La empresa Familiar

La empresa familiar y la protección patrimonial en Colombia. Correa Rodriguez, Leonardo, Copyright © 2019. Primera edición.

Corrección de estilo: Ángela María Pérez Beltran, PhD. Fotografía de portada: Snapwire. Diseño, diagramación, ortotipografía y portada: David Espinosa (Type Sailor*).

Typegamor

La portada de este libro usa la fuente tipográfica Helvetica Neue*. © Linotype

Este libro se compuso usando la familia tipográfica Garamond Premier Pro*.

© Robert Slimbach

ISBN: 978-958-48-7240-1

Helvetica Neue*, Garamond Premier Pro* y Type Sailor* son marcas registradas a favor de sus titulares.

Impreso en Colombia.

La empresa Familiar y la protección patrimonial en Colombia

Regulación jurídica y casos reales de empresas colombianas.

Leonardo Correa Rodríguez



InstitutoNeXia





AGRADECIMIENTOS

Culminar este libro me llevo tres años o tal vez un poco más, pues cuando parecía estar cerca de lograrlo, surgía una nueva idea, una nueva necesidad o un nuevo tema que debía formar parte de su contenido.

Fueron tres años en los cuales mis esfuerzos y dedicación por la concepción de este escrito, afectaron parte de pensamientos y mi tiempo familiar, por lo que mi esposa Isabel y mis dos hijos merecen su reconocimiento; en particular por que gracias a ellos comprendí el valor del amor, el placer de tener una conversación de corazón a corazón y que la razón en conjunción con el amor brindan el verdadero sentido de la familia.

A mi esposa Isabel porque siempre me permite ver más allá de lo evidente, y por amarme más allá de lo que alguna vez imagine.

A mi madre Inés, porque gracias a sus sacrificios, esfuerzo y compromiso, soy lo que soy.

A mi tío Mauricio, quien fue un padre para mi y un abuelo para mis hijos, por enseñarme la rectitud y honestidad como valores intransmisibles.

A todas las familias empresarias con las que me encontrado a lo largo de mi carrera y ejercicio como profesional; a cada uno de sus fundadores que con su sabiduría, muchas veces empírica, han formado mi perspectiva sobre la realidad de las primeras generaciones en Colombia.

A cada miembro de segunda y tercera generación, con quien he discutido sobre la familia, la vida y la empresa, Así mismo a todos los miembros de la empresa familiar, por permitirme entrar en sus familias con franqueza, honestidad y objetividad.

Por último, a Manuel Pavón, quien siempre me ha compartido sus conocimientos amablemente y sin egoísmo, siendo que su conocimiento en empresas familiares es inversamente proporcional al que lamentablemente posee en el futbol.

Prólogo

El campo de estudio de la empresa familiar lleva mas de treinta años desarrollándose bajo el adecuado rigor científico, esto debido a la gran importancia que tienen este tipo de empresas para la economía de libre mercado; al igual que en la economía de Colombia, pues las empresas familiares ocupan un porcentaje significativo sobre la totalidad de compañías constituidas en este país.

De los estudios de investigación sobre las empresas familiares se extraen distintas lineas de trabajo. En este sentido, como eje principal, se encuentran los tres principales sistemas: la familia, la empresa y el capital (propiedad).

La interacción de los tres sistemas genera una complejidad que requiere de un tratamiento específico a diferencia de las empresas no familiares. Consecuentemente, cuando se afronta el estudio de cualquier disciplina, la definición de los términos, tipologias y modelos es fundamental.

El libro que el lector tiene en sus manos realiza una aproximación teórica y práctica sobre uno de los aspectos de vital importancia para las familias empresarias: la protección patrimonial como instrumento para perpetuar la riqueza.

El autor repasa las definiciones, las tipologias y modelos de las empresas familiares para, posteriormente, profundizar en la problemática especifica colombiana. Esta singularidad que cada pais y sus legislaciones tienen, aportan un gran valor a la obra y al lector.

La obra se estructura desde el vértice (definiciones, tipologias y modelos) para pasar posteriormente, a un análisis jurídico especifico aportando soluciones generales. Pero no queda ahí, el autor entra con profundidad y amplitud en la aplicación práctica a casos concretos. Es en este punto, donde se puede apreciar su experiencia y generosidad de compartir con todo aquel público interesado en este campo del estudio de la empresa familiar.

Pero a mi, cómo amigo y colega de Don Leonardo Correa, no me sorprende su entrega en esta obra. Leo (así es cómo le suelemos llamar entre nosotros) es una persona rigurosa, inteligente, con gran experiencia personal y profesional, bondadosa y muy querida dentro de nuestra comunidad internacional de consultores profesionales de empresa familiar pertenecientes al Instituto Nexia. Los valores de nuestro trabajo se fundamentan en el estudio riguroso y no en las anecdotas. En este sentido, quisiera transmitirle al lector, en especial si pertenece a una empresa familiar, que nada puede dejarse al azar.

Cuando una familia empresaria decide solicitar los servicios profesionales orientados a preservar su riqueza, debe encontrar a profesionales que, además de sus conocimientos teóricos y prácticos demostrables, tenga una metodología y procesos de trabajo ajustados a su realidad. A su vez, y sobretodo, que han sido capaces de compartir su conocimiento como ha realizado don Leonardo en esta obra. Porque si eres capaz de compartir es, seguramente, porqué has alcanzado el nivel profesional adecuado y responsable.

Finalmente, y no sería de mi parte honrado dejar de advertirles, el único problema que tiene al Autor es que cree que sabe de fútbol. Pero todos sabemos que nadie es perfecto. Afortunadamente, no trata de este tema en su obra.

Dr. Manuel Pavón Sáez Universidad UAO CEU Director del Instituto Nexia. Consultor de Familias Empresarias.

12 Prólogo

Tabla de contenido

Introducción	17
 Aproximación jurídica al concepto empresa de familia 	2 I
1.1. Legislación internacional sobre la empresa familia	23
1.1.1 El caso español	23
1.1.2 El caso argentino	23
 1.2. Evolución entre empresa de familia y familia empresaria 	25
1.3. Familia empresaria	26
 Los modelos de organización de la empresa familiar 	29
2.1. El modelo de los tres círculos	29
2.2. El modelo de los cinco círculos	3 I
2.3. El modelo evolutivo tridimensional	22
2.4. El modelo de poder en la empresa familiar	33
3. Aproximación teórica propia	35
4. Clasificación de las empresas de familia	37
4.1. Seis tipos de empresa familiar	37
4.2. Clasificación según la generación	38
4.2.1. Primera generación	39
4.2.2. Segunda generación	39
4.2.3. Tercera generación	41

5. Familia empresaria de hermanos	43
5.1. Características	44
5.2. Tipos de empresas de familia de hermano	46
5.2.1. Hermanos iguales	46
5.2.2. Padre entre iguales	46
5.3. Recomendaciones para las empresas de hermanos	47
6. Cifras y retos de las familias empresarias	5 I
 7. La funcionalidad de la SAS en las empresas familiares 	53
7.1. La toma de decisiones	60
7.2. Resolución de controversias	61
7.3. Cerramiento de la sociedad	63
7.4. El poder preventivo	63
7.5. La asegurabilidad de los socios y de la empresa	64
7.6. Venta de participación	65
8. El protocolo de familia	69
8.1. Los valores	71
8.2. La misión y visión de la familia empresaria	74
El gobierno corporativo en las familias empresarias	77
9.1. ¿Qué es el gobierno corporativo?	77
9.2. Implicación del gobierno corporativo	78
9.3. Consecuencias del buen gobierno corporativo	80
10. Los órganos de gobierno en la familia y en la empresa	83
10.1. Junta directiva	83
10.2. El consejo de familia	84
11. Family office	87

