

>>Hay que trabajar en equipo para lograr la preservación tanto de las empresas como de la familia unida.

## La importancia de adoptar un protocolo en las empresas de familia

**Aún se tiende a pensar que las sociedades familiares son pocas y que suelen ser pequeños negocios con bajo impacto en la economía del país. Ese pensamiento es contrario a la realidad.**



**MARÍA ANGELA RAICH\***

Especial para **ÁMBITO JURIDICO**

[mraich@prietocarrizosa.com](mailto:mraich@prietocarrizosa.com)

“De alpargatas a alpargatas en tres generaciones”. Este proverbio chino se repite con expresiones diferentes en los refranes populares de distintos países del mundo; por ejemplo, el proverbio en España es “la primera generación lo crea, la segunda lo hereda y la tercera lo destruye”, y el mensaje no puede ser más claro: la riqueza de una familia difícilmente llega a la tercera generación.

Cuántas veces no hemos oído la historia del fundador, emprendedor, quien crea una empresa y una fortuna, sus hijos, no aprecian o cuidan adecuadamente lo heredado y los nietos (si no los hijos) deben volver a comenzar de cero.

La pregunta es ¿las empresas de familia están destinadas inevitablemente a fracasar en la segunda o tercera generación o, por el contrario, pueden sobrevivir y trascender en el tiempo como grandes conglomerados?

Como respuesta a lo anterior, se encuentran diversos ejemplos de

empresas de familia que han logrado romper este paradigma y preservarse en el tiempo. Es el caso de la familia Mitsui de Japón, que tiene su empresa desde el año 1800 o la familia Levis con su compañía Levis Strauss & Co., fundada en 1853, o la familia Carvajal que está haciendo negocios desde el año 1904. Entonces me pregunto ¿por qué algunas familias sí lo logran?

### ¿Cuál es su importancia para la economía?

Las empresas de familia en la economía son muchísimo más relevantes de lo que normalmente se asume. Por ejemplo, según diversos estudios, en la economía de EE UU entre el 80% y el 90% de todos los negocios son realmente empresas de familia.

Estadísticas recopiladas por el Family Firm Institute de EE UU reportan que las empresas de familia contribuyen en la economía de ese país en el 64% del PIB. Así mismo, destacan que el 70% de las empresas más grandes del Brasil y el 75% de las de Chile son sociedades familiares.

En Colombia aún se tiende a pensar que las empresas de familia son pocas y que, además, suelen ser pequeños negocios con bajo impacto en la economía del país. Sin embargo, ese pensamiento es contrario a la realidad.

En un estudio realizado por la Superintendencia de Sociedades en el año 2005, se informa que de las 19.109 sociedades que reportaron estados financieros a 31 de diciembre de ese año, el 70%, es

decir, 13.277 sociedades, eran sociedades de familia.

Al revisar con detenimiento este estudio, y analizando las empresas de familia en el país, la realidad evidente es que la mayoría de nuestras empresas, así estas se encuentren listadas en la Bolsa de Valores de Colombia, son de origen familiar, son controladas por una familia o grupo familiar y, en muchos casos, son grandes conglomerados de significativa importancia para el país, en términos tanto económicos, como sociales.

### El reto

Siendo las sociedades familiares un gran motor de nuestra economía, es necesario generar una mayor conciencia sobre su importancia y sobre los retos que estas afrontan en este momento de crisis mundial, agravado con la inexorable realidad de que tarde o temprano deberá producirse un cambio generacional en el mando, bien mediante una transferencia planeada o, por el contrario, de manera intempestiva y dramática.

Diversos tratadistas, particularmente Daniela Montemerlo, Ph.D, y John L. Ward, Ph.D, en su libro *The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business*, han identificado, entre otras, las siguientes fortalezas y debilidades de este tipo de empresa, las cuales, dependiendo del manejo que se les dé, pueden ser una ventaja competitiva importante o llevar a la pérdida de valor de la sociedad familiar y/o a la desunión familiar.

