio por encima del cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito, con la venta de bienes sociales valorizados, la reducción del capital suscrito, conforme a lo previsto en la ley, la emisión de nuevas acciones, u otra forma de capitalización. Si tales medidas no se adoptan, la asamblea deberá declarar disuelta la sociedad para que se proceda a su liquidación. Estas medidas deberán tomarse dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que queden consumadas las pérdidas indicadas.

SETENTA Y OCHO.- En el caso de vencimiento del término del contrato social, la disolución de la sociedad se producirá, entre los accionistas y respecto de terceros, a partir de la fecha de expiración del término de su duración, sin necesidad de formalidades especiales. La disolución proveniente de decisión de los accionistas se sujetará a las reglas previstas para la reforma del contrato social. Cuando la disolución provenga de la declaración de liquidación obligatoria o de la decisión de autoridad competente, se registrará copia de la correspondiente providencia, en la forma y con los efectos previstos para las reformas del contrato social. La disolución se producirá entre los accionistas a partir de la fecha que se indique en dicha providencia, pero no producirán efectos respecto de terceros sino a partir de la fecha del registro.

SETENTA Y NUEVE.- Cuando la disolución provenga de causales distinta a las indicadas en el artículo anterior, los accionistas en asamblea deberán declarar disuelta la sociedad por la ocurrencia de la causal respectiva y darán cumplimiento a las formalidades exigidas para las reformas del contrato social. No obstante, los accionistas podrán evitar la disolución de la sociedad adoptando las modificaciones que sean del caso, según la causal ocurrida y observando las reglas

prescritas para las reformas del contrato, siempre que el acuerdo se formalice dentro de los seis meses siguientes a la ocurrencia de la causal.

OCHENTA.- Disuelta la sociedad se procederá de inmediato a su liquidación. En consecuencia no podrá iniciar nuevas operaciones en desarrollo de su objeto y se conservará su capacidad jurídica únicamente para los actos necesarios a la inmediata liquidación. Cualquier operación o acto ajeno a este fin, salvo los autorizados expresamente por la ley, hará responsables, frente a la sociedad, a los accionistas y a terceros, en forma ilimitada y solidaria, al liquidador y al revisor fiscal que no se hubiere opuesto. El nombre de la sociedad disuelta deberá adicionarse siempre con la expresión "en liquidación". Los encargados de realizarla responderán de los daños y perjuicios que se deriven por dicha omisión.

OCHENTA Y UNA.- Disuelta la sociedad se procederá a la liquidación y distribución de los bienes de acuerdo con lo prescrito por las leyes. Las determinaciones de la asamblea deberán tener relación directa con la liquidación. Tales decisiones se adoptarán por la mayoría absoluta de votos presentes, salvo que en la ley se disponga expresamente otra cosa.

OCHENTA Y DOS.- Los liquidadores presentarán en las reuniones ordinarias de la asamblea estados de liquidación, con un informe razonado sobre su desarrollo, un balance general y un inventario detallado. Estos documentos estarán a disposición de los accionistas durante el término de la convocatoria.

OCHENTA Y TRES.- Mientras no se haga y se registre el nombramiento de liquidadores, actuarán como tales las personas que figuren inscritas en el registro mercantil del domicilio social como representantes de la sociedad.

OCHENTA Y CUATRO.- La liquidación del patrimonio social se hará por un liquidador especial, nombrado conforme a la ley. Podrán nombrarse varios liquidadores y por cada uno deberá nombrarse un suplente. Estos nombramientos se registrarán en el registro mercantil del domicilio social y de las sucursales y sólo a partir de la fecha de la inscripción tendrán los nombrados las facultades y obligaciones de los liquidadores. Cuando agotados los medios previstos por la ley o en estos estatutos para hacer la designación de liquidador, esta no se haga cualquiera de los asociados podrá solicitar a la Superintendencia de Sociedades que se nombre por ella el respectivo liquidador.

OCHENTA Y CINCO.- Quien administre bienes de la sociedad y sea designado liquidador, no podrá ejercer el cargo sin que previamente se aprueben las cuentas de su gestión por la asamblea general de accionistas. Si transcurridos treinta días desde la fecha en que se designo liquidador, sin que se hubieren aprobado las mencionadas cuentas, se procederá a nombrar nuevo liquidador.

OCHENTA Y SEIS.- Salvo estipulación en contrario cuando haya dos o más liquidadores, actuarán de consuno, y si se presentan discrepancias entre ellos, la asamblea de accionistas decidirá con el voto de la mayoría absoluta de las acciones representadas en la correspondiente reunión.

OCHENTA Y SIETE.- Las personas que entren a actuar como liquidadores deberán informar a los acreedores sociales del estado de liquidación en que se encuentra la sociedad, una vez disuelta, mediante aviso que se publicará en un periódico que circule regularmente en el lugar del domicilio social y que se fijará en lugar visible de las oficinas y establecimientos de comercio de la sociedad.

OCHENTA Y OCHO.- Dentro del mes siguiente a la fecha en que la sociedad quede disuelta respecto de los socios y de terceros los liquidadores deberán solicitar al Superintendente de Sociedades la aprobación del inventario del patrimonio social.

OCHENTA Y NUEVE.- Mientras no se haya cancelado el pasivo externo de la sociedad, no podrá distribuirse suma alguna de los socios, pero podrá distribuirse entre ellos la parte de los activos que exceda del doble del pasivo inventariado y no cancelado al momento de hacerse la distribución.

NOVENTA.- El pago de las obligaciones sociales se hará observando las disposiciones legales sobre prelación de créditos. Cuando haya obligaciones condicionales se hará una reserva adecuada en poder de los liquidadores para atender dichas obligaciones si llegaren a hacerse exigibles la que se distribuirá entre los accionistas en caso contrario.