12. La protección patrimonial	91
12.1. Protección individual	91
12.1.2. Actuaciones posteriores al matrimonio o unión marital de hecho	94
12.1.3. Ubicación legal de la liquidación de la sociedad conyugal	95
12.1.4. Constitución de sociedades	97
12.2. El derecho de usufructo	97
12.3. La renta vitalicia	99
12.4. Escisión empresarial	101
12.5. Donación	102
12.6. Sucesión en vida	103
12.7. Fiducia civil	104
12.8. Protección patrimonial internacional	106
12.8.1. Trust	106
12.9. Fundaciones de interés privado	109
12.10. Conclusiones	110
13. Casos Caso 1. El verdadero legado Caso 2. El dinero como fin y no como medio Caso 3. El fundador inmortal Caso 4. La formalidad en la empresa familiar Caso 5. Los riesgos de la familia política Caso 6. La coherencia Caso 7. La transmisión de los valores Caso 8. Educación financiera Caso 9. La planificación Caso 10. El caso de Hernando Trujillo	113 114 119 125 130 135 140 144 147 151
13.1. Decálogo de reglas	158
14. Glosario	159
15. Anexos	163
16. Bibliografía	175

Introducción

Es necesario más que importante, indicar que las empresas de familia no son sinónimo de empresas pequeñas, y lo resaltare en todo el libro por cuanto no es aceptable ni justa esta calificación, teniendo en cuenta que no solo en Colombia y en Latinoamérica, sino en el mundo, las empresas de familia son la base de la económica, son grandes empleadores, de los mayores contribuyentes impositivos y además en muchos casos, son las empresas más grandes de cada país ¹.

Adicionalmente, en muchos estudios, como uno realizado por Credit Suisse² en 2016, se encontró que las empresas de familia en promedio crecen un 4.5% más que las sociedades que no corresponden a esa categoría, lo que claramente prueba la importancia de este tipo de entidades.

Otra prueba de si importancia surge en casos como los que se han presentado en las crisis económicas afrontadas por países como España y Estados unidos, donde se evidencio que estas empresas no solo se ajustaban y adaptaban con mayor facilidad a la situación atípica que se vivía, sino que además, por su característica familiar, su último recurso para afrontar la crisis era el despido de personal, lo que también valida una nueva aproximación a las empresas de familia y su responsabilidad social empresarial.

Una empresa de familia puede sencillamente definirse como una entidad productora de dinero, donde sus dueños tienen relaciones familiares y en un principio ellos mismos trabajan en esta, pero dicha definición, carece de matices y es demasiado simplista, intentaremos entonces a lo largo de los capítulos llegar a una aproximación del concepto un poco más realista y acorde a la evolución de esta institución.

En cuanto al concepto de protocolo de familia se sabe que no existe en el derecho colombiano, como tampoco existe el concepto de empresas de familia; la aparición de esa categoría en nuestro ámbito se debe al desarro-

- 1. Tecnoglass, Grupo Ardila Lulle, Grupo Sarmiento Angulo, Grupo Santo Domingo, Grupo Carvajal, por citar solo algunos.
- 2. Revista Portafolio (2015). Empresas de familia más grandes del mundo. Recuperado de http://www.portafolio.co/internacional/son-companias-familiaresgrandes-mundo-30676

3. La calidad de empresas de familia y familia empresaria, en mi percepción, así como la de muchos autores, corresponde a un grado de profesionalización y a la visión de que las compañías familiares no son el centro de la familia, sino las empresas entorno a la familia; por lo que: la formulación del concepto de empresas de familia se hace desde una óptica general, cuando se quiera hacer énfasis en la calidad especial de familias empresarias, asi se presentara.

4. En otras culturas como la española, ha sido refutaba la validez de los protocolos por su falta de exigibilidad; sin embargo, los españoles defienden la importancia del proceso y no solo el resultado. Nuestra posición es la unificación de los dos criterios, respetar y explorar el proceso, y darle fuerza de cumplimiento al acuerdo pactado con la venia de los miembros de la familia

5. Página web Bancolombia. (2018). Empresas de familia, recuperado de https://www. grupobancolombia. com/wps/portal/ negocios-pymes/ actualizate/ administraciony-finanzas/comoadministrar-tunegocio-familiar llo de consultores empresariales y al trasplante de filosofía jurídica de otros países, como Alemania y España.

Las empresas de familia³ y el protocolo de familia son vistos como fenómenos extraídos de temas extraídos de temas psicológicos, y los abogados normalmente le huyen a la psicología (más allá que su práctica es innegable para los servicios que se realizan) además de desvalorizar el valor del protocolo a un simple documento cuando hay que verlo como un proceso que culmina con una serie de documentos que, como se verán en el capítulo correspondiente, tienen toda la fuerza legal, exigibilidad, incontrovertibilidad y oponibilidad, lo que garantiza el cumplimiento de sus pactos, diseminando la posición respecto al valor del protocolo en las empresas de familia.

Y este punto, uno de los más importantes, se presentará en este libro. Las tres formas que he desarrollado para garantizar la validez y exigibilidad de los acuerdos tipo protocolo, acorde a la legislación colombiana, se pueden definir como un darle «dientes» a los protocolos y que no se queden como pactos de caballeros. Así, se les otorga a las empresas de familia una estabilidad jurídica que permita su crecimiento.

Hacemos énfasis sobre este punto en particular, por cuanto la estabilidad y crecimiento no lo otorga el Protocolo de familia, pero sí lo hace el proceso. Un proceso donde las reglas son claras y aceptadas, tal es así, que distintos bancos de nuestro país⁵ han indicado un crecimiento cercano al 33% en las empresas de familia que desarrollan proyectos de formación tipo protocolo, y esto se da claramente por la estabilidad y tranquilidad que este tipo de procesos otorgan a la familia y a la empresa.

De la misma forma, dentro de este libro tomamos los elementos más importantes, según la experiencia y estudios realizados, que conllevan a la muerte de las familias empresarias, como lo son: la sucesión del socio fundador, la toma de decisiones, la resolución de conflicto, la forma de actuación de los socios y la venta de la participación o de la sociedad; y, le aplicamos soluciones desde las instituciones del derecho comercial, tales como el usufructo, los seguros y los límites a la venta de acciones.

Aunado a lo anterior tomamos dos elementos muy importantes: primero, la visión a través de los acuerdos en las sociedades por acciones simplificadas, y, el segundo, que nace del espíritu del primero, la formulación del arbitraje como mecanismo de solución de las controversias en las empresas de familia.

En la segunda parte se encontrará una revisión de los aspectos más importantes que integran un protocolo de familia para efectos de nuestra cultura empresarial y legislación, así como las formas de gobierno en la familia y en la empresa; de esta manera se logrará diferenciar las competencias de cada una.

18 Introducción

Continuaremos con el segundo aspecto de este libro, se trata de un análisis sobre los sistemas más utilizados para la protección patrimonial de los bienes de la familia. Se hará una revisión de los más comunes y actuales mecanismos a nivel nacional e internacional.

De igual forma, se presentarán 10 casos de familias empresarias colombianas. Con estos se analizarán las distintas situaciones a las que fueron sometidas por su evolución natural, las resoluciones que se aplicaron, y, se terminará con un decálogo de caracterización de las familias empresarias en nuestro país.

Este libro se fundamenta en la experiencia y análisis de casos de éxito y fracaso en las sociedades de familia, y, también se apoya en el derecho como fuente primordial. Es responsable indicar que este libro se concibe como un primer acercamiento al mundo de las empresas de familia y no como un trabajo final sobre este tema, el cual además está en constante evolución.

APROXIMACIÓN JURÍDICA AL CONCEPTO EMPRESA DE FAMILIA

No es usual que en los ordenamientos jurídicos se consagre una legislación sobre las empresas de familia por su falta de categoría jurídica, finalmente se trata de una sociedad que sí tiene amplia regulación legal. Sin embargo, la Recomendación de la Comisión Europea del 7 de diciembre de 1994, sobre la transmisión de las pequeñas y medianas empresas, «invita a los Estados miembros a adoptar las medidas necesarias para facilitar la transmisión de las pequeñas y medianas empresas con el fin de garantizar la supervivencia de las empresas y el mantenimiento de los puestos de trabajo correspondientes». Se expresa además que «Es conveniente garantizar la supervivencia de la empresa mediante un trato fiscal adecuado de la sucesión y la donación».