## Fortalezas

- La flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, lo cual hace que este tipo de empresas las tomen con mayor agilidad en momentos de crisis.

- La gran innovación en la búsqueda de nuevos negocios y mayor creatividad en los procesos productivos.

- La lealtad de los empleados y asesores tanto a la empresa como a la familia o grupo familiar, que comparten valores comunes y una misma visión y misión conjunta.

- La visión de largo plazo de las empresas y la permanencia de la familia o grupo familiar en la misma.

## Debilidades

- La informalidad en la toma de decisiones.

- La falta de actualización tecnológica.

- La inestabilidad para los empleados y directivos de las empresas por el vaivén de la familia.

- La falta de definición clara de los roles de los miembros de la familia en los distintos sistemas: familia, la empresa y la propiedad (ver recuadro), con el riesgo que esto conlleva, en detrimento de la empresa o de la unión familiar.

En consecuencia, en mi opinión, para que las empresas de familia perduren en el tiempo es necesario:

- Identificar sus debilidades y fortalezas;

- Capacitar a sus miembros para manejar las debilidades.

- Aprender a diferenciar los distintos roles que se entrelazan y a veces se confunden o se contradicen: miembro de familia, empresario y/o accionista.

---

## ¿Qué son empresas de familia o sociedades familiares?

Podríamos afirmar que hay tantas definiciones de empresas de familia como tratadistas sobre este tema. No obstante, he logrado identificar que dichas definiciones tienen siempre elementos comunes que permiten describirlas o identificarlas de una manera sencilla: "Son las sociedades o personas jurídicas en las cuales las decisiones empresariales están marcadamente influenciadas en forma directa por una familia o grupo familiar".

Es decir, son aquellas en que el control lo ejerce una familia, bien sea porque sus miembros han heredado una participación mayoritaria en el capital de la empresa o por acuerdos de accionistas o gracias a estructuras jurídicas (como fideicomisos) que permiten que una familia tome las decisiones empresariales.

---

- Aprender a diferenciar los distintos roles que se entrelazan y a veces se confunden o se contradicen: miembro de familia, empresario y/o accionista.

Las sociedades familiares deben tener en cuenta sus grandes fortalezas y sus debilidades, para realizar cambios estructurados, de ser necesarios, y establecer políticas claras que les permitan preservarse en el tiempo y crecer en momentos de transición o de crisis.

## El proceso de protocolo de familia

Para lograr la preservación exitosa de la familia y de las empresas, considero que hay dos elementos de gran utilidad: 1) contar con una junta directiva con asesores externos, realmente independientes, para fortalecer y hacer objetivas las decisiones y 2) desarrollar un protocolo de familia, para definir reglas que fortalezcan la unidad de la familia y, en consecuencia, a la empresa.

Es en estos elementos en los cuales los grandes conglomerados han encontrado la clave del éxito para que sus empresas perduren en el tiempo. Tal es el caso en Colombia del Grupo Carvajal y de la Organización Corona, entre otros.

En el proceso de acordar los términos del protocolo de familia es donde se determina sus fortalezas y debilidades, y se plasma su voluntad en relación con la empresa, armonizando los intereses entre sus miembros y fijando las reglas y políticas claras de interacción entre ellos y la administración del negocio.

El protocolo de familia es, por lo tanto, un proceso complejo, que no debe aventurarse sin facilitadores, asesores y expertos, quienes requieren de un equipo multidisciplinario que ayude a la familia en la identificación de la visión e intereses comunes, la fijación de reglas claras de comunicación y de límites entre las fronteras de los distintos sistemas. Finalmente, en promover la profesionalización de la empresa de familia.

Como resultado del proceso, se determina una "bitácora de navegación" de la familia, la cual permite trabajar en equipo y lograr el crecimiento y la preservación tanto de las empresas como de la familia, de manera que se rompa con el paradigma de no llegar a la tercera generación.