

1-1-2011

## **Diseño de un protocolo familiar aplicable a la empresa Scanner Ltda**

Angely Dayan Rodriguez Paez  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Amanda Milena Romero Pinzón  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### **Citación recomendada**

Rodriguez Paez, A. D., & Romero Pinzón, A. M. (2011). Diseño de un protocolo familiar aplicable a la empresa Scanner Ltda. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1131](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1131)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**DISEÑO DE UN PROTOCOLO FAMILIAR APLICABLE A LA EMPRESA  
SCANNER LTDA.**

ANGELY DAYAN RODRIGUEZ PAEZ CÓDIGO: 11032399  
AMANDA MILENA ROMERO PINZÓN CÓDIGO: 11042435

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.  
2011**

**DISEÑO DE UN PROTOCOLO FAMILIAR APLICABLE A LA EMPRESA  
SCANNER LTDA.**

ANGELY DAYAN RODRIGUEZ PAEZ CÓDIGO: 11032399  
AMANDA MILENA ROMERO PINZÓN CÓDIGO: 11042435

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

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.  
2011**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

---

Jurado

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad de la Salle, a los directivos y docentes por prepararnos como buenos profesionales y por el apoyo brindado durante los cinco años llenos de esfuerzo y dedicación y a la empresa SCANNER LTDA por suministrarnos toda la información requerida para la realización de este proyecto.

## DEDICATORIA

A Dios, por ser incondicional y ayudarnos a lograr este sueño

A nuestras familias que confían en nosotras y nos apoyan siempre y a nuestros compañeros y amigos que nos acompañan en esta etapa de la vida.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. TÍTULO	3
1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	3
1.2 RELACIÓN CON ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	3
2. PROBLEMA	3
2.1 FORMULACIÓN	3
2.2 PLANTEAMIENTO	4
3. OBJETIVOS	5
3.1 OBJETIVO GENERAL	5
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
4. JUSTIFICACIÓN	6
4.1 TEÓRICA ADMINISTRATIVA	6
4.2 METODOLÓGICA	6
4.3. PRÁCTICA	6
5. MARCO TEÓRICO	8
5.1. MARCO ADMINISTRATIVO	8
5.1.1. La empresa familiar	8
5.1.1.1. Definición	9
5.1.1.2. Objetivos	11
5.1.1.3. La empresa familiar como un sistema: el modelo de los tres círculos	12
5.1.1.4. Etapas	15
5.1.1.5. Características	19
5.1.1.6. La problemática de las empresas familiares: el modelo de los cinco círculos	21
5.1.1.7. La sucesión en la empresa familiar	24
5.1.1.8. Profesionalización de la empresa	28
5.1.2. Órganos de gobierno	30
5.1.2.1 Junta General	31
5.1.2.2 El Consejo de Administración	32
5.1.3 Órganos de gobierno de la familia empresaria	34
5.1.3.1 Junta de Familia	34
5.1.3.2 Consejo de Familia	36
5.1.4 Protocolo de Familia	38
5.1.4.1. Finalidad	40
5.1.4.2. Contenido	43
5.1.4.3. Naturaleza jurídica	45
5.1.4.4. Estructura	46
5.1.4.6. Desarrollo	47
5.1.4.6 Los estatutos sociales	47
5.1.4.7. Realización del Protocolo Familiar	49
5.3. MARCO LEGAL	50
5.2.1. Ley 58 de 1931	51

5.2.2. Decreto 2521 de 1950	52
5.3. MARCO REFERENCIAL	52
5.3.1. Las empresas de familia en Colombia	52
5.4. MARCO CONCEPTUAL	53
5.5. MARCO EMPRESARIAL	55
5.5.1. Generalidades de la empresa SCANNER LTDA.	55
5.5.1.1. Antecedentes	55
5.5.1.2. Objeto social	56
5.5.1.3. Misión y Visión	56
5.5.1.4. Política de calidad	57
5.5.1.5. Garantía prestacional	57
5.5.1.6. Productos y servicios	58
5.5.1.7. Experiencia	60
6. DISEÑO METODOLÓGICO	60
6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	60
6.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	61
6.2.1. Población	61
6.2.1. Muestra	61
6.3. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	62
6.4. FUENTES PRIMARIAS	62
6.5. FUENTES SECUNDARIAS	63
6.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS	63
6.6. ANÁLISIS DE RESULTADOS	63
6.6.1 Análisis del Diagnostico	67
7. MODELO DE PROTOCOLO APLICABLE A LA EMPRESA SCANNER LTDA	71
CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFIA	92

## ANEXOS

- I. Video de la entrevista
- II. Presentación y portafolio de la empresa

—



## LISTA DE FIGURAS Y CUADROS

	Pág.
Figura 1: Modelo de los tres círculos de John Dais y Renate Taguiri	3
Figura 2: Modelo evolutivo de la empresa familiar	16
Figura 3: Modelo de los cinco Círculos	22
Cuadro 1: El cambio Generacional en la Empresa Familiar	14
Cuadro 2: Lista de verificación	64

## INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son muy importantes en la economía de cualquier país como generadoras de riqueza y empleo. Para valorar la importancia de la empresa Familiar en Colombia, según el estudio Empresas de Familia, realizado por la Superintendencia de Sociedades (2001), de los negocios organizados en Colombia, el 68% son de familia, que aportan entre el 45% y el 70% del Producto Interno Bruto y que generan aproximadamente entre el 45% y 70% de los puestos de trabajo. (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, 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. (Martínez, 2003; p.5)

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; acarreado 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.

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.

Después de analizar la importancia de las Empresas Familiares en Colombia y su participación en la economía nacional según los estudios realizados de la Superintendencia de Sociedades y así mismo las causas de fracaso de las mismas según varios autores, lo que buscamos en esta investigación es realizar un diseño de Protocolo Familiar aplicable a la empresa SCANNER LTDA, para ello la metodología a utilizar es a través de un estudio descriptivo con el fin de identificar las características, la situación actual y posibles soluciones para la empresa, luego de ello se diseña una lista de verificación y la entrevista las cuales se aplican a los directivos y/o miembros de la familia que tienen relación directa con la empresa con el fin de obtener información sobre la viabilidad de diseñar un Protocolo Familiar en la empresa SCANNER LTDA.

Teniendo en cuenta que el “protocolo de familia”, 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; a través de la propuesta “Diseño de un Protocolo Familiar aplicable a la empresa familiar SCANNER LTDA.”, se 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.

## **1. TÍTULO**

DISEÑO DE UN PROTOCOLO FAMILIAR APLICABLE A LA EMPRESA SCANNER LTDA.

### **1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Desarrollo de Empresas de Familia.

### **1.2 RELACIÓN CON ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Dentro de los conocimientos teóricos administrativos obtenidos a lo largo de la carrera y realizando investigaciones científicas de varios autores y así mismo aplicando la gestión en la realidad organizacional, contribuye a que la Universidad de La Salle desarrolle el conocimiento y la experiencia para fortalecer los modelos de administración de empresas y la importancia de las Empresas de Familia en Colombia.

El Protocolo de Familia es elemental dentro de la gestión y organización de una Empresa de Familia, actualmente no se le brinda la importancia que este requiere y con este trabajo se espera dar a conocer a los estudiantes y empresarios un modelo de Protocolo de Familia para entender los alcances y resultados que genera la implementación del mismo dentro de una Empresa de Familia.

## **2. PROBLEMA**

### **2.1 FORMULACIÓN**

¿Cómo diseñar una propuesta de Protocolo de Familia como herramienta para la solución de conflictos en la Empresa SCANNER LTDA. ?

## 2.2 PLANTEAMIENTO

La empresa familiar juega un papel importante dentro de nuestra sociedad; ya que las estadísticas según la Superintendencia de Sociedades (2001) nos indican que solamente el 14% de estas pasan a la tercera generación, existen factores que generan la corta vida de las mismas tales como, la ausencia de una planeación estratégica, gobierno corporativo, profesionalización de los miembros de la empresa, desconocimiento de un protocolo y un consejo familiar; y un mal manejo de los canales formales de comunicación dentro de la empresa.

El planteamiento del problema de la investigación se basa en que las Empresas de Familia en Colombia no cuentan con un diseño y una implementación de un Protocolo de Familia, ya que según los estudios de la Superintendencia de Sociedades (2001), señala que aproximadamente el 50% de las empresas familiares carece de un Protocolo Familiar.

Gracias al Protocolo de Familia, la gran mayoría de los temas empresariales y familiares pueden estar contemplados previniendo los malos entendidos; por lo tanto, el diseño de un "Protocolo Familiar" en la empresa 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.

Teniendo en cuenta que el Protocolo de Familia 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 grupo investigador centró el interés en la propuesta “Diseño de un “Protocolo Familiar” aplicable a la empresa SCANNER LTDA.”, 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.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una propuesta de Protocolo de Familia como herramienta para solución de conflictos en la empresa SCANNER LTDA.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Recopilar información acerca de las Empresas Familiares, sus características, importancia y su participación en la sociedad.
- Definir la importancia del Protocolo de Familia como herramienta importante para el crecimiento y supervivencia de las Empresas Familiares.
- Diseñar y aplicar una lista de verificación y una entrevista dirigidas a los miembros y socios familiares actuales de la empresa objeto de estudio, para determinar la viabilidad de diseñar un Protocolo de Familia.
- Analizar los resultados de acuerdo con las herramientas aplicadas en el diagnóstico realizado, para la elaboración de la propuesta de diseño de Protocolo de Familia.

- Ofrecer a los directivos de la empresa, la propuesta del Protocolo de Familia, con el fin de que contribuya a la creación, implementación y puesta en marcha del mismo, como soporte para la resolución y prevención de conflictos en la empresa SCANNER LTDA.

## **4. JUSTIFICACIÓN**

### **4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA ADMINISTRATIVA**

La investigación recopila los conocimientos adquiridos en nuestra formación profesional, la información obtenida sobre varios conceptos, estudios realizados acerca de las Empresas Familiares y la importancia del Protocolo de Familia y así mismo con el diseño de herramientas de diagnóstico y el análisis de los resultados, diseñar una propuesta del diseño de Protocolo de Familia para la Empresa SCANNER LTDA.

### **4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, acudimos a diferentes fuentes y herramientas de investigación para elaborar el diseño de la propuesta de Protocolo de Familia, por medio de fuentes primarias como lo son la lista de verificación con preguntas cerradas y la entrevista personalizada y como segunda fuente de información recurrimos a revistas, textos, documentos, estudios, escritos, entre otros, para realizar el diagnóstico y el análisis correspondiente.

### **4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

La investigación brinda la importancia del diseño de un Protocolo de Familia, con amplia información expuesta acerca del concepto, objetivos, características,

beneficios, diseño y elaboración, con el fin de comprobar la necesidad y la importancia para lograr la continuidad y el futuro de la Empresa Familiar.

Igualmente, diseñamos una propuesta de Protocolo de Familia que se adapte a las necesidades de la estructura empresarial y familiar, como recurso útil para el bienestar y supervivencia de la empresa SCANNER LTDA.



## **5. MARCO TEÓRICO**

Para poder determinar los principales parámetros que contiene un Protocolo Familiar nos enfocamos en cuatro partes: un marco administrativo en el cual encontraremos las distintas definiciones de empresas familiares, sus principales características, ventajas y desventajas hoy en día, posteriormente analizaremos los principales aspectos de un protocolo de familia como lo es la sucesión, la profesionalización los órganos de gobierno en el empresa y en la familia, un marco legal donde están establecidos los estatutos de los protocolos familiares y de las empresas de familia, un marco referencial el cual nos muestra la importancia de la empresa familiar en Colombia, un marco conceptual donde definimos los principales conceptos de esta investigación y el marco empresarial donde se muestra la empresa objeto de estudio.

### **5.1 MARCO ADMINISTRATIVO**

La empresa familiar ha jugado tradicionalmente un rol importante en la economía de nuestro país, cabe destacar que solo unas cuantas sobreviven, ya que no pueden controlar la línea entre el éxito de la empresa y las relaciones familiares, por esta razón analizamos las principales características, ventajas, desventajas de la empresa familiar y las herramientas para lograr la supervivencia de estas a través de la implementación de un Protocolo Familiar.