Tampoco sucede algo distinto en las normas colombianas respecto al mismo tema, solo se puede citar el Artículo 435 del Código de Comercio, el cual establece lo siguiente:

No podrá haber en las juntas directivas una mayoría cualquiera formada con personas ligadas entre sí por matrimonio, o por parentesco dentro del tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad, o primero civil, excepto en las sociedades reconocidas como de familia. Si se eligiere una junta contrariando esta disposición, no podrá actuar y continuará ejerciendo sus funciones la junta anterior, que convocará inmediatamente a la asamblea para nueva elección.

Carecerán de toda eficacia las decisiones adoptadas por la junta con el voto de una mayoría que contraviniere lo dispuesto en este artículo.

Esta norma es la única que se refiere a sociedades de familia y, sin embargo, no tiene mayor impacto sobre las mismas puesto que hace mención a la integración de la junta directiva por miembros de una familia; pero no se refiere a las sociedades de familia *per se*.

Una de las necesidades más importantes de la economía moderna es lograr la estabilidad económica de sus empresas, teniendo en cuenta que las mismas constituyen en gran medida los pilares monetarios del mundo; por lo tanto, su protección y aseguramiento se convierten en un tema de vital importancia para los estados, entidades supranacionales y los mismos actores económicos.

6. Vilaseca, A. (2007) Capital familiar, fuentes de ventajas competitivas. Recuperado de http://socrates. ieem.edu.uy/2007/07/ capital-familiar-fuente-de-ventajas-competitivas-4/ Hoy en día encontramos grupos económicos, primordialmente de capital familiar⁶. Se considera capital familiar: las empresas conformadas por grupos de parentescos familiares, padres, hijos, nietos, hermanos, primos, tíos, esposos, que mantienen dentro del sistema económico una importancia trascendental por su estabilidad y por su fortaleza. Lo que claramente demuestra la inapelable obligación de una regulación especial para este tipo de empresas, concebidas y analizadas bajo el ámbito de empresas de familia.

Existe gran variedad de conceptos sobre la definición o de definiciones en sí de lo que es una empresa de familia. Algunos señalan que «una empresa familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva» (Carsrud, 1996).

Otros, como Barry, han señalado que «una empresa familiar es aquella que, en la práctica, está controlada por una única familia» (Barry, 1989). De igual forma, podemos referenciar una definición un poco más amplia que indica que «una empresa de familia es la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes» (Pavón, 2015).

Así mismo, el profesor Veiga (2010) inicia con una reflexión muy evidente para cualquiera que haya decidido explorar el tema de las sociedades de familia, y es que no existe claridad en su concepto porque en el mundo del derecho, la primera opción para encontrar una definición es la ley y que la misma, aunque hace mención de la figura, nunca la define.

Señala este profesor que: en general no existe en los ordenamientos europeos una definición de la empresa de familia (ni en los de este continente tampoco). Sin embargo, con los conceptos que hemos presentado, podemos establecer que: aunque la noción puede ser muy amplia, es posible concretar determinadas circunstancias o características para señalar que una empresa, es una empresa de familia, a saber, cuando:

- Una o varias familias son propietarias de la sociedad, en todo o en parte.
- La participación le permite a la familia ejercer control político y económico sobre la empresa.
- Usualmente la familia participa en la gestión de la empresa ya sea trabajando o como administrador.
- Tienen vocación de continuidad.

Estos elementos se constituyen como características comunes en las empresas de familia, y, además determinan su carácter y retos.

1.1 Legislación internacional sobre la empresa familia

1.1.1 El caso español

España, referente de figuras de carácter jurídico y de instituciones para Latinoamérica y para nuestro país, es tal vez uno de los países con mayor reconocimiento de la figura de las empresas de familia. Empezando con la existencia de múltiples institutos que promueven la protección de las empresas de familia, que presentan proyectos de ley y que abogan ante distintas instancias políticas y judiciales por reconocimientos especiales a este tipo de empresas.

Son tantas normativas con efectos a la empresa de familia, que desde hace un tiempo se ha creado un «Código de la Empresa Familiar» que no es otra cosa, que una recopilación de las normas que, de forma específica, son relevantes para las sociedades de capital de carácter familiar.

En este sentido, en esta aglomeraciónde leyes se puede encontrar normas del orden societario, civil e impositivo, que se relacionan con temas de gobierno corporativo, relaciones familia-empresa y planificación tributaria y sucesoral.

Ahora, de todas formas, no existe una norma especifica sobre empresa familiar, o que dote al protocolo de familia de ciertas características obligatorias, es más, desde la misma perspectiva española como se relata en este capitulo, no hay una regulación normativa especial.

Reafirma esta posición, Valmaña, Antonio (2019), quien señala acerca de la posible falta de vinculación y de exigibilidad que tiene el protocolo desde la óptica jurídica, que existe «Un escepticismo que no debe extrañarnos, habida cuenta de que esta figura, como más adelante veremos, ni ha nacido en el ámbito de las ciencias jurídicas ni encuentra en estas, a día de hoy, su mayor campo de desarrollo».

En conclusión, España no se diferencia mucho de nuestro sistema de ordenamiento jurídico, en lo que se refiere a las empresas de familia, aunque existe una codificación al respecto de todos los temas que tienen relación con las empresas de familia, no hay legislación dedicada exclusivamente a este tema, y existe más un trabajo desde la doctrina que desde la perspectiva de la ley.

1.1.2 El caso argentino

Desde el año 2015, Argentina, que tiene un ambiente de constante reforma como nuestro país, viene con la idea de reformar el Código Civil del mismo año. Es decir, no acaba de entrar en vigencia cuando ya se empezó a discutir la reforma al mismo.

Un tema en especial llamó mi atención y, es el caso de la consolidación y el traspaso generacional en las empresas de familia tanto en Argentina como en Colombia. La normatividad siempre ha sido muy reacia a vincular un concepto específico, o legislar sobre la empresa familiar; entonces, se ha vuelto más un tema académico por un lado y, por otro, es considerado un tema netamente real que ha tenido que desarrollarse desde la aplicación de instituciones trasplantadas a otros fenómenos jurídicos.

Dicho esto, en al Artículo 1010 del Proyecto de Reforma que, según autores argentinos, es considerado como el más revelador en materia de continuidad de las empresas familiares en combinación con el Artículo 2461, resulta ser un complemento imprescindible a fin de darle vida jurídica desde el ámbito de la normatividad emitida por el Estado a realidades de las empresas de familia.

Esta propuesta de reforma introduce un concepto desconocido desde la norma, aunque como se dijo anteriormente, en Colombia se habla en el Código de Comercio del concepto de empresa familiar. No hay indicios normativos mas allá de alguna literatura por parte de la Superintendencia de Sociedades de Colombia al respecto, en tanto, Argentina se erige con la primera legislación que incluiría en su regulación el concepto de protocolo de familia y lo define de la siguiente forma:

«un acuerdo de voluntades, o conjunto de acuerdos, que los titulares de una explotación productiva familiar celebran entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares». El protocolo puede tener por objeto establecer un código de conducta o un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones, con la finalidad de gestionar de materia unitaria y preservar a largo plazo la organización corporativa y las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la explotación productiva. Puede incluir, además, disposiciones referidas a futuros derechos hereditarios y establecer compensaciones en favor de otros herederos. [el subrayado es mío]

Así, por ejemplo, a través del protocolo se puede disponer que los futuros propietarios de la empresa (herederos) solo puedan ser miembros de la familia consanguínea⁷, y que, si un cónyuge resultara heredero, debe tener la obligación de vender sus derechos hereditarios a los parientes consanguíneos sobrevivientes. A su vez, esta clase de acuerdos pueden ser sustentados financieramente a través de un seguro de vida (llamado «seguro de continuidad empresaria⁸»).