NOVENTA Y UNA.- En el periodo de liquidación la asamblea sesionará en reuniones ordinarias o extraordinarias en la forma prevista en estos estatutos y tendrá todas las funciones compatibles con el estado de liquidación, tales como nombrar y remover libremente a los liquidadores y sus suplentes acordar con ellos el precio de los servicios, aprobar la cuenta final y el acta de liquidación.

NOVENTA Y DOS.- Cancelado el pasivo social externo se elaborará la cuenta final de liquidación y el acta de distribución del remanente entre los accionistas. El liquidador o liquidadores convocarán conforme a estos estatutos a la asamblea para que dicho órgano apruebe las cuentas de su gestión y al acta de distribución: si hecha la citación no se hace presente ninguno de los accionistas, los liquidadores convocarán a una segunda reunión para dentro de los diez (10) días hábiles siguientes y si en esta ocasión no concurre ninguno, se tendrán por aprobadas las cuentas de los liquidadores las cuales no podrán ser impugnadas posteriormente. Aprobada la cuenta final de liquidación se entregará a los accionistas lo que les corresponda y si hay ausentes o son numerosos, los liquidadores los citarán mediante avisos que se publicarán por lo menos tres (3) veces con intervalos de diez (10) días hábiles, en un periódico que circule en el lugar del domicilio social.

Hecha la citación anterior y transcurridos diez (10) días hábiles después de la última publicación los liquidadores entregarán a la junta departamental de beneficencia del lugar del domicilio social y a falta de ésta a la junta que opere en el lugar más próximo, los bienes que correspondan a los accionistas que no se hayan presentado a reclamarlos. Si éstos no lo hicieren dentro del año siguiente, dichos bienes pasarán a ser propiedad de la entidad de beneficencia para lo cual el liquidador entregará los documentos de traspaso a que haya lugar.

NOVENTA Y TRES.- Por acuerdo del sesenta por ciento (60%) de los accionistas, podrá prescindirse de hacer la liquidación en los términos anteriores y constituir con las formalidades legales, una nueva sociedad que continúe la empresa social, este acto se someterá a las disposiciones pertinentes sobre fusión y enajenación de establecimientos de comercio. Cumplido tal acto en esta forma, la nueva sociedad se sustituirá en todas las obligaciones de la anterior con todos sus privilegios y garantías.

NOVENTA Y CUATRO.- Los terceros no tendrán acciones contra los accionistas por las obligaciones sociales. Estas acciones sólo podrán ejecutarse contra los liquidadores y únicamente hasta concurrencia de los activos sociales recibidos por ellos.

NOVENTA Y CINCO.- Si de acuerdo con las normas anteriores quedaren bienes en especie por distribuir, el sesenta por ciento (60%) de los accionistas podrán convenir tales distribuciones, reunidos en asamblea y el liquidador o liquidadores procederán de conformidad.

NOVENTA Y SEIS.- Toda diferencia o controversia relativa a esta sociedad y a su ejecución y liquidación, se resolverá por un tribunal de arbitramento designado por la Cámara de Comercio de Bogotá, mediante sorteo entre los árbitros inscritos en las listas que lleva dicha cámara. El tribunal así constituido se sujetará a lo dispuesto en las disposiciones legales aplicables, de acuerdo con las siguientes reglas: a) El tribunal estará integrado por tres árbitros; b) La organización interna del tribunal se sujetará a las reglas previstas para el efecto por el Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Bogotá; c) El tribunal decidirá en derecho, d) El tribunal funcionará en la ciudad de Bogotá D.C. en el Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de esta ciudad.

Firmamos en Bogotá D.C. a los 12 días del mes de febrero de 2.007.

CARLOS ALBERTO GARCÍA PINO
C.C. 79.940.458 BOGOTÁ.

JEANNETTE PINO BLANCO
C.C. 51.553.995 BOGOTÁ

JOHN LÁZARO BUSTOS
C.C. 19.245.864 BOGOTÁ.

JUANITA LÁZARO PINO
C.C. 1.015.404.678 BOGOTÁ

JULIETA DIAZ GRANADOS DIAZ
C.C. 45.767.160 CARTAGENA

JUAN CAMILO GUTIERREZ GRAJALES
C.C. 80.104.320. BOGOTÁ

ANEXO 2: NOMBRES Y CARGOS DE PERSONAS ENCUESTADAS

Listado de empleados y asociados que trabajan con INVERSIONES GDG S.A.

NOMBRE	CARGO
Carlos Alberto García	REPRESENTANTE LEGAL
Juan Camilo Gutiérrez	Gerente de Operaciones
Jeannette Pino Blanco	Directora Comercial
Juanita Lázaro Pino	Gestión captaciones propiedades
Carolina Martan	Asistente Comercial
Fabiana Sánchez	Secretaria
Paola González	Secretaria
Clemencia Gutiérrez	Corredora Inmobiliaria
Omar Garzón	Director Back Office
Ana Jofre	Corredora Asociada
Diana León	Corredora Asociada
Enrique Mogollón	Revisor Fiscal
Pedro Molina	Contador
Emilce Pino	Corredora Inmobiliaria
Fernando López	Corredor Asociado Sabana de Bogotá
Beatriz Hannaberg	Corredora Asociada, Villa de Leyva
Fabiola López	Corredora Asociada
Orlando Delgado	Corredor Asociado
Gustavo Pajon	Corredor Asociado
Dayana Cifuentes	Coordinación eventos Boyacá
Julieta Diaz Granados	Analista Financiera, 45767160

Carlos García Pino
INVERSIONES GDG S.A.
Bogotá, Colombia
Cel: +573 20 3333995