#### **5.1.1 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.

#### **5.1.1.1 Definición**

En primera instancia, es preciso aclarar que no existe un consenso general respecto a las definiciones del término Empresa Familiar que esté aceptado e incluso podría hablarse de cierta confusión respecto al mismo. Así por ejemplo, algunas personas asocian el término de Empresa Familiar, con las pymes, desconociendo que muchas de las grandes empresas son empresas familiares. De igual forma, suelen confundir este término, con cualquier tipo de negocio "individual o artesanal", que muchas personas ejercen para buscar el sustento de su familia, pero sin intención o posibilidad de crecimiento y/o de que otros miembros de la familia lo continúen desarrollando. Por otra parte, 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 ejecuta el control y para otros, influye la intención de continuidad en la propiedad y forma de gobierno que se tenga.

De conformidad con lo anterior, a continuación se describirán algunas de ellas, las cuales según el criterio del grupo investigador son relevantes para el desarrollo del presente trabajo. Estas son:

“Las Empresas Familiares son organizaciones económicas, consideradas independientemente de su persona jurídica, donde su propiedad, control y dirección descansan en un determinado núcleo familiar con vocación de ser transmitida a otras generaciones” (Serna & Suárez, 2005, p.5).

Por su parte, para (Pont, 2001, p. 15), 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.

Por su parte Cabrera (1999), manifiesta que 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. (Cabrera, 1999, p.86)

Otra definición, ofrecida por Cabrera, señala 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. (Cabrera, 1999, p.87),

De conformidad con las definiciones anteriores, se deduce que la definición de Empresa Familiar puede abarcar multitud de características, las cuales son consideradas como más o menos importantes dependiendo de cada autor; de tal forma, unos incluirán unas peculiaridades y otros tendrán en cuenta otras en su definición.

Si bien se percibe que no existe una definición clara y única de este tipo de negocios, sí se puede decir que son “tres los patrones que se repiten” cuando se hace referencia a ellos. De esta manera, se pueden distinguir tres rasgos que deben estar presentes cuando se hace referencia a estas organizaciones. Estos

son: 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, (Gallo, 2001) resume estas propiedades de la siguiente manera: (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 se advierte 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. 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, características, valores, fortalezas y debilidades, problemas más frecuentes, entre otros.

#### **5.1.1.2 Objetivos**

De conformidad con (Arquer, 1999, p.35) 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.

Advierte además, que el objetivo de la empresa familiar 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.

### **5.1.1.3 La empresa familiar como un sistema: el modelo de los tres círculos**

Tal como señala (Gersik, 2001, p.7), 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 John Davis y Renate Tagiuri citados por (Ginebra, 2001, p. 18) 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.

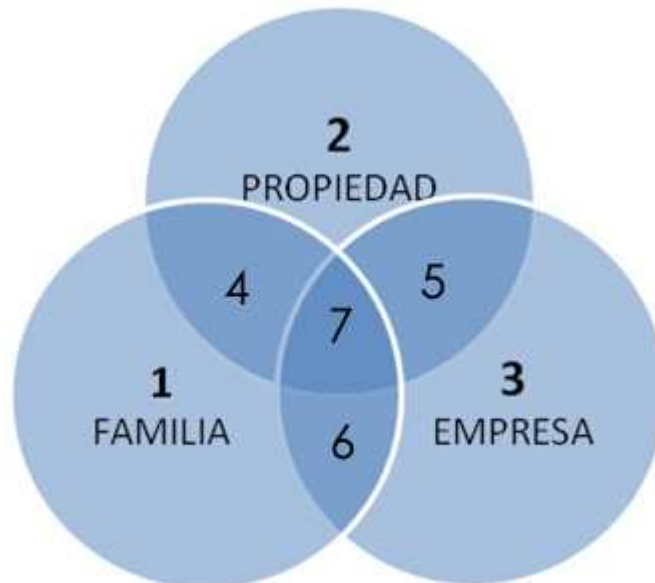
**El modelo de los tres círculos.** Según Serna y Suárez (2005), el modelo de los tres círculos describe el sistema de empresas familiares como subsistemas independientes pero estrechamente relacionados: empresa, propiedad y familia. Cualquier individuo de este tipo de empresa puede ser colocado en uno de los siete sectores que forman al sobreponerse los círculos de los subsistemas.

(Serna y Suárez, 2005, p.14) explican 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 tengan 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.

Figura 1: Modelo de los tres círculos



Fuente: La Empresa Familiar Serna & Suárez 2005

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 señalan Serna, H. y Suárez, E. (2005), 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. Tomado de Empresas Familiares. Arquer Joaquin (1999, p. 35)

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

Fuente: Arquer Joaquin (1999). Empresas Familiares. España. Universidad de Navarra.

Se entiende por empresa de 1ª generación, el periodo 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.

#### **5.1.1.4 Etapas**

A partir del modelo de los tres círculos se evidencian tres fases: familia, empresa y propiedad que presentan características y situaciones especiales, por lo cual tienen que tener un trato diferente por consiguiente se establece el siguiente modelo: (Ver Figura 2: Modelo evolutivo de la empresa familiar)

Serna y Suárez (2005) señalan que el esquema denominado: “Modelo evolutivo de la empresa familiar” representa los tres ejes del desarrollo de las Empresas Familiares y en cada uno se evidencian los elementos que la comprenden de la siguiente manera:

**Enfoque Empresarial:** Trata de establecer las fases por las que cruza el negocio. Toma en consideración aspectos como la edad de la empresa, su estructura, el desempeño económico y su tamaño, con el fin de entender el funcionamiento

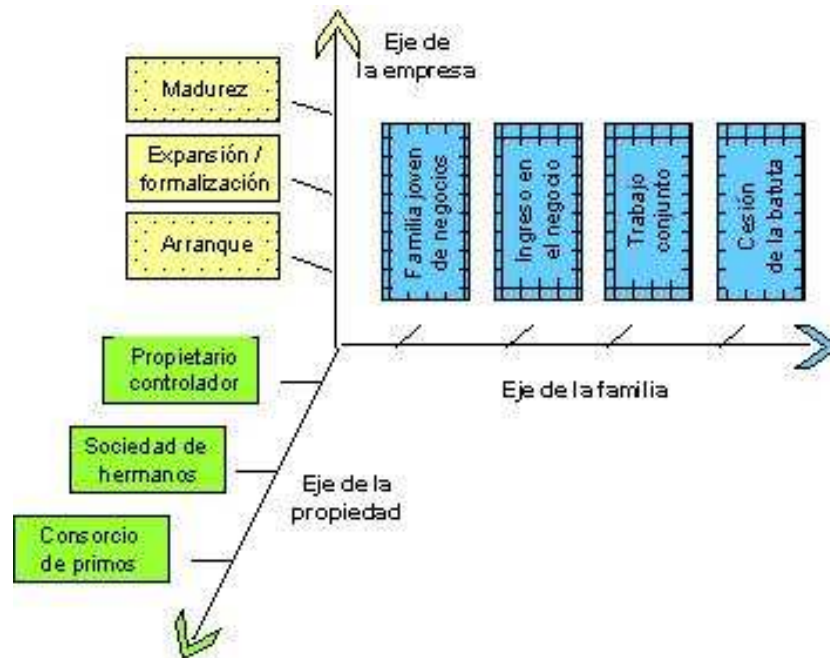


presente y el futuro que tendrá, este enfoque cuenta con tres características como son: (Serna y Suárez, 2005, p.18)

- **Arranque:** En esta primera etapa se pretende precisar la misión y visión de la empresa: el identificar las necesidades económicas se satisface con la operación del negocio.
- **Expansión:** Esta etapa se caracteriza porque la empresa ha crecido y ha tenido un desarrollo medianamente sostenible, que ha permitido la adopción de mejores métodos de funcionamiento.

**Madurez:** En esta última etapa se ha logrado encontrar un punto de equilibrio entre las expectativas de los miembros familiares y ajenos, lo cual ha llevado a que se cuente con un buen equipo de gestión y un alto grado de profesionalización. (Serna y Suárez, 2005, p.19)

Figura 2: Modelo evolutivo de la empresa familiar.



Fuente: La Empresa Familiar Serna & Suárez 2005

**Enfoque Familiar:** La familia, al igual que la empresa, tiene su propio ciclo evolutivo, tal vez más complejo de lo que se puede observar. Las múltiples relaciones intrafamiliares y con el entorno vuelven complejo el tratamiento del problema. Sin embargo, con el fin de buscar cierta objetividad en el tema, se pueden identificar las siguientes fases: (Serna y Suárez, 2005, p.20)

**La joven Familiar:** “Los fundadores son personas jóvenes, con hijos pequeños en esta etapa se toman importante decisiones sobre la forma de manejar las relaciones familia-trabajo; es decir, encontrar un punto de equilibrio.” (Serna y Suárez, 2005, p.20)

**La familia que ingresa al Negocio:** “Es la época en la que ingresa a la compañía personal joven con ideas nuevas para aportar y con mejor preparación académica.” (Serna y Suárez, 2005, p.20)

**La Familia que trabaja Conjuntamente:** “En esta etapa se ha tomado la decisión familiar de perpetuar o no la empresa, teniendo en cuenta el interés que al respecto ha manifestado la segunda generación.” (Serna y Suárez, 2005, p.21)

**La Familia que cede la Batuta:** “En esta etapa, la primera generación que casi siempre se identifica con el fundador está prácticamente desvinculada de la empresa; se ha elaborado un plan de retiro para abrirles paso a las otras generaciones” (Serna y Suárez, 2005, p.21)

**Enfoque de la Propiedad:** La propiedad es un tema muy importante está ligada a la familia y a la empresa; quien suceda, les hereda a sus sucesores la visión particular que tenga del negocio; la participación mayoritaria de quien sucederá determinara entonces el control de la empresa, en la toma de decisiones se tiene en cuenta: (Serna y Suárez, 2005, p.23)

- **Propietario Controlador:** La propiedad se encuentra en manos de un solo dueño, lo que con lleva que solo hay un líder.
- **Sociedad de Hermanos:** La propiedad está en manos de varios hermanos que pueden tener participación activa del negocio.
- **Consortio de Primos:** La propiedad continúa con un modelo de propietarios múltiples.

Según Gallo (2003), en los ciclos de la empresa familiar podemos identificar dos factores que forman parte de la conformación de los problemas de estas organizaciones: En primer lugar está la familia que a su vez presenta su correspondiente evolución en etapas.

**El fundador y el propietario:** En esta primera etapa los problemas de la familia están ligados a la seguridad económica de la que debe gozar el cónyuge del emprendedor. Otro problema es la planificación de la transmisión del patrimonio, este problema también está muy ligado con el simple hecho de la sucesión del poder y dirección de la empresa a la segunda generación (Gallo, 2003)

**Segunda Generación - “Hermanos Como Socios”:** Nuevamente esta etapa significan problemas a solucionar por un nuevo equipo de directivos, el primero y más típico de ellos es lograr la armonía dentro del grupo y consolidar sus capacidades combinándolas en un trabajo de equipo, paralelamente deben comprometer sus esfuerzos pero esta vez para que la propiedad de la empresa siga en manos de la familia. Por último y similarmente a la primera etapa se presenta el problema de la sucesión que no por ser un grupo más dividido deja de ser un grave problema. (Gallo, 2003)

**Tercera Generación - “primos y familiares como accionistas”:** Si la empresa familiar ha logrado superar las dos primeras etapas deberá enfrentarse a una prueba tal vez mayor, ya que para este entonces se tendrá que hablar con más

firmeza de los dividendos a los accionistas, los cuáles pueden o no ser de la familia, al mismo tiempo y paralelamente debe garantizarse una liquidez para estos sin descuidar como tercer punto importante la financiación de la empresa. En esta etapa deben ser claros los papeles de gobierno y la participación de los miembros de la familia en la toma de decisiones. Para terminar en la tercera generación se deberá inculcar la cultura de la empresa, no sólo a los miembros de la familia, sino a los accionistas como tal, para que de antemano se puedan resolver los conflictos sin perjudicar los intereses de la empresa. (Gallo, 2003).

#### **5.1.1.5 Características**

Tal como señala Pont (2001), las características de la Empresa familiar que se deben destacar son las siguientes: (p. 23)

- 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.
- 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.
- 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 ello es que los miembros de la familia acostumbran a tener un conocimiento prematuro de las actividades de la sociedad.