Sin embargo, en mi concepto, el punto más importante de análisis es la obligación interpretativa que los jueces deben tener de las normas del protocolo, pues deberán privilegiar el interés en la explotación productiva familiar", lo que implica que en caso de una duda sobre el beneficio individual de un socio y el beneficio de la empresa familiar, se debe resolver a favor

- 7. Es lo que se denomina desde la doctrina de la empresa familiar, como una empresa familiar del tipo cerrada, muy parecido al concepto de sociedad de tipo cerrada que tiene el Código de Comercio Colombiano, pero trasladado a la órbita de las empresas familiares.
- 8. Las aseguradoras han denominado seguros de protección de la compañía, seguros cruzados o seguros empresariales.

de la empresa familiar. De esta manera se busca la continuidad del negocio, lo cual tiene todo el sentido desde la óptica de la responsabilidad que existe para clientes, proveedores y trabajadores; así como la afectación económica del cierre o destrucción de una compañía familiar.

Esta priorización debería ser tomada como elemento en todos los acuerdos de protocolo que se realizan, y debería ser ajustada a la realidad jurídica de cada proceso de perdurabilidad en familias empresarias, cosa que en adelante integraré a los procesos que lidero y que debería ser copiado o asimilado por todos los agentes en empresas familiares.

1.2 Evolución entre empresa de familia y familia empresaria

Como se indicó en la introducción, un tema reiterativo será cambiar la noción de empresa de familia cuando es tomada como una empresa donde prevalece la informalidad y la pequeñez, cuestión que no es real. Los datos lo demuestran, no obstante, no es menos cierto que las empresas de familia sí tienen algunas características sobre su funcionamiento y gobernanza que deben ser transformadas para dar el salto a una familia empresaria.

A qué características me refiero, primero a la ya citada informalidad que se vislumbra en temas como la falta de formalización de la sociedad, o al no cumplimiento de todas las obligaciones legales⁹, como el correcto registro de los libro de accionistas, las reuniones de asamblea, lo cual tiene un vínculo directo con el funcionamiento de la mismas. Lo anterior es entendible, por cuanto el socio (en primera generación) no discute con nadie sus ideas; por lo cual, no tiene sentido rendir informes de naturaleza alguna a su familia. En la mayoría de los casos encomienda a su contador la elaboración del acta de asamblea y demás documentos de participación de los socios.

9. No se hace referencia al tema impositivo, por cuanto son las empresas de familia las que mayor cumplimiento de obligaciones tributarias tiene, según datos de la DIAN.

Ya en segunda generación se presenta este mismo fenómeno, el de no realizar reuniones. Según los socios, debido a que comparten el escenario familiar y laboral, consideran que se hace innecesario reunirse.

La segunda característica, ligada a la informalidad, es el manejo del dinero. Se genera una confusión entre el patrimonio de la sociedad familiar y el patrimonio familiar, también entendible, desde el desarrollo de una empresa de familia. Este comportamiento perjudica a las siguientes generaciones, puesto que se está dando un ejemplo de funcionamiento errado que los propietarios futuros deben eliminar del árbol de decisión.

Una tercera característica es una unipersonalidad, vista desde la dependencia en los socios para el funcionamiento de la empresa. Algunas veces por su propio ego se propicia un estancamiento en la compañía ya sea por el tipo de competencias de los socios o por cuán profundo es su compromiso.

Una característica general, no unánime, pero si mayoritaria, es el de considerar a su negocio sui generis; es decir, especial. Claro que lo es desde el punto de vista de su creación y del valor sentimental que los propietarios familiares tienen en sus cabezas; sin embargo, en el mismo sentido, encontramos que, salvo excepciones, sus negocios podrían y deberían funcionar sin la asistencia permanente de los socios en todas las decisiones de la compañía.

Por lo anterior, hoy muchas empresas entregan a terceros la administración, desechando los miedos del pasado, puesto que antes existía una gran desconfianza en torno al hecho de pasar a otros la administración de la empresa¹⁰.

1.3 Familia empresaria

¿Pero qué es una familia empresaria como elemento de identificación? Se debe entender primero que no existe en los socios, fundadores o no, un grado de dependencia en la compañía, por lo cual, estos tienen la capacidad de buscar nuevas alternativas de inversión. La familia empresaria no tiene por obligación (aunque puede hacerlo) gestionar la compañía, por ello, ha confiado en terceros la posibilidad de administración, lo que produce en los socios una nueva visión del negocio y de las alternativas negociales.

De igual forma, la familia contempla la posibilidad de transformación de su empresa, es decir, ya no se cierra a la venta de la compañía de la familia. En conclusión, la familia no tiene como eje único la empresa familiar, sino que explora otros negocios y es la familia quien se erige como epicentro de los negocios.

Este cambio que puede sonar invasivo demuestra madurez en la familia y evita el estancamiento económico, además de permitir un crecimiento en el patrimonio familiar con la misma rapidez que crecen la familia y sus gastos¹¹.

La familia empresaria propicia el emprendimiento interno, o intraemprendimiento, esto al establecer mecanismos de financiación o colaboración para que los miembros de la familia propietaria puedan participar de una base o estructura para adentrarse en nuevos negocios.

Este intraemprendimiento debe realizarse con claras líneas para funcionar, puesto que, al tratarse de miembros de la familia propietaria se intenta eliminar los requisitos mínimos que en cualquier otro estadio serían obligatorios.

La familia empresaria no gira en torno a una empresa, es la empresa o empresas las que giran entorno a la familia. El patrimonio no está centrado

10. Esto no quiere decir que la recomendación sea que los miembros de la familia empresaria no trabajen en la compañía. Si la persona reúne las competencias, entonces, ¿por qué negarle la posibilidad a la empresa y al miembro familiar de desarrollarse y crecer de la mano?

11. Ver caso familia Santo Domingo, https://www. dinero.com/edicionimpresa/caratula/ articulo/historia-yactualidad-del-gruposanto-domingo-decolombia/228944 en un negocio y, como se indicó, su gestión diaria puede ser depositada en terceros, sin que sea obligatoria esta última situación; pero sí, que se apoyen mucho más en cuerpos de profesionales no familiares con mayores características de independencia y apartadas de las sensibilidades que involucra la familia y, con mayores calidades de experiencia y conocimiento.

Familia empresaria 27

LOS MODELOS DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las características que ya hemos discutido señalan que el tamaño de las empresas no califica como elemento sustancial para diferenciar a una empresa como empresa de familia; pero dado su importancia económica en el mundo, se han producido estudios para poder explicar las distintas singularidades de este tipo de organización empresarial. A continuación se comparten investigaciones y aproximaciones teóricas que podemos considerar como las más representativas.

2.1 El modelo de los tres círculos

Tal vez se trata del modelo más conocido, utilizado y reconocido por cualquier integrante o conocedor de las empresas familiares. Fue desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982.

Este modelo se basa en sobreponer los sistemas que en principio se integran en las empresas familiares, como lo son la misma familia, la empresa y la propiedad. De igual forma, se incorporan en él mismo el lugar que ocupan cada uno de los miembros en 7 subsistemas que se forman en las áreas de intersección de los círculos. De esta manera se busca explicar la relación de la familia, la propiedad y la empresa.

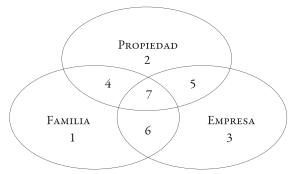


Figura 1. Modelo de los tres círculos. Fuente: Davis y Tagiuri, año 1982.