- 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.
- 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.
- 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).
- El estrecho vínculo entre empresa y familia contribuye a que se produzcan relaciones más humanas, tolerantes y respetuosas entre los miembros de la empresa, repercutiendo directamente en el logro de un mayor grado de entendimiento entre los directivos y empleados no familiares.
- 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.

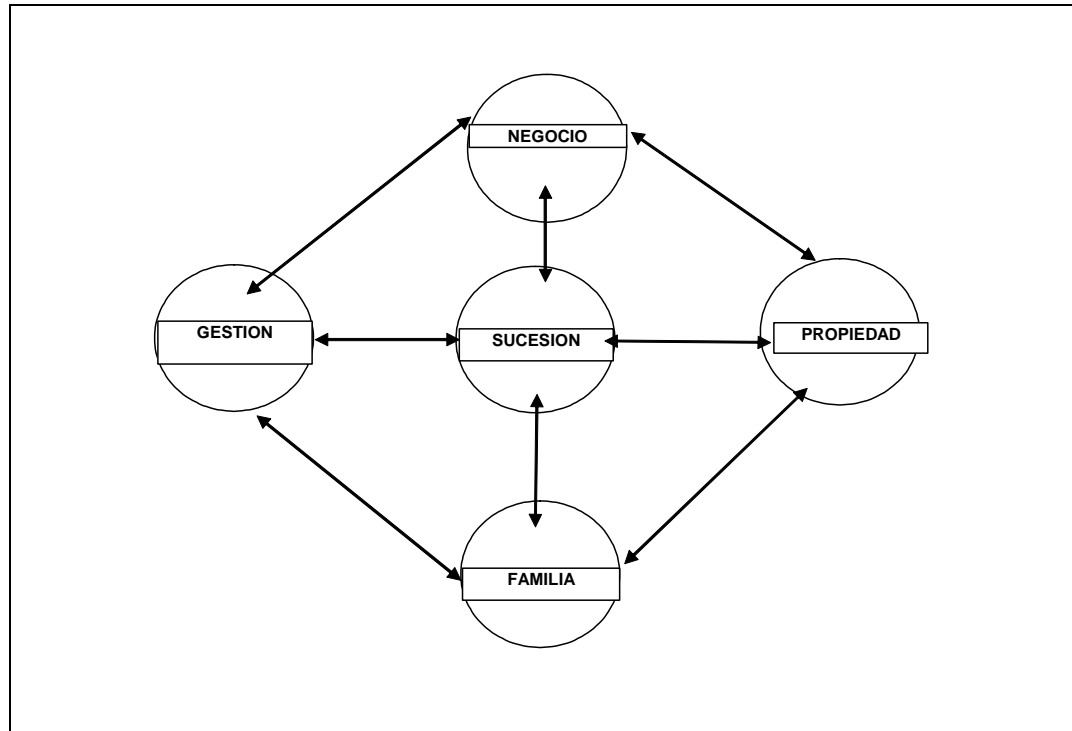
- Otra característica que se destaca en las empresas familiares son los valores y creencias propias de una familia que dirige y controla la empresa familiar. Sobre este tema podrían destacarse los trabajos de Corona (2005), quien realiza un análisis sobre la incidencia de dichos valores en los negocios de tipo familiar.

#### **5.1.1.6 La problemática de las empresas familiares: el modelo de los cinco círculos**

En una investigación realizada por Amat (2000) advierte que las empresas familiares a pesar de sus ventajas, enfrentan mayores dificultades que las empresas no familiares. Las expectativas de vida de una empresa familiar son menores que las de una empresa no familiar.

Dentro de este contexto, para analizar los problemas que afectan a la continuidad de la empresa familiar, se presenta un modelo de diagnóstico denominado “el modelo de los cinco círculos”, el cual refleja los factores de fracaso.

**Figura 3: Modelo de los cinco Círculos.**



**Fuente: La Continuidad de la Empresa Familiar, Amat (2000)**

El modelo de los cinco círculos es una ampliación realizada por Amat (2000) del modelo de los tres círculos. Este complementa las investigaciones realizadas sobre el tema de las empresas familiares y los factores generadores de fracaso, alrededor de cinco posibles áreas que afectarían la continuidad de la empresa y que serían el objeto principal de estudio de la investigación.

En primer lugar Amat (2000) menciona en su modelo el área de la familia. Los factores relevantes del área de familia son: "Las características de los valores, actitudes relaciones familiares y pautas de comunicación que se promueven

dentro de cada familia empresaria, el grado de armonía existente y su influencia en la empresa familiar y viceversa; es decir, la influencia de ésta en la familia empresaria, considerando especialmente el grado de compromiso con la familia con la continuidad de la empresa, los problemas relacionados con la superposición o solapamiento que suele existir entre los temas familiares y los temas empresariales, el predominio de los valores e interés de la familia o, por el contrario, los de la empresa en las decisiones empresariales, así como los estilos de resolución de conflictos y las estructuras de gobierno desarrolladas para regular la interacción de la empresa con la familia” (Amat, 2000, p.32).

El área de la propiedad de la misma forma cuenta con factores relevantes, los cuales son: “estructura de poder accionaria de la empresa familiar, la actitud hacia la incorporación de accionistas y / o consejeros no familiares, el grado de armonía existente en las relaciones entre diferentes grupos accionariales” (Amat, 2000, p.33.).

Respecto a la gestión del patrimonio se tiene que comprender los siguientes aspectos:” los jurídicos (civiles, mercantiles y fiscales) y financieros, y a la eficacia de los órganos de gobierno de la propiedad (junta de accionistas y consejo de administración). (Amat, 2000, p.33).

El área del negocio se toma en cuenta: “la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar que resulta de la elección de sus opciones estratégicas concernientes a los mercados en lo que operan, los productos que ofrecen y los recursos que disponen (humanos, tecnológicos, materiales) y de las políticas que utilizan (comercialización, producción, financiamiento, investigación y desarrollo)”. (Amat, 2000, p.33).

Así mismo, existen dos factores relevantes en el área del negocio: el tipo de estrategia y las características del proceso estratégico. El área de gestión considera, especialmente los aspectos de “la organización con los recursos



humanos, tecnológicos y materiales para implantar las estrategias establecidas, asegurar el logro de los objetivos estratégicos y mejorar su posición competitiva”. (Amat, 2000, p.34). Cabe señalar que dentro de esta área existen factores relevantes tales como es el grado de profesionalización, el grado de formalización del sistema de control y el grado de formalización de la política de recursos humanos.

Por último, el área de sucesión que es el proceso que finaliza con la transmisión del poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación. El modelo considera dentro de la sucesión los siguientes factores críticos: “ la actitud del líder para asumir su progresiva retirada, la relación entre este y sus potenciales sucesores, la planificación y la gestión del proceso de traspaso de bastón de mando a la siguiente generación.( Amat, 2000, p.35).

#### **5.1.1.7 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. (Gallo, 1996, p.62).

Por lo tanto, es importante determinar qué problemas se esconden detrás de esa dificultad de supervivencia. En este sentido, Gersik (2001), citado por (Rienda, 2000) distingue tres posibles situaciones derivadas del traspaso generacional en la empresa familiar: (p. 16)

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.

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, (Gallo, 1996, p.62) 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, 1999, p.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, 1999; p.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.

Por otro lado, en palabras de (Le Van, 2001, p.63) 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, 2001, p.18), 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.

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 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 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 respeto 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, (Navas, 2000, p.73) 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.

#### **5.1.1.8 Profesionalización de la empresa.**

En opinión de (Leach, 1999, p.53), 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.

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, 1999, p.53), se limita la superposición de los sistemas anteriormente descritos, el sistema familiar y el sistema empresarial.

En síntesis, en concordancia con (Leach, 1999, p.54), 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.

La segunda razón es cuando la gerencia 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, 1999), la profesionalización del negocio pasa por tres fases: (p.57)

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.

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 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, 2002, p.8) 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.

Una vez analizadas las principales características de las empresas familiares, a continuación se describirán los principales aspectos relacionados con los órganos de gobierno de la empresa familiar. Estos son: los órganos de gobierno de la empresa familiar y los órganos de gobierno de la familia empresaria.

### **5.1.2 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 de gobierno tanto en el ámbito familiar como en el empresarial. De conformidad con (Gallo, 2001, p.26), 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.

### 5.1.2.1 La Junta General

En criterio de (Leach, 1999, p.61), 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, 2001), las principales funciones o competencias de la Junta General, son las siguientes: (p.31)

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, 1999, p.61), 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.

### **5.1.2.2 El Consejo de Administración**

Tal como señala (Leach, 1999, p.62), 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.

**Composición:** Si se quiere buscar un punto de equilibrio de todos los intereses de la empresa y alcanzar el máximo de eficacia posible, el consejo de administración deberá estar compuesto por: (Gallo, 2001, p.32):

- Por miembros que representen al capital social, en la proporción adecuada, sean o no miembros de la familia.
- 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.
- Por directivos de la empresa, que pertenezcan a la familia, y que pueden hacer de canales de transmisión entre la empresa y la familia.

- 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
- 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 (Gallo, 2001, p.32) son:

- 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.
- Diseñar las políticas o estrategias de la empresa a largo plazo.
- Señalar los objetivos a cumplir y perseguir el cumplimiento de los mismos.
- En el ámbito concreto de la empresa familiar, el consejo de administración, además, debe coadyuvar a culminar el proceso sucesorio.

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.

### **5.1.3 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 de Familia.

#### **5.1.3.1 Junta de Familia**

Es un órgano estrictamente familiar que no debería entrar en cuestiones puramente empresariales. Tal como señala (Leach, 1999, p.58), 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.

**Funciones.** Sus funciones (Gallo, 2001, p.27) son:

- Informar a la familia de la marcha de la empresa y de los acontecimientos que afecten a la misma.
- 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.
- 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.
- Detectar los problemas que puedan surgir en la familia y que afecten a la empresa, y
- 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, 1999, p.58), 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.

### **5.1.3.2 Consejo de Familia**

En opinión de (Leach, 1999, p.59), 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. 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.

**Composición.** Para alcanzar una composición adecuada del consejo de familia, que permita conocer los principios y valores de los componentes de la familia, es necesario tener en cuenta según (Gallo, 2001, p.28):

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

Además, es recomendable contar con la presencia de un asesor externo, que además de contribuir a estructurar el consejo de familia acorde con las necesidades y expectativas de sus miembros; colabore en la preparación del “Protocolo Familiar” y en sus instrumentos de desarrollo (capitulaciones,

testamento y estatutos sociales), así como en la resolución de los demás asuntos que se planteen al consejo de familia.

Por otra parte, de conformidad con (Leach, 1999, p.60), 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, 1999, p.60), 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, 2001, p.29) son:

- 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 arbitro en las discrepancias a la hora de su aplicación.

**Funciones.** De conformidad con (Gallo, 2001, p.30), las funciones del consejo de familia implican definir y decidir en temas como:

- Gestionar y negociar el “Protocolo Familiar”, así como las sucesivas actualizaciones o reformas del mismo.
- Dirigir e impulsar el proceso de sucesión en la empresa familiar.
- Resolver los problemas de relación que surjan entre familia y empresa y crear mecanismos para separar tanto los patrimonios, como las cuentas de ambas instituciones.
- Defender los derechos de los miembros de la familia que no trabajan en la empresa, sean o no propietarios de la misma, y
- Contribuir a crear un ambiente favorable que facilite la comunicación entre los miembros de la familia.

#### **5.1.4 El Protocolo de Familia**

El Protocolo de Familia es una herramienta de vital importancia en las empresas familiares, en donde se plasma la misión, la visión y los valores de la familia, la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa. Se trata de un documento en que los miembros de la familia que participan en la empresa se ponen de acuerdo sobre ciertos puntos clave en la forma en que se han de manejar las relaciones familiares dentro de la empresa. (Serna & Suárez, 2005, p.122).

De conformidad con (Martínez, 2001, p,36) el Protocolo de Familia” 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 (2000), el Protocolo de Familia”, 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. (p.58)

En este sentido, (Le Van, 2001, p.65), señala que el aspecto fundamental que se recoge en el Protocolo de Familia 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, (González, 2000, p.58) 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 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.