En el primer círculo, denominado familia, participan todos los miembros de la familia empresaria ya sean activos, en otras palabras, que trabajen en la empresa familiar, o que no sean activos, es decir, que no participan en la gestión.

En el segundo círculo, denominado la empresa, se encuentran los individuos que trabajan en la compañía familiar y que perciben remuneración relacionada directamente a su labor en la compañía.

El último círculo, también identificado como de la propiedad, se refiere a los que siendo miembros de la familia, también son propietarios de la misma mediante la participación como accionistas de ella.

Según esta teoría, todos los miembros de la familia se encuentran en un círculo y uno de los subconjuntos de acuerdo a la Figura 1.

En esta propuesta todas y cada una de las personas, que de alguna forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos. Estas relaciones generan 7 grupos distintos de personas, cada uno con sus propios intereses, que para funcionamiento adecuado de la compañía deberían ir en la misma dirección y con los mismos objetivos. A pesar de ello, no siempre es el caso, hecho que afecta a la empresa y a las relaciones de sus integrantes.

Los 7 grupos que se constituyen son:

- Miembros de la familia que no son propietarios y no trabajan en la empresa;
- 2. Propiedad;
- Empleados de la empresa que no son miembros de la familia y no son propietarios;
- 4. Miembros de la familia que son propietarios y no trabajan en la empresa;
- 5. Miembros de la familia que no son propietarios y trabajan en la empresa;
- 6. Propietarios que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa;
- Miembros de la familia que son propietarios y trabajan en la empresa.

Este modelo no solo es básico y sencillo, sino que es de fácil entendimiento por los miembros de una familia empresaria, de tal forma que pueden identificar la calidad en la que actúan y las consecuencias o efectos de sus actitudes o intereses y, cómo estos afectan o repercuten en los demás miembros en los demás subsistemas, específicamente en la familia misma.

2..2. El modelo de los cinco círculos

Este modelo es una evolución del modelo anterior, el de los tres círculos. Se agregan dos aspectos más a considerar dentro de la empresa familiar: el primero, sobre la gestión de la empresa se refiere a la dimensión organizativa, a la estrategia y la competitividad de la empresa en los productos. Y, el segundo aspecto que integra es la sucesión, el cual claramente tiene relación directa con los demás círculos.

Este modelo fue propuesto por el profesor y autor español Joan Amat.

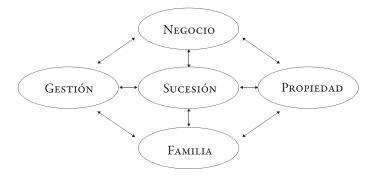


Figura 2. Modelo de los cinco círculos. Fuente: Amat, J. (2000). La continuidad de la empresa familiar.

Segunda edición. Gestión 2000. Barcelona, p. 32.

Los cinco círculos se refieren a los siguientes temas:

- 1. La FAMILIA: en este sistema se tienen en cuenta los valores familiares, las relaciones internas, los grados y formas de comunicación, la continuidad del negocio, y la independencia de la familia con los negocios. Se considera a la familia como el elemento central y el que debe ser atendido con mayor cuidado dado que es el que más controversias genera.
- 2. La GESTIÓN O EMPRESA: en este círculo se integran la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar.
- 3. La PROPIEDAD: hace mención a la estructura accionaria y al grado de armonía entre los accionistas y el gobierno corporativo.
- 4. La SUCESIÓN: este círculo busca la continuidad de la empresa familiar en cabeza de la familia fundadora, estableciendo el plan de retiro de los líderes de la empresa y de la familia.
- 5. La ADMINISTRACIÓN: se refiere a la forma de administración de la compañía, los salarios y los planes de formación empresarial y remuneración de los miembros de la empresa.

El modelo de los cinco círculos 31

2.3 El modelo evolutivo tridimensional

(Modelo de Gersick et al. [1997])

Este sistema es más profundo que los anteriores, puesto que parte de la visión tridimensional de la empresa familiar (familia, empresa, propiedad), y, proyecta el crecimiento de la misma. Además, observa cómo se generan cambios con el crecimiento de la familia que tienen relación con la empresa, eventos con efectos patrimoniales, como matrimonios, divorcios o fallecimientos, que a su vez tienen relación directa con la familia, su desarrollo y entorno. Así mismo se tienen en cuenta en este modelo, las situaciones de la compañía, como: crecimiento, cambios de modelos de estrategia, administración, gestión y similares.

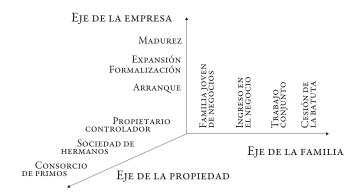


Figura 3. Modelo Evolutivo Tridimensional. Fuente: El cambio como una oportunidad.

Gersik K, Lansberg I, Desjardins M. (2003).

Durante los cambios o transformación de los ejes es cuando se interconectan los subsistemas existentes, puesto que un hecho particular puede repercutir o repercute en dos subsistemas. Pensar en la configuración de estructuras que pierden su calidad de empresas de familiar, esto en mi concepto, se da muy claramente en las empresas de primos, en las cuales los intereses de reconocimiento e identificación con la empresa perduran: pero dada la dispersión patrimonial, prevalecen factores económicos y ya no tanto el factor familiar.

Este modelo subdivide los 3 círculos iniciales en fases así:

PROPIEDAD:

- F Compañías de propietario controlador,
- Sociedad de hermanos,
- T Consorcio de primos.

FAMILIA:

Familia joven de negocios,

F Ingreso en el negocio,

Trabajo conjunto,

🖙 Cesión de la gestión.

EMPRESA:

Arranque,

Expansión/Formalización,

☞ y Madurez.

2.4 El modelo de poder en la empresa familiar

(Vilanova, A.)

En este sistema, el más novedoso dado que surge en el año 2000 de la mano de Vilanova, A. (2000), se aprecia a la empresa familiar como «aquella empresa capaz de ser influida, directa o indirectamente, pero de una forma significativa, por una o varias familias». Este asunto está directamente relacionado a lo indicado anteriormente sobre las características de la empresa de familia, puesto que existe interés de continuar el control económico y gestión en la compañía; las anteriores son situaciones que influyen dentro de la empresa familiar.

Para Vilanova la diferenciación familia-empresa se plasma principalmente en aspectos tales como las relaciones económicas y la política de recursos humanos con los miembros de la familia. En cuanto a la interacción entre ambos sistemas observa que se realizaría en cuatro niveles o planos diferentes: ideológico, político, económico y de continuidad.

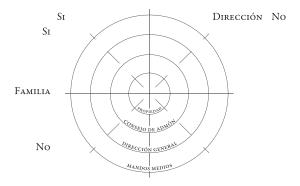


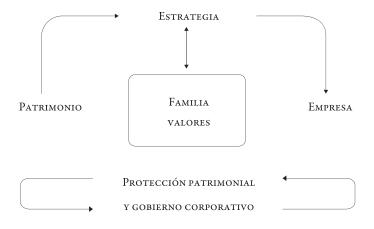
Figura 4. Modelo de Poder en la E.F. Fuente: Gestión de pymes y empresas familiares.

Ramón Sabater Sánchez [4]. Universidad de Murcia.

APROXIMACIÓN TEÓRICA PROPIA

Desde mi experiencia he observado que la complejidad de la empresa familiar se da por el transcurrir de las generaciones, por la composición de la familia, por las amenazas empresariales y por la falta de acuerdos previos para afrontar realidades inexorables, e incluso por no prever situaciones proyectables. La decisión de la planificación familiar en el entorno de la empresa y de la familia lleva a una relación con el patrimonio, esto implica la capacidad o facultad de decir y de ejercer derechos. Sin la planificación estas facultades quedan reducidas a meras expectativas, sin derechos ciertos y ejecutables.