#### **5.1.4.1. Finalidad**

Según Juan Corona (2005) señala como finalidad el Protocolo de Familia, el cual se concibe como el documento a través del cual los integrantes de la familia titular de la empresa se proponen encauzar los problemas que puedan afectar a su continuidad, con la previsión de cláusulas cuyo alcance se pretenden que obliguen también a sus sucesores. En esta línea puede decirse que el protocolo tiene como finalidad tanto el resolver problemas como el de evitarlos; la continuidad de la empresa familiar no depende exclusivamente aun cuando ello sea también importante de su viabilidad y éxito económico, sino también de la capacidad de sus titulares para encajar las relaciones familiares en un contexto empresarial. Esta y no otra es la finalidad del Protocolo Familiar.

Por tanto, bien podría admitirse que el Protocolo Familiar es un documento-marco que delimita el conjunto de las relaciones empresa-familia, que comporta una determinada actuación; es una guía, una hoja de ruta, un compromiso de acciones de futuro, una forma de programar en el tiempo la adopción de las decisiones que mejor se adaptan a la voluntad de hacer compatible la continuidad del binomio empresa- familia. De ahí, la expresión protocolo es un conjunto de decisiones sobre la manera de comportarse como propietarios y familiares, como gestores como posibles sucesores en la titularidad de la empresa. Se definen principios, compromisos derechos y deberes. Es una guía familiar sobre el futuro de la empresa para mantenerla precisamente en el marco de la propia familia. (Corona, 2005, p.466)

Hay que plantearnos una preguntas esenciales para el diseño del Protocolo Familiar como es ¿Por qué, cuando, como, quienes? Cada una de estas preguntas representa un hito fundamental en la elaboración de un Protocolo Familiar. En la práctica estas cuestiones pueden llegar hacer tanto o más relevantes que su propio contenido. Un mal planteamiento de partida puede perjudicar la viabilidad del protocolo, impidiendo que nazca o siendo recibido desde la desconfianza. Debe aceptarse desde el inicio y para ello, una correcta atención a las referidas cuestiones puede ser fundamental.

- ¿Por Qué?

La primera pregunta que debe en todo caso resolverse es el porqué del protocolo, cuatro son los motivos fundamentales en los que se encuentra su razón de hacer un Protocolo Familiar.

- ✓ La necesidad de crear unas pautas que comporten la separación objetiva entre empresa y familia, en la empresa familiar se combinan relaciones afectivas y relaciones económicas, por ello es tarea difícil la de adoptar una decisión empresarial objetiva.asi el Protocolo Familiar debe establecer criterios, vías por las cuales objetivar la vinculación entre dos mundos tan distintos , regidos por criterios diferentes, con la finalidad de encontrar en cada caso concreto el equilibrio necesario para la viabilidad de la empresa y la vinculación de la familia a la misma.
- ✓ La importancia del cambio generacional, la sucesión de los miembros de la familia en los cargos de dirección de la empresa familiar, es uno de los más importantes

- ✓ El tercer gran motivo lo constituye la participación de los miembros de la familia en la gestión de la empresa.
  
- ✓ La participación de la familia en la propiedad de la empresa. La vocación de la continuidad que caracteriza la empresa familiar, no puede, ni debe, comportar la obligación de los distintos miembros a permanecer en la empresa al margen de su voluntad. (Corona.2005.p.468)

- ¿Cuándo?

En principio el protocolo debería otorgarse cuanto antes mejor y en todo caso, antes de que aparezcan los primeros problemas. Es evidente que es mucho más fácil ordenar el futuro que resolver sobre el presente; establecer normas, criterios o requisitos sobre lo que deberá hacerse dentro unos años es más sencillo que imponer dichas normas a los protagonistas de la empresa, entendiendo como tales a los fundadores e, incluso, a sus primeros sucesores.(Corona.2005.p.469)

- ¿Cómo?

Con mucho dialogo entre los que lo deban suscribir. Con el tiempo que sea necesario para conseguir que todos ellos se sientan identificados con su contenido y con su valor simbólico. Un protocolo es un pacto y esto tiene que notarse en su elaboración. Habrá que pactar, escuchar mucho, no partir de apriorismos, dar satisfacciones; si la finalidad es asegurar la continuidad de la empresa familiar, este objetivo requerirá de una especial capacidad de transacción. En un protocolo, el cómo se hace crea un estilo que se proyecta automáticamente el conjunto de las relaciones empresa-familia. El protocolo debe ser un documento consensuado y unánime, compartido por todos los firmantes, solo así, el protocolo será tenido

por todos como un documentos en el que su voluntad ha sido respetada.  
(Corona.2005.p.471)

- ¿Quiénes?

Esta es una cuestión muy debatida, sobre la que se han formulado opiniones diferentes, en base a razonamientos y con efectos distintos. Ciertamente los llamados a suscribir el protocolo son, en primer término, los titulares de las participaciones sociales en la empresa familiar. Sin su concurso el protocolo carecería de sentido. Son ellos los que deciden dotarse a si mismo, con voluntad de proyectarse hacia el futuro, de un conjunto, de normas que regulen el funcionamiento de la empresa en su relación con la familia y en especialmente los términos y condiciones en los que cada uno de ellos, libremente podrán disponer de su patrimonio en la titularidad de la empresa.

Lógicamente, deberían suscribir el protocolo todos los titulares del capital de la empresa, no solo unos cuantos de ellos, porque el marco jurídico que se crea con el mismo va dirigido a los mismos, a la familia que participa en la titularidad de la empresa. (Coronoa.2005.p.471).

#### **5.1.4.2 Contenido**

Ante todo hay que reconocer que no hay una única forma de estructurar el Protocolo Familiar, algunos autores lo organizan en virtud del poder vinculante de los acuerdos a que se lleguen en el mismo, distinguiendo entre pactos entre caballeros, acuerdos contractuales obligatorios para las partes, y pactos vinculantes frente a terceros.

En consecuencia, son múltiples las posibilidades existentes a la hora de abordar el contenido de un Protocolo Familiar, por ello y a nivel únicamente indicativo puede

especificarse un guion general que contempla la mayoría de los aspectos relevantes a considerar organizados en función de una serie de políticas familiares. (Corona, 2005. p.473)

1. Políticas de decisión y gobierno
  - 1.1. Concejo de Familia.
  - 1.2. Concejo de administración
  - 1.3. Concejo asesor
  - 1.4. Estatutos sociales
  
2. Políticas de rentas
  - 2.1 Dividendos mínimos
  - 2.2 Sindicación de acciones
  - 2.3. Bolsing Familiar
  - 2.4. Información y control.
  
3. Políticas de empresa.
  - 3.1. Jubilaciones
  - 3.2. Empleo de familiares
  - 3.3. Diversificación y riesgos
  - 3.4. Deontología
  
4. Políticas sociales y familiares
  - 4.1. Formación de Jóvenes
  - 4.2. Solidaridad familiar
  - 4.3. Obra social y representación
  - 4.4. Tradiciones familiares.

#### **5.1.4.3 Naturaleza jurídica.**

Un tema muy debatido por la doctrina jurídica ciertamente escasa en esta materia es el valor jurídico obligacional del protocolo. En principio podría decirse que este, como manifestación de voluntad de las partes que lo otorgan y suscriben, obliga a estas a su cumplimiento. Sin embargo lo importante es destacar que el Protocolo Familiar es un documento que contiene un acuerdo obligacional que no tendrá más límites para su eficacia que los que se derivan de la legalidad. Lo acordado por la familia será válido en la medida en que no sea contrario a las leyes. Esta contradicción puede darse por razones sustantivas o materiales lo acordado no es legal o por razones formales lo acordado no puede formalizarse en un documento de esta naturaleza. Es decir el Protocolo Familiar puede casi siempre requerir de otras previsiones que complementen su eficacia: modificaciones estatutarias, cláusulas de sindicación, previsiones sucesorias.

Así, en el plano de la fuerza jurídica entre las partes firmantes del protocolo, deberían destacarse dos ámbitos distintos, el primero relativo a aquellos aspectos que inciden en cuestiones societarias o civiles, en los que el protocolo debe entenderse como un contrato ente las partes con plena eficacia jurídica, siempre y cuando, como hemos señalado, respete la legislación existente sobre estos aspectos o se adecuen o revisen otros documentos que vengan a regular estas cuestiones.

En el segundo ámbito, relativo a cuestiones mas vinculadas a la gestión de la empresa y a decisiones que entran dentro del ámbito efectivo de la familia, es especialmente aplicable a lo que hemos señalado en relación a la cultura de empresa familiar y a la voluntad de cumplir los acuerdos establecidos, debiendo otorgarle aquí al protocolo además una cierta fuerza moral. Por último y en cuanto a la eficacia del Protocolo Familiar frente a terceros debe hacerse aquí especial mención a la prevista regulación sobre este aspecto que vendrá y debería en su

caso a solventar aquellas posibles dudas que hayan podido plantearse. (Corona, 2005 p.474)

#### **5.1.4.4. 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. (Corona, 2005)

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 del mismo. 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.

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.

#### **5.1.4.5 Desarrollo del Protocolo Familiar**

El Protocolo Familiar no debe ser visto como un documento al margen de la realidad jurídico-societaria de la empresa si no que, en la medida de lo posible debe acompañarse de aquellas modificaciones estatutarias que faciliten el acceso de las previsiones protocolarias en el registro mercantil o de aquellas decisiones testamentarias o acuerdos económicos-matrimoniales que garanticen su efectividad. Con ello el protocolo deja de ser un documento que solo compromete a sus firmantes, para convertirse en un conjunto de prescripciones que obligan a todos cuantos accedan en el futuro de la propiedad de parte de la empresa. (Corona, 2005 p.477)

#### **5.1.4.6 Los estatutos sociales**

Los acuerdos del protocolo a los estatutos sociales es una cuestión jurídicamente compleja que ha sido muy debatida por la doctrina. Como se ha indicado parece que en la actualidad, se está elaborando un proyecto que facilitara estos acuerdos,



especialmente difícil para las EMPRESAS anónimas y más posible al menos en parte a las EMPRESAS de responsabilidad Ltda. Pero, en cualquier caso, debe ser preocupación fundamental de los otorgantes de un Protocolo Familiar, acompañar a este, de los acuerdos societarios y modificaciones estatutarias que siendo legalmente posibles puedan dotar de mayor estabilidad y eficacia a las previsiones protocolarias. (Corona, 2005 p.478)

### **El testamento**

El Protocolo Familiar no puede contradecir la regulación vigente, especialmente a lo que se refiere al régimen sucesorio y a la libertad del testador. Así, como debe saberse que si el Protocolo Familiar contiene una previsión dirigida a determinar los sucesores de los accionistas en la titularidad de la empresa mediante la prohibición e disponer a favor de personas ajenas a la familia, y existen disposiciones testamentarias que nos respetan los pactos del Protocolo Familiar estas serán válidas y eficaces. Deberá por consiguiente establecerse una regulación estatutaria acorde a dicha previsión mediante un régimen mortis-causa de transmisibilidad de las acciones o participaciones, que deberá, no obstante, regular el mecanismo de adquisición de dicha participación y que comportará la compensación económica del bien heredado por la persona ajena del ámbito familiar. De hecho, se tratara de distinguir entre las acciones o participaciones como bienes grabados y su valor económico sobre cuya adjudicación nada puede limitar la libertad del testador. (Corona, 2005)

### **Las capitulaciones matrimoniales**

Son varios los regímenes económicos-matrimoniales existentes en nuestro ordenamiento jurídico y varios son, en consecuencia, los efectos que los mismos tienen sobre el patrimonio de los conyugues: el régimen de gananciales, el régimen de separación de bienes, y el régimen de comunidad de bienes.