En este modelo no se ve un círculo, o muchos, se ve una conformación de temas relevantes que afectan a la familia y a la empresa, de donde se desprende el patrimonio. El modelo debe enforcarse en los valores, la estrategia y la continuidad del negocio; de ahí se podrán analizar todos los eventos y planificar adecamente cada una de las situaciones que se puedan evaluar en la empresa familiar.



Fuente: elaboración propia

El eje de esta teoría es la familia, desde allí se desprenden los temas relacionados con: los valores, la estrategia y la proteccion patrimonial. Una familia con una visión en valores definidos y armonizados en consejo familiar es una familia que puede desarrollar las actividades de cualquier tipo; por eso, la decisión de presentar unos valores es fundamental para el desarrollo de cualquier iniciativa empresarial o patrimonial.

Es importante recordar que lo primero que debe existir es una familia, para que exista una familia empresaria o una empresa familiar. Es un hecho que muchas familias no tienen empresas, pero no es concebible una empresa familiar sin el carácter de la familia.

En el segundo renglón de importancia se encuentran la empresa y el patrimonio, los cuales cumplen los mismos aspectos que ya hemos venido analizando en los modelos de actuación, sino que se unen en prácticas de gobierno corporativo sin importar la complejidad del mismo, y, la protección patrimonial.

La familia y la empresa se encuentran en la estrategia, es la conexión. En cuanto se tenga definida la estrategia familiar, su razón de ser, su visión en el futuro, todo lo relacionado con la empresa se define de forma más sencilla.

Este modelo la unión se da en tres factores: la protección patrimonial, el gobierno corporativo y la estrategia. En ellos se encuentran medidas de continuidad y sucesión, herramientas para asegurar la perdurabilidad del negocio desde el ámbito de rentabilidad y crecimiento, y, en fomentar los valores dentro de la estrategia familiar, como eje primordial para mantener la esencia de una empresa familiar.

Aproximación teórica propia

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA

Muchas clasificaciones existen dentro de las empresas de familia desde la forma de administración, tipo de administradores, la etapa de maduración o la generación en la que se encuentra. Para efectos didácticos y partiendo de una apreciación subjetiva, siempre me ha parecido que la presentada por Alberto Gimeno, investigador de la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) en España, sirve de paralelismo para nuestra cultura. Gimeno ha establecido seis tipos diferentes de empresa familiar, según su concepto, diferenciadas cada una en función al tamaño, estructura familiar y nivel de profesionalización.

4.1 Seis tipos de empresa familiar

Modelo Capitán: se puede referir al negocio pequeño, como un almacén de ropa, una tienda o micro mercado, Gimeno habla incluso de restaurantes. La principal característica es que hay cero profesionalización, y el control recae sobre el líder, padre o madre. A este modelo se le denomina Capitán, por las características del líder.

Modelo Emperador (dictador ¹²): esta es una evolución del modelo Capitán. Se observa que con el crecimiento de la empresa hay mayor participación de los miembros de la familia, todos en lugares importantes y claves, pero bajo el mando del líder. Personalmente considero que el concepto es más de dictador, que emperador. Una de las características es que en la medida en que en el funcionamiento de la empresa no se vislumbra la posibilidad de que la empresa funcione sin el líder y mucho menos que se tomen decisiones sin este; entonces, existe poca delegación. En suma, los miembros de la familia están en labores operativas sin capacidad de decisión.

Modelo Equipo Familiar: este tipo de empresa familiar se identifica porque la dedicación al negocio y la familia es tangible y, además, en este sistema no es tan relevante el líder, sino el legado de la familia y de la empresa. Aunque aún no existe profesionalización clara de la empresa, se vislumbran inicios de la regulación de la empresa y la familia.

12. Entendida dentro la capacidad o facultad para ese fundador dueño de la compañía, que tiene la última palabra, y los demás miembros solo tienen competencias de ejecutar y obedecer las determinaciones adoptadas por el dictador.

Modelo Familia Profesional: este sistema de empresa familiar parte de una operación profesional dirigida por un grupo de personas con parentesco, cuyo principal característica es tener un negocio muy profesional, en el cual la exigencia es un principio de la operación.

13. Este tipo de empresa familiar se da normalmente luego de la segunda generación, pues los hermanos por la cercanía emocional de la compañía no logran en principio tomar decisiones empresariales, sino que adoptan la gestión de la compañía en sus propias manos.

Modelo Corporación ¹³: con la evolución de la familia, principalmente por la decisión de los fundadores o por la inexistencia de estos, se logra una profesionalización de la empresa, y el lógico crecimiento. Los miembros de la familia propietaria son socios solamente, pues han entregado la gestión (gerencia, junta directiva) a terceros, lo anterior bajo una estructura de gobierno corporativo.

Modelo Grupo de Inversión Familiar: dice el profesor Gimeno «Es una sociedad entre varios miembros de una familia que invierten en una empresa. La familia gestiona su patrimonio, pero no es responsable de la gestión de las empresas; la relación de inversión familiar puede perdurar para nuevas alianzas y proyectos».

La maduración de la empresa familiar se alcanza cuando los vínculos familiares son más dispersos y los grados de comunión de los socios es la empresa y no la familia; por lo cual, se presenta la participación de terceros en la gestión, dada la imposibilidad de acuerdo o el recelo a nombrar un miembro de alguna rama familiar como gerente de la compañía.

En todo caso, este sistema sí arroja grados de profesionalización que maximizan las utilidades o el patrimonio de los integrantes, dado que elimina el factor emocional que en muchos casos, con familias tan amplias impiden el desarrollo de la empresa, como sucede cuando no existieron acuerdos previos que visualizaron escenarios de continuidad de la familia y de la empresa.

4.2 Clasificación según la generación

Al tratarse de la conjunción de un fenómeno social como la familia y uno económico la empresa, ambas se encuentran supeditadas a las reglas, afectaciones, riesgos y fortalezas del otro. Y dado que una empresa de familia parte de la integración de personas con parentesco y, que las personas por simple naturaleza humana envejecen y mueren, cosa que no sucede irremediablemente con las personas ficticias con efectos jurídicos, como en las sociedades; entonces, por tal motivo, una forma de categorizar a las empresas de familia es la generación en la que se encuentran según la descendencia de los fundadores:

4.2.1 Primera generación

Se denomina a la empresa que nace por primera vez, en la cual existen unos sujetos a los que se les denomina socios fundadores. Estos pueden ser una pareja de esposos, un padre o una madre, también puede tratarse de hermanos o de un grupo de amigos¹⁴, quienes luego trasladarán la propiedad y gestión a las siguientes generaciones.

Características

T Dependencia excesiva a los fundadores:

Existe una función muy importante para los socios fundadores, no solo como administradores sino como empleados de la empresa. No existe en consecuencia una distinción en la forma o en la calidad de actuación, pues están combinados en estas figuras: la de toma de decisiones y la ejecución de estas.

Soledad autoimpuesta en la toma de decisiones:

No existe comúnmente diálogo en la toma de decisiones, aun con hijos mayores, el socio o socios fundadores toman todas las decisiones según su propio criterio, hecho que conlleva con la integración de la segunda generación conflictos sobre la visión de la empresa, puesto que el fundador o padre, nunca le ha interesado compartir su visión o la capacidad de toma de decisiones. Lo anterior se debe en parte, por la incredulidad inicial sobre las competencias hacia las siguientes generaciones y, en segundo lugar, por la idea de no ser objeto de debate o crítica. Tanto el debate como la critica se asocian con algo muy propio de las siguientes generaciones, quienes en la mayoría de casos son mejor calificados a nivel educativo al menos que los fundadores.

🖙 Ausencia de órganos de administración:

No existen órganos directivos tipo junta directiva, ni siquiera un consejo asesor por cuanto que el socio fundador no considera que exista alguien con capacidad de conocer más sobre su negocio, y porque la justificación de muchas de sus ideas de negocios está fundamentada en la intuición del emprendedor, no en análisis técnicos que permitan prepararse a los vientos por venir.