Por este motivo suele ser una cláusula usual de los protocolos familiares el establecer que los accionistas en el supuesto de contraer matrimonio deban suscribir capitulaciones matrimoniales a los efectos de fijar su régimen económico-matrimonial en el de separación de bienes. En cuanto a la eficacia jurídica de dicho pacto nos encontramos ante la misma que frente al testamento. (Corona, 2005)

### **Arbitraje**

Esta es también una cuestión debatida y polémica; a la corriente mayoritaria, confirmada por la práctica seguida en la mayoría de los protocolos, de someter estas diferencias a un arbitraje, se oponen en ocasiones el dejar que sea la jurisdicción ordinaria quien la resuelva. Se apunta en principio, como solución más conveniente a la especificidad de las relaciones familia-empresa que sea un arbitraje en el que se resuelva dichas controversias. Arbitraje en cualquier de sus modalidades admitidas en derecho; incluso informes de carácter vinculante en el caso de discrepancia sobre valoraciones o cualquier otra iniciativa de mediación. (Corona, 2005)

#### **5.1.4.7 Realización del Protocolo Familiar**

Es fácil apreciar la complejidad subyacente a la redacción de un Protocolo Familiar en consecuencia, consideramos necesario establecer una serie de principios y de reglas que puedan tener utilidad para orientar adecuadamente la realización de un Protocolo Familiar.

En primer lugar advertir en contra de la uniformidad y la estandarización en la elaboración de los protocolos familiares. Todas las empresas familiares son diferentes y por lo tanto también deben serlo sus protocolos. Alejándose de modelos generales y diseñándose de forma específica para adaptarse a la perfección a las peculiaridades de cada familia empresaria.

En cuanto a las primeras, podríamos destacar la generación en que se encuentra la empresa, la dimensión y las relaciones entre los miembros de la familia, la actitud de los mismos ante la empresa, y los objetivos que se pretenden alcanzar con el protocolo. En cuanto a las segundas la tradición familiar, las necesidades de sus distintos miembros, los planteamientos individuales de los mismos y la disposición de trabajar en conjunto, son elementos esenciales que no pueden ser olvidados.

En segundo lugar hay que tener en cuenta que es muy probable que el Protocolo Familiar precise de una arquitectura jurídica necesaria para llevar a la práctica alguna de los acuerdos establecidos. En este sentido, las previsiones matrimoniales, las sucesorias, la adaptación de los estatutos sociales y en general, la aplicación de las previsiones del Protocolo Familiar en la familia y en la empresa debe desarrollarse a partir de los instrumentos disponibles en el ordenamiento jurídico. (Corona, 2005)

## **5.2. MARCO LEGAL**

La legislación Colombiana no define de manera clara el concepto de sociedad de familia; sin embargo, la Superintendencia de Sociedades ofrece un concepto de sociedad de familia “Para que una sociedad tenga el carácter de familia, debe existir entre dos o más personas un parentesco de consanguinidad hasta el segundo grado (padre, madre, hijos y hermanos) o único civil (padre o madre adoptante e 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.

### 5.2.1 Ley 58 de 1931

La ley 58 de 1931 por virtud de la cual se creó la Superintendencia de Sociedades de Sociedades Anónimas, fue también la primera norma que mencionó a las Empresas Empresariales, refiriéndose a ella como la sociedad anónima de familia.

El origen de la Superintendencia de Sociedades se remonta a la ponencia del Representante a la Cámara JOSE CAMACHO, de un texto que sería la Ley 58 de 1931, llevado a cabo el 20 de julio de 1930 ante la Cámara de Representantes:

“Entre nosotros es proverbial el menosprecio por las compañías, y todos tenemos múltiples ejemplos ilustrativos, tomados de la vida real y diaria, para probar que es un atentado contra el patrimonio propio el poner nuestros bienes en sociedad, porque esta palabra es equivalente de pérdida, fracaso o estafa. El reclamo repetido y justo ha ganado tantos prosélitos, que entre nosotros es verdaderamente rara la aparición de una sociedad anónima, y muy frecuente en cambio el negocio personal, equivocado y egoísta, cuya débil potencia no lo arma de la capacidad suficiente para apecharse a empresas de cierto aliento, que beneficien a la economía nacional” (Superintendencia de Sociedades, 2001).

Las características que se infieren en la ley 58 de 1931 son:

1. Que los accionistas de la sociedad deben ser en su mayoría miembros de una misma familia, lo cual se deduce de su naturaleza.
2. Las acciones no se pueden destinar para su especulación en la bolsa. Es decir, la sociedad de familia era una sociedad cerrada en concepto del legislador, por lo que sus títulos de capital no eran negociables en bolsa o en mercados públicos.
3. Su objetivo es explotar y precautelar el patrimonio común.

### **5.2.2 Decreto 2521 de 1950**

Este decreto buscó reglamentar a la sociedad anónima de familia introducida al ordenamiento por la Ley 58 de 1931, estableciendo lo siguiente en el artículo 283: “que se hayan constituido por mayoría de personas vinculadas entre sí por parentesco de consaguinidad dentro del cuarto grado de consanguinidad, o de afinidad dentro del segundo grado”

También se señaló que la sociedad de familia para ser reconocida como tal, requería de un acto administrativo expedido por la Superintendencia de Sociedades.

## **5.3. MARCO REFERENCIAL**

Las empresas familiares se desarrollan en diversos sectores de la economía de nuestro país, sin embargo se ve reflejado más en unos sectores que en otros veamos algunos de los más sobresalientes como es la clasificación por domicilio, por sector económico, por tipo de sociedad. El estudio de Sociedades de Familia según la Superintendencia de Sociedades (2001) afirma que las empresas familiares en Colombia pertenecen en mayor proporción al sector industria y comercio.

### **5.3.1 Las empresas de familia 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 (2001), 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. (p. 20)

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. (Superintendencia de Sociedades, 2001, p. 20)

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. (Superintendencia de Sociedades, 2001, p. 20)

#### **5.4. MARCO CONCEPTUAL**

**CONFLICTO:** Forma parte de la vida de las organizaciones sociales y contribuyen a su desarrollo y a su proceso de evolución natural. Una organización que pretenda a toda costa evitar todo tipo de conflictos tendera a ocultarlos.El conflicto

proviene de las diferencias en las expectativas de los miembros o grupos que componen una organización. (Casillas, Díaz & Vásquez, 2005, p.83)

**CONTROL:** Supervisión de las labores de dirección desempeñadas por los miembros que conforman la alta dirección de la empresa, en relación con el cumplimiento de los objetivos marcados y de la aplicación de los recursos estratégicos de la organización. (Casillas, Díaz & Vásquez, 2005, p.106)

**EMPRESA:** La empresa está constituida por los elementos que trabajan en la organización (incluidos los miembros de la familia), sus instalaciones, productos y servicios. Por su parte la empresa recibe el apoyo de la familia, pues algunos de sus miembros ocupan puestos en ella, invierten recursos también en ella, capitalizan sus relaciones etc. (Belausteguigoitia, 2004, p.124)

**EMPRESAS FAMILIARES:** Son organizaciones económicas, consideradas independientemente de su persona jurídica, donde su propiedad, control y dirección descansan en un determinado núcleo familiar con vocación de ser transmitida a otras generaciones. (Serna & Suárez, 2005, p.5).

**FAMILIA:** Personas que pertenecen al mismo grupo sanguíneo que controlan la empresa, a los cónyuges e hijos, incluidas sus necesidades, aspiraciones e inquietudes. La familia, como sistema, aspira a apoyar a cada uno de sus miembros y les brinda protección, cariño, seguridad, educación y recursos para su desarrollo. (Belausteguigoitia, 2004, p.124)

**NEPOTISMO:** Algunas empresas son dirigidas por miembros de la familia aunque carezcan de vocación, interés y capacidad. Algunos familiares están dentro de las organizaciones más por responder a una necesidad de familia que por beneficiar a la empresa. (Belausteguigoitia, 2004, p.39)

**PLANEACION:** Es una herramienta valiosa que permite a las organizaciones dirigir sus esfuerzos en forma eficaz. Existen varios modelos para llevarla a cabo, aunque por lo general los puntos que se incluyen en un estudio de esta naturaleza: como definición de principios, análisis interno y externo de la organización, objetivos, estrategias etc. (Belausteguigoitia, 2004, p.174)

**PROPIEDAD:** La propiedad de un bien da el derecho de usarlo para obtener beneficios de él. En el caso de una empresa esto implica que puede gozarse de las utilidades que ella proporcione o incluso intercambiasen. (Belausteguigoitia, 2004, p.125)

**SUCESION:** Es el proceso que es necesario seguir para realizar el traspaso del poder de gestión y de la propiedad de la empresa a la siguiente generación, con la finalidad de garantizar su continuidad en manos de la familia. (Serna & Suárez, 2005, p.241).

## **5.5. MARCO EMPRESARIAL**

En este marco estudiaremos la empresa objeto de estudio, como son las generalidades, sus antecedentes, objeto social, misión, visión, política de calidad, garantía prestacional, producto, servicios y la experiencia con que cuenta actualmente, todo esto con el objetivo de poder diseñar un Protocolo Familiar que se ajuste a las principales necesidades.

### **5.5.1 Antecedentes**

La compañía de vigilancia centro empresarial de seguridad privada SCANNER LTDA. es una entidad jurídicamente constituida mediante escritura pública número 04849 de la notaria Diecinueve (19) del círculo de Santa fe de Bogotá, con



resolución No. 04188 expedida por la Superintendencia de vigilancia y seguridad privada, por la cual se concede licencia de funcionamiento, registrada en la Cámara de Comercio con el número mercantil No. 901627.

Cuenta además cuenta con una póliza de Seguro de Responsabilidad Civil Extracontractual No.15-02-101000205 por la suma de CIENTO OCHENTA Y CUATRO MILLONES SEISCIENTOS MIL PESOS M/CTE (\$184.600.000.00), expedida por la Compañía de Seguros del Estado S.A. que ampara los daños y accidentes que se causen en la prestación del servicio, garantizando el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes, relacionadas con el servicio de la compañía como Empresa de Seguridad y Vigilancia Privada contempladas en el decreto 356 del 11 de Febrero de 1.994, expedido por el Ministerio de Defensa Nacional.

### **5.5.2. Objeto social**

La sociedad tiene como objeto social la prestación de servicios integrales de vigilancia y seguridad privada.

### **5.5.3. Misión y Visión**

**Misión:** SCANNER LTDA. a través de su experiencia ofrece servicios integrales de vigilancia y seguridad privada, buscando la satisfacción del cliente con una respuesta ágil y oportuna con personal idóneo y tecnología de punta.

**Visión:** Ofreceremos servicios integrales de vigilancia y seguridad privada con cobertura en las principales ciudades del país, contando con tecnología de punta y la profesionalización del recurso humano, aumentando constantemente la satisfacción de nuestros clientes y usuarios.

#### **5.5.4. Política de calidad.**

SCANNER LTDA. es una empresa que ofrece servicios de vigilancia y seguridad privada reconocida por su experiencia y cuyo objetivo es buscar la satisfacción de los clientes y usuarios, a través de procesos orientados hacia el mejoramiento continuo, personal idóneo y el uso de tecnologías acordes con sus requerimientos.

#### **Objetivos de calidad**

- Mantener la licencia de funcionamiento cumpliendo con las exigencias de la superintendencia de vigilancia y seguridad privada
- Cumplir con la programación y la disponibilidad del personal para asumir en forma inmediata las novedades en los puestos.
- Mantener la eficiencia y la eficacia del servicio.
- Controlar el cumplimiento de las acciones preventivas y correctivas.
- Lograr la eficacia de la formación en seguridad y vigilancia.
- Mantener el buen funcionamiento de las armas, los equipos de comunicación y de detección.

#### **5.5.5. Garantía prestacional.**

Respecto a prestaciones sociales tales como: salarios, primas, vacaciones, afiliación al Seguro social, caja de compensación familiar, y demás riesgos del personal, los cubre directamente la Compañía SCANNER LTDA, dando cumplimiento al artículo 43 decreto 848 de Abril 23 de 1.990. y Código sustantivo del trabajo.

### 5.5.6 Productos y servicios

SCANNER LTDA cuenta con personal idóneo, altamente calificado, capacitados y entrenados para la prestación de servicios integrales de vigilancia y seguridad privada, tal como se describe a continuación.

**Selección y entrenamiento:** La Compañía se ha preocupado por la idoneidad tanto del personal operativo y administrativo en cuanto respecta a sus condiciones físicas y psíquicas para la prestación del servicio.

De la misma manera ha puesto especial atención en la investigación de antecedentes del personal que integra la empresa los cuales son confirmados por los organismos de inteligencia de la Policía Nacional, para tranquilidad y confianza de nuestros clientes.

La Empresa cuenta con un selecto grupo de personal compuesto por reservistas de Primera Clase, teniendo actualizado todo el personal de Supervisores y Vigilantes que la integran tanto en sus hojas de vida, entrenamiento físico, defensa personal, prevención de incendios, procedimientos policivos, relaciones humanas lo mismo que otras materias a fines con nuestra especialidad (Curso de vigilancia).



**Armamento:** El personal de vigilancia porta armamento de propiedad de la Empresa amparado con su respectivo salvoconducto expedido por la Industria Militar y dotado de munición de acuerdo al lugar del servicio.

**Uniforme:** Tanto el personal de Supervisores y Vigilantes se encuentran dotados de uniformes con el distintivo de la Empresa y de acuerdo a disposiciones vigentes

del Ministerio de Defensa Nacional, y la Superintendencia de vigilancia y Seguridad Privada.

Cada vigilante para su excelente presentación y prestación del servicio es dotado de los elementos necesarios tales como, su uniforme reglamentario, linternas, espejos cóncavos, pitos, e impermeables y botas de caucho en caso de invierno, radio teléfono, arma, detector de metales manual.



**Supervisión y control:** La Empresa cuenta con los vehículos necesarios tripulados por los supervisores quienes cubren las áreas de su responsabilidad ejerciendo un permanente y efectivo control en cada uno de los puestos de Vigilancia.

Además, desde el centro de operaciones la Compañía Controla Telefónicamente las 24 horas de servicio de igual manera permanece en contacto por radioteléfono con los supervisores y puestos instalados.

La compañía cuenta con un equipo especial como son radios con frecuencia autorizada por el Ministerio de Comunicaciones, relojes de control.

Los equipos de comunicación interna que la Empresa suministra de acuerdo a los requerimientos del servicio son:

- Radios portátiles Marca MOTOROLA referencia PRO 3150 con cargador para comunicación punto a punto y para comunicación con nuestra repetidora.
- Base de radio control 24 horas.
- Operador de radio con base independiente en cada sitio de servicio.

Así mismo ofrece para mejor cubrimiento y atención de sus clientes, supervisión motorizada diurna y nocturna.

#### **5.5.7. Experiencia**

La organización cuenta con una directiva altamente capacitada, oficiales retirados voluntariamente del ejercito del grado Mayor, cuya experiencia en vigilancia privada va mas allá de los 20 años en diferentes entidades que los hacen representativos en calidad y honestidad dentro del medio de la vigilancia privada.

## **6. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación se va a centrar en el estudio descriptivo, que según Hernández R., Fernández C., y Baptista P, este tipo de estudio 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.

Dentro de este contexto, se aplica el modelo descriptivo, en donde se establecen las características, comportamientos concretos, formas de conducta, actitudes y situación actual que se encuentran en el universo de la investigación.

## **6.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **6.2.1 Población**

Según Martínez la población es “Un conjunto de mediciones que son de interés a un investigador, las cuales se efectúan sobre una característica común de un grupo de seres o conjunto de objetos” (Martínez, 1998, p.704).

La población de la investigación es la EMPRESA SCANNER LTDA.

### **6.2.2 Muestra**

La investigación no tendrá muestra debido a que se trabajará un estudio de un caso específico, el cual consiste según López en proporcionar una serie de casos que representen situaciones problemáticas diversas de la vida real para que se estudien y analicen. Específicamente, un caso es una relación escrita que describe una situación acaecida en la vida de una persona, familia, grupo o empresa. Su aplicación como estrategia o técnica de aprendizaje, como se apuntó previamente, entrena a los alumnos en la elaboración de soluciones válidas para los posibles problemas de carácter complejo que se presenten en la realidad futura. En este sentido, el caso enseña a vivir en sociedad. Y esto lo hace particularmente importante. (López, 1997, p.52).

La investigación se basa en tomar una empresa familiar que presente problemáticas sobre el manejo de la misma con el fin de poder diseñar un Protocolo de Familia.

### **6.3. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo del estudio, el grupo investigador se apoyó en el método deductivo. Según Méndez el método deductivo es el “proceso de conocimientos que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general” (Méndez, 2006, p.236)

Dentro de este contexto, el método deductivo toma como base las definiciones generales, extrae su contenido con el propósito de analizar cuantitativa y cualitativamente los principales resultados del estudio.

Se realizó igualmente un análisis cualitativo de la información, puesto que se recogieron los aspectos fundamentales que permitieron la elaboración de un Protocolo de Familia aplicable a la empresa SCANNER LTDA., con el fin de ofrecer una herramienta útil de consulta tanto para empresarios, como para los asesores empresariales, que contribuya a fomentar su utilización como soporte para la resolución de problemas específicos en la empresa familiar.

### **6.4 FUENTES PRIMARIAS**

Para el estudio se utilizó como primera medida la observación con el fin de determinar las principales necesidades. El grupo 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”, esta lista de verificación fue creada identificando las necesidades de la empresa SCANNER LTDA y una entrevista, las cuales se aplicaron a los directivos y/o familiares de 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 de Familia” en la empresa SCANNER LTDA.

## **6.5 FUENTES SECUNDARIAS**

En el desarrollo de la investigación acudimos a textos, revistas, documentos, trabajos de grado, páginas web, todos estos relacionados con el tema de Empresa Familiar y la importancia de un Protocolo de Familia.

## **6.6. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

A través de las visitas realizadas a la empresa SCANNER LTDA se observó el comportamiento de los dueños y empleados afecta el futuro de la empresa debido a que no cuentan con un Protocolo Familiar, por esta razón decidimos diseñar una “Lista de Verificación” que consta de veinte preguntas y así mismo el diseño de una “Entrevista” que consta de catorce preguntas, enfocadas hacia los directivos y/o familiares que tienen relación 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 de Familia” en la empresa familiar SCANNER LTDA. Estos son los resultados:



Cuadro 2: Lista de verificación

GENERALIDADES DE LA EMPRESA	
PREGUNTA	OBSERVACIÓN
1. Alcance comercial : Local    Nacional    Internacional	El alcance comercial es de tipo local, opera en Bogotá.
2. ¿ En qué año se fundó la empresa ?	Se fundó en 1998.
3. La empresa es: Creada por los actuales propietarios    Heredada de familiares	La empresa es creada por los propietarios actuales
4. ¿Qué generación gobierna actualmente la empresa? El fundador    Hijos del fundador    Nietos del fundador    Otros	La empresa está gobernada por el fundador
5. El capital de la empresa es: 100% familiar    76% al 99% familiar    50% al 75% familiar    Menos del 50% familiar	El capital de la empresa es 100% familiar
6. Número de empleados: 1 – 10    11 – 50    50 o más	La empresa tiene más de 50 empleados.
7. Tipo de contrato utilizado: Permanente    Temporal	La empresa utiliza el tipo de contrato temporal.
ASPECTOS DEL FUNDADOR	
8 ¿Vive actualmente el fundador de la empresa ? Si    No	Actualmente vive el fundador de la empresa.
9. Edad del fundador: Menor a 40    Entre 40 y 50    Entre 50 y 60    Mayor a 60	La edad del fundador es mayor a 60.
10 ¿El fundador tiene responsabilidad directa en la dirección de la empresa? Si    No	Si, pero la dirección de la empresa está delegada a la subgerencia.
11. ¿Qué nivel de formación tiene el fundador de la empresa ? Estudios primarios    secundarios universitarios    de postgrado	El fundador de la empresa tiene estudios universitarios.
ASPECTOS DE GOBIERNO	
12 ¿La empresa ha conformado una junta directiva? Si    No	Si
13. ¿La empresa cuenta con un consejo familiar? Si    No	La empresa no cuenta con un consejo familiar.
14. Valoración de la familia en la empresa Se llega rápidamente a acuerdos Se está dispuesto a trabajar Existe buena comunicación Existe respeto de la tradición y valores	Existe tradición y valores.
15. Valoración de los principales problemas de la empresa Familiares    De mercado    Financieros    De personal De sucesión    Técnicos    Otros	Los principales problemas de la empresa se presentan en el siguiente orden: sucesión; Personales y Familiares.
16. Valoración de los principales problemas de la familia Relación padre – hijo Rivalidad entre hermanos Intromisión de familia política Los momentos más críticos se debió a problemas familiares	Los momentos más críticos se debió a problemas familiares.
17. El sistema de retribuciones de los miembros de la familia que trabaja en la empresa se basa en:    Un sueldo fijo Sueldo variable en función de circunstancias especiales Sueldo fijo más participación    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    No	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    No	La empresa si tiene definido un candidato como sucesor.
20. ¿ Tiene la empresa establecido un Protocolo Familiar ? Si    No	En la empresa no se ha establecido un protocolo de la empresa familiar.

## ENTREVISTA No. 1

OBJETIVO: Conocer las necesidades y condiciones actuales de la empresa SCANNER a fin de llevar a cabo un diagnostico empresarial.

1. ¿Cuáles son las mayores fortalezas con las que cuenta la empresa?

---

---

---

2. ¿Cuáles son las debilidades que actualmente enfrenta la empresa?

---

---

---

3. ¿Existe una separación entre los problemas de la familia y la empresa, con una buena relación de la familia afuera de la empresa?

---

---

---

4. ¿Actualmente la empresa cuenta con una política respecto a la separación FAMILIA- EMPRESA, donde estén establecidos las retribuciones asignadas a cada socio y los dividendos correspondientes?

---

---

---

---

---

5. ¿Cuentan con algún parámetro establecido para el ingreso de familiares a la empresa, como educación, experiencia edad?

---

---

---

---

6. ¿En la actualidad tienen un plan de sucesión definido para la empresa, para la continuidad de esta?

---

---

---

7. ¿Actualmente la empresa cuenta con una política frente al Gobierno de Familia-Empresa como son el concejo de familia, normas y funcionamiento de este?

---

---

---

---

8. ¿Actualmente cuentan con una estructura definida y optima?

---

---

---

9. ¿los socios de la empresa tienen reglas para poder acceder a la propiedad, como capitulaciones matrimoniales?

---

---

---

10. ¿Qué intención tiene usted frente a la empresa en 10 años

- a. \_\_\_ Cederla a la segunda generación
- b. \_\_\_ Vender la empresa
- c. \_\_\_ Vender su parte de la empresa a los socios actuales
- d. \_\_\_ Otra. Cual? \_\_\_\_\_

11. ¿Ustedes han pensado en la vinculación de socios externos?

SI \_\_\_  
NO \_\_\_

12. Si su respuesta fue si, cuál sería el perfil de estos

---

---

---

13. ¿En la actualidad se encuentran hijos vinculados a la empresa, en que cargos?

---

---

---

14. ¿Está el futuro de la propiedad de la empresa claramente definido?

---

---

---

#### 6.6.1. ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO

##### LA FAMILIA

Es una familia en donde existe el respeto, las tradiciones, valores y costumbres, tienen cualidades que se transmiten en generaciones venideras que se han reflejado en la empresa y por medio de las cuales han logrado su continuidad, también es necesario mencionar que el Fundador tiene conductas adoptadas en el Ejército ya que sirvió para este durante muchos años y estas se ven reflejadas en sus comportamientos y su forma de pensar.

##### GOBIERNO DE LA FAMILIA EMPRESARIA

Los dueños de la empresa tienen desconocimiento total de la existencia de un Protocolo de Familia, no le dan la importancia que este requiere para la solución de conflictos y lograr la continuidad de la Empresa, de esta misma manera no conocen ni cuentan con un Consejo de Familia y un Consejo de Administración,

por lo tanto no existen los órganos de gobierno que requiere toda Empresa Familiar.

## EL PATRIMONIO DE LA FAMILIA

Para la gestión del patrimonio es necesario tener alcances jurídicos (civiles, mercantiles y fiscales) y financieros y así mismo la efectividad y órganos de la propiedad como lo son la Junta de Accionistas y Consejo de Administración. En este aspecto la SCANNER cuenta con tres dueños quienes tienen distribuido sus acciones en partes iguales, sin embargo la ausencia del Protocolo y Consejo de Administración se hacen necesarios para la gestión de la empresa y así mismo será muy útil para el momento de la sucesión.