En muchos casos, que se consideran progresivos en este tema, se han creado comités gerenciales con los mismos directivos de la empresa, con las limitaciones propias de la jerarquía laboral.

4.2.2 Segunda generación

Este tipo de empresa de familia es la que se encuentra gobernada por los miembros hijos o descendientes de la familia de los socios fundadores, quienes ya no quieren o no pueden estar al control de la empresa. Principalmente está integrada por hermanos, primos o hijos amigos de los fundadores.

14. Cada día se presentan sociedades que particularmente no pueden ser consideradas como empresas de familia, por cuanto sus socios en un primer momento no tienen la característica familiar, solo tienen naturaleza de amistad; sin embargo, con el paso del tiempo, muchas de estos vínculos se vuelven tan fuertes como los familiares, además que asimilan muchos otros elementos que tienen las empresas de familia.

A continuación comparto mi visión particular. Considero que el futuro de la familia y de la empresa descansa más allá de lo que comúnmente se presenta como lo que el fundador debe dejar dilucidado, o sea, la mayoría de los temas para evitar los problemas del futuro. En suma, son los hermanos o esta generación quienes deben aplicar o escribir las reglas de funcionamiento, por cuanto ya son ellos los propietarios y los que enfrentan las dificultades de los socios impuestos por mandato de la ley y la sucesión.

Características

Interés en modificar la empresa

Existe un grado de profesionalización más alto que el que tenían los socios fundadores y, en tal sentido, la segunda generación considera que muchas de las actuaciones desplegadas por los socios fundadores en la compañía se pueden mejorar, por lo que en muchas ocasiones modifican la estructura organizativa cuando ingresan a la compañía.

Ausencia de reconocimiento a los fundadores

Muchos de los miembros de segunda generación caen en el error de considerar la existencia y crecimiento de la empresa solo desde su llegada, desconociendo de esta manera el desarrollo de esta desde la creación; es decir, no reconocen los méritos debidos a los fundadores.

Aunque se recomienda siempre la humildad como principio en los negocios y en las relaciones humana, el ser humano requiere del reconocimiento, no siempre para vanagloriarse, sino como identificación del principio de transcendencia y perdurabilidad de la recordación.

Diferencia en el sistema de gobierno

Los miembros de esta generación en muchos casos, sin que hayan realizado procesos de intervención familiar-empresarial, han aprendido a tomar decisiones de la forma que lo hacían sus padres; esto es: de forma solitaria casi dictatorial. Se excluye el diálogo o explicación en la razón de las determinaciones, y se asume que ese sistema es inmutable e indispensable. De esta manera, se desconoce la existencia de otros socios que tienen los mismos derechos y posiblemente diferentes criterios o posiciones en la toma de decisiones.

Este problema es propiciado, como se indicó anteriormente, por el fundador en su actuar, al evitar resolver los problemas o dilemas¹⁵ a los que se enfrentan o que amenazan a las familias empresarias.

15. Ver libro: Dilemas de la empresa familiar, Pavón, Manuel, 2012.

4.2.3 Tercera generación

Familia empresaria integrada por los descendientes de los miembros de la segunda generación (hermanos), normalmente los nietos de los fundadores; es decir, primos entre ellos, algunos en lo que se denomina de forma natural, primos en primer y segundo grado¹⁶.

16. Ver anexo «grados de consanguinidad».

Características

☞ No comparten los valores

Al tratarse de miembros más lejanos de los fundadores, muchas veces la transferencia de valores no se logra presentar como en los miembros de segunda generación. Para estos miembros no existe identificación de la familia ni con la empresa, como sí se daba en la primera generación y en la segunda.

Esto parte por la introducción de valores distintos por los familiares políticos¹⁷ que no logran la identificación generacional, así como del hecho de la separación normal producto del crecimiento de los miembros de la familia, y, la concentración en cada rama familiar para su socialización.

☑ Uso de la democracia como sistema de gobierno

Dada la imposibilidad de poner de acuerdo a los miembros de la familia propietaria, por las diferencias de criterio y por la multiplicidad de miembros, no existe el consenso como forma de gobierno; por lo cual, se opta por la democracia y el uso de las mayorías para la toma de decisiones.

Entonces, son necesarios unos escenarios de gobierno y administración trasparentes, muy competentes. Vale destacar que existe una condición más importante o indispensable, estamos hablando de la comunicación de la información relevante de la compañía.

Poca importancia al legado

Mientras que para el fundador y sus descendientes directos el legado en la empresa es tan importante como la utilidad económica, en esta generación ese elemento no es tan visible, pues primero ya existe diferencia en muchos casos del apellido inicial familiar, el cual es un elemento de identificación o reconocimiento, y, segundo existen propuestas negociales independientes no ligadas a la primera empresa familiar que permiten una visión netamente económica de los negocios familiares.

17. Es extremadamente importante la buena relación con los familiares políticos, y cuando se señalan los valores distintos, no se menciona a que estos no tengan valores positivos, sino que simplemente se tratan de valores diferentes a los que la familia empresaria primaria contiene.

Leonardo Correa Rodríguez

Familia empresaria de hermanos

Lo primero sobre este tipo de empresas, como ya se indicó de manera somera en el capítulo anterior en cuanto a la clasificación de las empresas familiares según la generación, es su importancia para la consolidación de una familia empresaria respecto a la perdurabilidad y respecto a la transparencia, dos de los temas que son un fin y un medio, por lo que se entrelazan con mayor intensidad en este tipo de empresas familiares.

Desde la órbita personal, una de las cosas que más me ha impresionado al ser papá, aun conociendo este hecho que narraré a continuación, es la diferencia que existe entre los hermanos. Está claro que cada persona es única e irrepetible, incluso en el caso de los gemelos; no obstante, no deja de ser reseñable, la diferencia tan radical en visión y valores que se puede presentar entre hermanos aunque estos hayan compartido la gestación, la misma alimentación, los mismos cuidados médicos, la misma educación formal, la misma estructura parental (tíos, abuelos, primos) y, aun así, se encuentra que pueden ser tan diferentes¹⁸.

18 Ver anexo «Orden de nacimiento».

19 Pavón, 2010.

Sin embargo, una de las dificultades de la empresa familiar de hermanos es que existen menos estudios sobre la relación de hermanos ¹⁹, que de la relación padres e hijos. Se ha observado que las relaciones entre hermanos, no solo son más duraderas, sino que son más vitales, y, más en el desarrollo de una empresa familiar, producto que deben aplicar nuevas reglas y dinámicas a la relación con sus hermanos frente al negocio familiar.

En las familias, ya por estudios o por la simple caracterización, se han generado distintas etiquetas a los hermanos: el mayor es el más exigido, el del medio es el más independiente y el menor es el más consentido y rompedor de los acuerdos o reglas existentes. No obstante, este no es un tema fijo o escrito, ya que puede variar en cada familia y en cada sujeto. De lo anterior se concluye que: la categorización no es conveniente en ningún ámbito de las familias y menos en las empresas familiares.

También es sencillo identificar a estas familias, generalmente concebidas de segunda generación, sin embargo, existen muchos casos en los cuales en algún momento de la historia de la compañía en los que la sociedad pasó de muchos o varios dueños a uno solo, por lo que aun siendo tercera generación, son realmente de segunda generación.

5.1 Características

S Los propietarios evidentemente son hermanos

No es necesario mayor análisis al respecto, empero, es importante señalar que pueden existir hermanos socios que no comparten a sus dos padres; es decir, son hermanos por padre o son hermanos de madre solamente.

Esta situación debe ser analizada en la intervención familiar, por cuanto es un factor que puede afectar la relación y el funcionamiento en bloques de los hermanos, al menos de manera inicial, lo que implica una alineación por cercanía consanguínea y no por visión o valores, que debería ser el objetivo.