## LA EMPRESA

De acuerdo a la información suministrada por los dueños de SCANNER y las visitas realizadas, la empresa se encuentra con una estructura adecuada para los servicios que ofrece a la sociedad, su portafolio y experiencia en el mercado la destacan como una buena empresa de vigilancia, los trabajadores que la conforman conocen muy bien el tipo de negocio y cuentan con los requisitos que se requieren.

## GOBIERNO Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa cuenta con una Junta Directiva, como la máxima autoridad responsable de la obtención de resultados de la empresa. Entre sus funciones se destaca: asesorar al gerente 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.

## SUCESIÓN EN LA GESTIÓN

El fundador concede la sucesión a su esposa, esta decisión no se encuentra por escrito pactada, además no tienen claridad ni un plan estratégico sobre el futuro de la empresa y no se encuentran motivados por realizar un esfuerzo para continuar.

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 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.

## EL TRABAJO DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA EN LA EMPRESA

Para la contratación de familiares en la empresa se tiene establecido el mismo proceso para cualquier empleado que ingrese a la compañía, de esta misma manera el sueldo y las funciones asignadas son coherentes con el perfil del cargo que va a desempeñar y en igualdad de condiciones que las personas no familiares que trabajen en SCANNER.

## LA PROPIEDAD DE LA EMPRESA

La ausencia del Protocolo de Familia permite que no se controle la propiedad de la empresa debido a la falta de mecanismos que regulen la separación de Familia y Propiedad dentro de la empresa, no tienen establecidos los parámetros de participación de la familia en la propiedad de la empresa, ya que no debe ser

obligación permanecer en la misma, es necesario un acuerdo de voluntades donde exista un equilibrio en la toma de decisiones cuando algún miembro quiera

## **7. MODELO DE PROTOCOLO APLICABLE A LA EMPRESA FAMILIAR SCANNER LTDA.**

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 SCANNER LTDA., 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 SCANNER LTDA.**

#### **PREÁMBULO**

Nosotros, Jairo Guillermo Lozano Barrera, Edilma Martinez Monroy y Cristian Lozano Martinez, los abajo firmantes, en nuestra calidad de socios de SCANNER LTDA., tal como consta en el certificado de existencia y representación legal de la Cámara de Comercio de Bogotá, 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.

Los acuerdos consignados en este PROTOCOLO también aplicarán para definir las normas y directrices de manejo de otras empresas comerciales que, en sociedad, Jairo Guillermo Lozano Barrera (Gerente), Edilma Martinez Monroy (Subgerente) y Cristian Lozano Martinez (Hijo), tengan a bien fundar en el futuro.

## **ARTÍCULO 1**

### **MISIÓN Y VISIÓN DE LOS SOCIOS PARA LA EMPRESA**

#### **1. MISIÓN**

Consolidar relaciones armónicas y estables entre sus socios Jairo Guillermo Lozano Barrera, Edilma Martinez Monroy y Cristian Lozano Martinez,, para convertirlas en una reconocida fortaleza estratégica de SCANNER LTDA 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.

#### **2. VISIÓN**

Los socios de SCANNER LTDA 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.

**ARTÍCULO 2**  
**CÓDIGO ÉTICO DE LOS SOCIOS DE LA COMPAÑÍA**  
**PREÁMBULO**

Jairo Guillermo Lozano Barrera, Edilma Martinez Monroy y Cristian Lozano Martinez, socios de SCANNER LTDA. 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 SCANNER LTDA. , y que se describe a continuación:

**1. VALORES FUNDAMENTALES**

En el desarrollo del objeto social de SCANNER LTDA. , Jairo Guillermo Lozano Barrera, Edilma Martinez Monroy y Cristian Lozano Martinez, 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.

**2. RESPETO**

En las reflexiones y discusiones propias de los procesos decisorios de nuestra empresa, los socios de SCANNER LTDA. 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.

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 SCANNER LTDA. 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.

### 3. TRANSPARENCIA

Los socios de SCANNER LTDA. 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.

### 4. 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.

### 5. COMPROMISO CON LA IMAGEN Y EL PRESTIGIO

Los socios de SCANNER LTDA. 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.

## 6. 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 SCANNER LTDA.

### **ARTÍCULO 3 JUNTA DIRECTIVA DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS BÁSICOS**

Jairo Guillermo Lozano Barrera, Edilma Martinez Monroy y Cristian Lozano Martinez, socios de la Empresa SCANNER LTDA 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 SCANNER LTDA.

#### COMPOSICIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA

A partir de la firma de este PROTOCOLO, quien ocupe el cargo de Gerente General de SCANNER LTDA. 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 SCANNER LTDA. Tendrá un (1) miembro externo, entendido como tal, profesional que no tenga vínculo laboral, patrimonial ni comercial directo o indirecto con SCANNER LTDA. , persona que no presente conflictos de intereses con la compañía, y que además, cumpla razonablemente con los requisitos y el perfil que más adelante este PROTOCOLO establece.

## REQUISITOS PARA SER NOMBRADO MIEMBRO DE JUNTA DIRECTIVA

Para ser candidato a miembro de la Junta Directiva de SCANNER LTDA., se requieren las siguientes condiciones fundamentales:

Presentar una hoja de vida con una trayectoria de conducta que amerite ser tenido en cuenta para la nominación. 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 SCANNER LTDA. Debe:

- a) Demostrar capacidad para analizar coherentemente informaciones, documentos y datos, con aptitud de indagar, cuestionar, investigar, confrontar y concluir.
- b) Conocer el entorno, la industria y la empresa, las formas de dirección moderna, y tener disposición de aprendizaje permanente.
- c) Poseer sensibilidad y actitud proactiva frente a los cambios sociales, políticos, económicos, tecnológicos y culturales.

Las funciones específicas de la de la Junta directiva dentro de la empresa SCANNER LTDA son:

- Crear Valor para los accionistas de la empresa
- Conformar comités de auditoria
- Conformar comités de desarrollo humano
- La censura de la gestión social, la aprobación de las cuentas anuales y la aplicación de resultados.

- La modificación de los estatutos sociales.
- El aumento y la reducción del capital social.
- La transformación, fusión de la sociedad.
- El cese y nombramiento de administradores, y
- La disolución de la sociedad.

La Junta directiva dentro de la empresa SCANNER LTDA tendrá principalmente el objetivo de velar por el buen funcionamiento de la propiedad garantizando que los problemas familiares no involucren la empresa, y esta sea afectada por dicha situación, y a su vez será encargada de solucionar los siguientes conflictos que se puedan presentar: evitar la dispersión del capital de la familia, buscar la mejor estructura de financiamiento para la empresa, resaltar la importancia de una adecuada actitud estratégica que permita la obtención de los fines de la empresa, y su permanente adaptación a los cambios del entorno. Esto implica no solamente la formulación de las estrategias, si no también una adecuada implantación de la misma, la descentralización de decisiones y en la formalización de procedimientos y por último se reafirmara la importancia de la gestión estratégica de la sucesión. El alcance de la Junta directiva será mientras la empresa siga desempeñándose como viene y no pierda su objeto social.

#### **ARTÍCULO 4**

#### **CONSEJO DE FAMILIA**

##### **CONSEJO DE FAMILIA**

Se crea el Consejo de Familia con la misión principal de cuidar y asegurar la buena convivencia familiar y la aplicación de los principios y normas del Protocolo Familiar. Por el presente Protocolo, Jairo Guillermo Lozano Barrera, Edilma Martinez Monroy y Cristian Lozano Martinez, socios de SCANNER LTDA. 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 Jairo Guillermo Lozano Barrera (Gerente), Edilma Martínez Monroy (Subgerente) y Cristian Lozano Martínez (Hijo) y un asesor externo que será contratado con el ánimo de velar por el buen funcionamiento de este. 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 Jairo Guillermo Lozano Barrera (Gerente), Edilma Martínez Monroy (Subgerente) y Cristian Lozano Martínez (Hijo). Los Jairo Guillermo Lozano Barrera (Gerente), Edilma Martínez Monroy (Subgerente) y Cristian Lozano Martínez (Hijo) miembros del CONSEJO de FAMILIA deben ser elegidos por los dueños de la empresa.

## INVITADO

El Consejo de Familia podrá tener un Miembro Invitado asesor externo, quien puede ser familiar pero no socio de SCANNER LTDA. , 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.

## PRESIDENTE

El Consejo de Familia elegirá a un Presidente quien ejercerá el cargo durante un año, salvo que renuncie voluntariamente a él o sea removido del mismo por el Consejo de Familia que podrá tomar la decisión.

## 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 siempre que se amerite.

## 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 SCANNER LTDA.

## 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 SCANNER LTDA. Su labor fundamental será la de orientación y veeduría para el cumplimiento de los pactos establecidos entre los socios de SCANNER LTDA consignados por el presente PROTOCOLO.

## OBJETIVOS DEL CONSEJO

- a) Servir de espacio formal y permanente de diálogo entre los familiares que tienen la calidad de socios de SCANNER LTDA., 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 SCANNER LTDA., emanados del convenio articulado en el PROTOCOLO de SCANNER LTDA.
- 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 SCANNER LTDA. 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 SCANNER LTDA. , 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 SCANNER LTDA. .

El consejo de Familia será el encargado de velar por los valores y tradiciones de la familia Lozano que trascienda en generación en generación, además de esto será el responsable de solucionar los problemas relacionados con la familia como los diferencias o litigios entre padres e hijo, desmotivación de la Familia frente a la empresa, tensiones generadas por pérdidas económicas, poco compromiso de la familia frente a la empresa y problemas de comunicación. Será el encargado de sensibilizar al señor Jairo Guillermo Lozano Barrera en ceder el mando de la empresa realizando un plan de sucesión. El alcance del concejo de Familia será mientras los esposos Lozano permanezcan unidos y mientras no se vendan acciones a un tercero.

**ARTÍCULO 5**  
**PARTICIPACION ACCIONARIA**  
**SCANNER LTDA.**

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.

**1. HERENCIA DE ACCIONES POR FALLECIMIENTO DE UN SOCIO**

Si llegase a fallecer algún miembro de la familia Lozano se reconocería 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.

## 2. CAPITULACIONES MATRIMONIALES

Por el presente PROTOCOLO, Jairo Guillermo Lozano Barrera, Edilma Martinez Monroy y Cristian Lozano Martinez I socios de SCANNER LTDA. 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.

## 3. EMISIÓN DE ACCIONES

Jairo Guillermo Lozano Barrera, Edilma Martinez Monroy y Cristian Lozano Martinez 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.

## PARTICIPACIÓN ACCIONARIA.

Actualmente las acciones de la empresa SCANNER LTDA están distribuidas en partes iguales de la siguiente manera: Jairo Guillermo Lozano Barrera (Gerente) 33.33%, Edilma Martinez Monroy (Subgerente) 33.33% y Cristian Lozano Martinez (Hijo) 33.33%.

La empresa SCANNER LTDA establece una política económica con relación a la Empresa y se rige por los siguientes principios generales:

- a) La Empresa debe retribuir anualmente al capital proporcionalmente a los resultados que obtenga, variando el dividendo en función de sus proyectos y perspectivas económicas.
- b) La familia Lozano expresa su firme voluntad de mantener la propiedad de la Empresa impulsando su desarrollo y acrecentando su valor económico y social.
- c) Ningún miembro del Grupo Familiar será obligado a mantener su participación en la Empresa contra su voluntad.

## **ARTÍCULO 6 PROFESIONALIZACIÓN**

La Visión de la familia Lozano se encamina como primera medida, a la conservación de la empresa sin descuidar sus intereses personales, pero pensando en ella como entidad conjunta y no olvidando el horizonte que se ha trazado ser líder en el territorio colombiano de seguridad y vigilancia privada y para poder lograr esta meta necesitamos que los miembros de la familia estén en condiciones de brindarle apoyo, investigación conocimiento e iniciativa a la empresa.

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, los familiares de los socios que quieran vincularse profesionalmente a SCANNER LTDA deben cumplir cabalmente todos y cada uno de los requisitos que se describen a continuación:

### **REQUISITOS DE ADMISIÓN**

El Socio debe presentar formalmente al candidato ante la Junta Directiva. 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.

- a) 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 SCANNER LTDA. así lo determine.
- b) En igual forma, convenimos que de ninguna forma se genere subordinación entre familiares.
- c) 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:

- 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 SCANNER LTDA.
- Para los socios y/o familiares, que contemplen optar por un cargo de rango Directivo en SCANNER LTDA., 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.
- Apto, en términos de su estado general de salud, para atender adecuadamente las exigencias del cargo.
- Disponibilidad para asumir la responsabilidad funcional en la modalidad de tiempo completo.

- 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 SCANNER LTDA.

#### 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 SCANNER LTDA.

La modalidad contractual para la formalización de la vinculación laboral de los socios y/o familiares, será la establecida por la Junta Directiva de SCANNER LTDA. para cada cargo.

#### 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 SCANNER LTDA., 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 SCANNER LTDA.

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 SCANNER LTDA. ordenará y evaluará un informe de diagnóstico a un profesional de la salud idóneo en la especialidad correspondiente.

## **ARTÍCULO 7**

### **MANEJO DE CONFLICTOS**

La Familia Lozano con el objetivo de que la armonía reine en la empresa, tratara directamente los conflictos con los miembros afectados con el fin de pactar una solución sana al problema.

En caso de que persistan conflictos 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 SCANNER LTDA. , siempre y cuando no estuvieren involucrados en la los conflictos que se requiere superar. Pero si esto no fuere posible, convenimos en llamar a un asesor externo.

Para poder lograr el éxito de la empresa y la continuidad de la misma es necesario diferenciar la familia y la empresa como dos instituciones totalmente distintas y no involucrar para nada los lazos familiares para evitar conflictos más adelante entre miembros de la familia o intervenir en el buen funcionamiento de la empresa.

**ARTÍCULO 8**  
**SUCESIÓN DE LA GESTIÓN EN LA PROPIEDAD.**

El fundador señor Jairo Guillermo Lozano en caso de muerte o enfermedad será reemplazado por su esposa Edilma Martinez Monroy y así en la tercera generación será el hijo Cristian Lozano Martinez,

En caso de fallecimiento de los esposos Lozano Martinez dejaran un testamento que será la voluntad de ellos, se cumplirá. Lo anterior basado en el Código de Comercio, que muestra un margen amplio para la consecución de este especial régimen de vía libre a cualquier clase de acuerdos, siempre y cuando no vayan en contra de las buenas costumbres ni de las leyes.

Igualmente, una vez finalizados los estudios del propietario (hijo) Cristian Lozano, será capacitado por sus padres para el conocimiento y manejo de la dirección y la operación de SCANNER LTDA y lo que esta requiere para el buen funcionamiento de la misma en caso de que falten los padres.

**ARTÍCULO 9**  
**COMPROMISOS DE LA EMPRESA CON LA FAMILIA**

**COMPROMISOS**

- a) Cualquier miembro de la familia que quiera independizarse y montar su propia empresa se le apoyara con recursos económico con la condición que este dinero sea devuelto cuando el negocio prospere.
  
- b) Préstamos. Tampoco se considera recomendable acudir al crédito financiero o solicitar préstamos por importes considerables en relación al patrimonio neto de la Empresa o en condiciones tales que pudieran poner en excesivo riesgo los resultados o la viabilidad de la misma.

- c) En caso de fracasar en alguna circunstancia cualquier miembro de la familia se le brindara todo el apoyo requerido y el sostenimiento de este hasta que salga de la crisis.

**ARTÍCULO 10**  
**MODIFICACIONES AL PROTOCOLO FAMILIAR**

Cualquier procedimiento, modificación al protocolo será citado el Consejo de Familia para la aprobación de esta, de lo contrario no se podrá hacer ninguna modificación.

**ARTÍCULO 12**  
**ADHESIONES AL PROTOCOLO**

Los miembros de la familia Lozano Martinez se comprometen a presentar, explicar y someter a la firma de sus descendientes, cuando estos alcancen la mayoría de edad este Protocolo, convencidos de que la suscripción del mismo por el mayor número de miembros del Grupo Familiar contribuirá a cohesionar la familia con la Empresa Familiar.

**ARTÍCULO 13**  
**VIGENCIA DEL PROTOCOLO**

Este PROTOCOLO tendrá vigencia mientras los Jairo Guillermo Lozano Barrera (Gerente), Edilma Martinez Monroy (Subgerente) y Cristian Lozano Martinez (Hijo) mantengan el control accionario en SCANNER LTDA. y en sus sociedades socias de SCANNER LTDA.



En constancia del acuerdo que se materializa por el presente PROTOCOLO DE SCANNER LTDA., firmamos Jairo Guillermo Lozano Barrera, Edilma Martinez Monroy y Cristian Lozano Martinez, socios de la empresa, en Bogotá D C, a los .....días del mes de ..... de ..... (año).

Los socios de SCANNER LTDA. :

NOMBRE DE LOS SOCIOS:

C.C.-----

C.C.-----

C.C.-----

NOMBRE DE LOS TESTIGOS :

C.C.-----

C.C.-----

C.C.-----

## 8. CONCLUSIONES

Podemos concluir que la mayoría de las empresas Familiares en Colombia no tienen un sistema de gestión estructurado que les permita establecer parámetros para los diferentes procesos como la vinculación y desvinculación de familiares, un proceso de sucesión o el manejo de conflictos. Estas razones son las principales causas por las cuales las empresas familiares no alcanzan a llegar a la tercera generación.

El protocolo que cada empresa familiar elabora debe ser hecho de acuerdo con su naturaleza, necesidades y con la constante comunicación entre los miembros de la familia, solo así será útil y dará respuestas a la visión empresarial y familiar. La construcción del protocolo familiar se genera con procesos que requieren una Inversión de tiempo y la participación de todos los miembros de la familia, por lo cual debe iniciarse en el menor tiempo posible para poder lograr el éxito.

Se pudo evidenciar a través de la lista de verificación y de la entrevista realizada a los dueños de la empresa **SCANNER LTDA**, que no cuentan con parámetros que regulen la separación de la familia y de la propiedad, por lo cual se hace necesaria la implementación de un Protocolo Familiar que contenga este punto.

Otro de los resultados importantes de la entrevista es la falta de planeación para la sucesión en la empresa **SCANNER LTDA**, ya que este factor es relevante para la toma de decisiones de la empresa, por consiguiente el proceso de elaboración del Protocolo Familiar debería incluir esta variable de gran importancia.

Para disminuir los problemas que se presentan en la empresa **SCANNER LTDA**, los familiares, en la primera generación, deben tomar la decisión de iniciar un proceso de planificación de la continuidad de la empresa familiar, en este proceso los familiares de acuerdo a las necesidades y características de la familia, deben preparar la empresa para el futuro y en especial para los cambios generacionales.

La empresa **SCANNER LTDA** no cuenta con una herramienta que regule la situación actual de la misma y ayude a prevenir situaciones futuras, se hace necesario la implementación de un Protocolo Familiar cuyo objetivo principal es que la familia Lozano permanezca unida en la realización y consecución de los proyectos a lo largo de varias generaciones, además sirve como instrumento clave que aporta a los miembros del grupo familiar los cimientos para mejorar las relaciones entre familia - empresa, conservando los valores de la familia y mejorando los procesos de dirección y gestión.

## 9. RECOMENDACIONES

Los fundadores de la empresa **SCANNER LTDA** tienen un alto nivel de desconocimiento sobre el significado y la importancia de un Protocolo Familiar, por lo cual se recomienda capacitar a los miembros de la familia acerca de los puntos más sobresalientes que debe tener en cuenta una empresa familiar para el sostenimiento y éxito.

Desde el punto de vista administrativo, se sugiere la realización de un procedimiento para la vinculación y desvinculación de los miembros de la familia en la empresa, con el propósito de contar con el personal competente e idóneo para el desarrollo de las actividades que la organización requiera; se pueden tener en cuenta factores como la edad, grado de profesionalización y experiencia en el cargo.

La elaboración del Protocolo es un proceso de mucha importancia para el sostenimiento y éxito de las empresas familiares, por ello se recomienda a la empresa **SCANNER LTDA** hacerlo en varias etapas para conseguir un documento verdaderamente aplicable que cumpla su objetivo. Este documento permitirá establecer relaciones laborales entre los miembros de la familia, logrando al tiempo evitar y/o disminuir los efectos negativos que pueden traer el manejo inadecuado de conflictos y la falta de planificación de problemas futuros.

## BIBLIOGRAFÍA

Amat, J.M. (2000). *La Continuidad de la Empresa Familiar*. (2ª. Ed.) Barcelona, España: gestión.

Arquer, J. (1999). *Empresas Familiares*. España. Ed. Universidad de Navarra.

Asociación Americana de Psicología- APA. (2002), Pautas para citar textos y hacer listas de referencias. EE.UU.

Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México.: McGraw-Hill.

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

Casillas, J. Diaz, C. & Vasquez, A. (2005). *La Gestión de la Empresa Familiar*, Madrid, España. Thomson.

Corona, J. (2005). *Manual de la Empresa Familiar*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Gaitán, A, y Castro J. (2001). *Sociedades de Familia en Colombia*, Bogotá, Colombia.:Supersociedades.

Gallo, M.A. y Amat, J.M.(2003). *Los Secretos de las Empresas Familiares Centenarias*. Barcelona, España: planeta.

Gallo, M. A. (2002). *Evolución hacía una empresa familiar y multinacional*. Universidad de Alicante, Departamento de Organización de Empresas.

Gallo, M. A. (2001). *La Sucesión en la Empresa Familiar*. Colección de Estudios e Informes Nº 12, Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.

Gallo, M. A. (2001). *La Empresa Familiar*. Barcelona, España.

Gallo, M. A. (1997). *La Empresa Familiar*. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina.

Gallo, M. A. (1996). *Empresa familiar: trampas y fortalezas*. Barcelona, España.

Gallo, M. A. (1992). *Cultura en Empresa Familiar*. Estudios y Ediciones IESE, Barcelona.

Gersik, K. (2001). *Empresas Familiares generación a generación*. México; Ed. Mc Graw-Hill

Ginebra, J. (2001). *Las Empresas Familiares*. México; Ed. Panorama.

González, F. (2000). *Creación de Empresas*, Pirámide, Madrid.

Hernandez, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2007). *Metodología de la Investigación* (4ª, ed.) México.:Mc Graw-Hill.

Leach, P. (1999). *La Empresa Familiar*. Editorial Granica, España

Le Van, G. (2001) *Guía para la supervivencia de la empresa familiar*. Ediciones Deusto, S. A., Bilbao.

López, A. (1997). *Iniciación al análisis de casos, una metodología activa de aprendizaje en grupos*. Bilbao, España: Mensajero.

Medina, J. G. (2004). Herramientas técnicas, tecnológicas y de gestión en la empresa familiar mediana y pequeña del distrito capital en el sector de las flores y plantas y muebles y madera. Proyecto de Investigación. Universidad de La Salle. Bogotá D.C.

Medina, J.G. (2008). *Caracterización de las empresas de familia*. Colombia: Revista Gestión & Sociedad 1. Universidad de La Salle.

Méndez, C.E. (2006). *Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación Con énfasis en Ciencias Empresariales*, Bogotá, Colombia: Limusa.

Moreno, A. (1999). *Modulo 3 Recolección de la Información* 4ª. Ed.) (3ª. Ed.) Bogotá, Colombia.: icfes.

Navas, J. (2000). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. 2ª Edición, Civitas, Madrid.

Pont, M. (2001). *La empresa familiar*. Marcial Pons. Barcelona.

Price Water House Cooper. (2007). *Ceo Empresas Familiares*. Argentina.

*Protocolo Familiar*. Recuperado el 12 de febrero de 2011, de <http://protocolofamiliar.com>.

Rienda, L. (2000). *Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico*. Editorial Tercer Mundo. Alicante.

Romero, Z., Vela, M.F. & Zamudio, E.C. (2007). Guía administrativa para el manejo de crisis en las empresas familiares. Tesis de grado. Universidad de la Salle, Bogota, Colombia.

Sánchez, Antonio J. y Otros. (2000). *La empresa familiar: manual para empresarios*. Barcelona: Deusto.

Serna, H. y Suárez, E. (2005). *La empresa familiar. Estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Bogotá, Colombia: Temis.

Superintendencia de sociedades. *Estudio de empresas de Familia*. Bogotá. 2001.

Ward, J. (2006). *El éxito en los Negocios de Familia*. Bogotá, Colombia: Norma.