Es importante también reconocer que en distintas familias, el conocimiento de nuevos hermanos, siempre por el lado paterno, se da en la mayoría de los escenarios posterior a la muerte o grave enfermedad del padre o fundador, lo cual se torna en una sorpresa que no fue posible advertir para planificar; convirtiendo a estos hermanos en socios automáticos de la empresa familiar.

Esta situación, más que la de los cónyuges, se erige como un asunto de vital relevancia para ser evaluado, analizado, y planificado en las empresas familiares en Colombia, pues está intimante relacionada con el intento de conservar el patrimonio en la familia.

En el capítulo de casos se ampliarán al respecto dos situaciones sobre este particular, puesto que no debe ser tomado a la ligera, ya que su impacto en las relaciones entre los hermanos puede verse afectada como producto de este descubrimiento. Lo anterior ligado al interés económico natural, justo y legal, que le acoge a los hijos hasta ahora desconocidos del fundador o socio de la compañía.

No hay reglas de juego sobre la participación de los familiares políticos

Los familiares políticos de los socios son realmente importantes, son educadores de las siguientes generaciones, apaciguadores o incendiarios de las relaciones de su familia allegada, y además son miembros de la familia. Sin un acuerdo sobre las facultades, derechos y participación que tienen en la familia empresaria, pueden ser foco de controversias a nivel familiar.

Tomen por ejemplo la situación en la que el fundador decide contratar a uno de los cónyuges de sus descendientes, pero no opta por la integración en la misma forma por otro familiar, a pesar de tener el perfil adecuado. Esta situación poco a poco erosionará la relación familiar, ya con el fundador, ya con el familiar político favorecido y, en general, con la familia.

Las políticas sobre estos miembros especiales de la familia deben ser acordadas por los miembros directos de la familia empresaria. En tal sentido se han de tratar herramientas o directrices generales y abstractas que no permitan la personalización de la norma o acuerdo. Esta situación es un lugar común en las familias empresarias cuando se quieren proteger del peligro de los yernos y de las nueras. Sin embargo, cuando el verdadero objetivo es minimizar las posibilidades de riesgo en la ruptura empresarial y familiar, se llega a castigar la falta de coherencia en las familias porque se distinguen o categorizan a los miembros de la familia allegada.

Falta de comunicación

Se ha observado que aunque compartan espacios comunes, aunque trabajen juntos, aunque vivan en los mismos lugares²⁰, lo cierto es que existe poca comunicación efectiva y eficiente entre los hermanos. Lo anotado se debe en la manera en que han ido creciendo a nivel profesional y familiar, por ejemplo han separado sus caminos de tal forma que no desean compartir más de lo obligatorio; por ello, su comunicación se restringe al tema laboral, siempre que compartan ese escenario, o al de socios, pero con restricciones en la información.

20 Viven en muchos casos, o en el mismo edificio, separadas por pisos, o viven en el mismo conjunto de casas, separados solamente por paredes, lo que invita en muchos casos a una integración excesiva.

A los socios es necesario mantenerlos informados, deben existir mecanismos de participación con los cuales se sientan libres de opinar y señalar las inquietudes que les atañen. Sin embargo, en muchas familias empresarias de hermanos, se vuelve un tabú preguntar o indagar sobre la empresa, no por falta de transparencia en los actos de la gestión de la misma, sino por el cero interés de compartir la toma de decisiones y la correspondiente fiscalización a las mismas. Se genera un descontento en los socios que no participan en la gestión o que participan y no se encuentran en papel decisorio de la compañía; esto sucede porque normalmente en estas situaciones los socios aún no han logrado separar las distintas posiciones que tienen como socios, empleados y hermanos, y, así es como se genera una distorsión en sus competencias.

Por esto, se recomienda mejorar la comunicación entre los miembros, para buscar formas claras de compartir la información de la familia y de la empresa, ya sea mediante una red interna en la página de internet de la

Características 45

compañía, un periódico virtual o con reuniones informativas que hagan partícipe al resto de socios y miembros de la familia empresaria.

5.2 Tipos de empresas de familia de hermanos

Existen varias formas de clasificación, el doctor Manuel Pavón señala 4 tipos de empresas de hermanos. Pero en nuestra experiencia consideramos la existencia de solo 2 tipos de empresa de familia, las otras clasificaciones las concebimos más como situaciones nacientes de las características de las empresas de hermanos

5.2.1 Hermanos iguales

Esta es la empresa de hermanos por naturaleza. Los papás fundadores al fallecer dejan la compañía a sus hijos, quienes tendrán la propiedad dividida en el número de miembros de segunda generación en partes iguales.

Uno de los mayores problemas que se genera en este ámbito es la lucha por el poder de decisión en la empresa, el liderazgo no es claro, y, dado que los fundadores muchas veces fallan en enseñar a tomar decisiones y en compartir este proceso, se observa con preocupación que tal hecho repercute en esta generación.

Además, es importante recordar que al tener distintas personalidades también se tienen distintas visiones de la empresa, lo cual recae en un ámbito laboral divisiones en los equipos administrativos por lo que se van cultivando conflictos entre ellos. Pueden explotar o no los conflictos, pero eso sí altera la gestión de las compañías.

5.2.2 Padre entre iguales

Las razones de este tipo de empresa de familia son sencillas, un padre o madre que fallece a joven edad, un hermano mayor con fuerte diferencia en edad con sus hermanos sacrifica mucho de su juventud y se hace cargo del negocio familiar.

Esta empresa es muy común y tiene algunas situaciones muy interesantes, como que el liderazgo está definido y es respetado y atendido por los demás miembros. Al menos durante el crecimiento de los individuos que hacen parte de la familia.

Así mismo existe una serie de elementos que conllevan una necesaria intervención, estamos hablando de las capacidades del líder, puesto que esta persona también logra confundir el ratio de acción, porque se vislumbra como un padre para sus hermanos. Tal situación puede ser aceptada a los 10 años de edad de los demás socios hermanos, incluso a los 20 años, puede ser

aceptada; pero a partir de los 30 no es una situación que vaya a ser bien recibida por los demás integrantes. Lo anterior generará un estrés en la forma de administración para el hermano administrador, quien lleva muchos años a cargo de la compañía sin poca oposición en su forma de gestionar la misma.

Esta situación de confusión de funciones, de hermano a padre, genera en muchos casos un resentimiento hacia el líder, y, en este un desgaste por la falta de reconocimiento de sus hermanos a la labor y sacrificio que ha realizado por el bienestar de la familia y de la empresa.

Tal confusión se da entre todos los participantes, entre el hermano gestor, quien no logra identificarse claramente como hermano sino como un padre para sus hermanos, y, para los hermanos, que a pesar de la resistencia acuden a este hermano mayor en la calidad de padre, incluso en la misma situación de rebeldía característica en las relaciones padres e hijos.

5.3 Recomendaciones para las empresas de hermanos

🖙 Realice un plan de reglas para la familia política

La familia política no es mala per se, esta idea es un cliché, en realidad es una fórmula muy básica de hablarle a los miembros de una familia para generar pánico sobre la distorsión del patrimonio familiar. Si bien, tampoco es falso que la intervención de la familia política puede facilitar o entorpecer la gestión de la empresa. Entonces, es procedente definir temas como:

- A. Acceso o no a trabajar en la empresa
- B. Acceso o no a asesorar a la empresa
- c. Acceso o no a cargos de junta directiva
- D. Acceso o no a negocios dependientes de la empresa
- E. Acceso o no a ser socios de la compañía

Estos temas son extremadamente relevantes para el desarrollo de una sana relación en la empresa familiar, y, en las relaciones de sus miembros, teniendo en cuenta que cada socio que contrae matrimonio realiza un voto que genera que la persona más importante para ese socio debe ser su cónyuge, ya que es con quien constituye una nueva familia (rama familiar). De lo anterior surge una división de prioridades lógica, que debe ser entendida bajo los intereses individuales que se forman en los miembros de la familia empresaria, y, a su vez, debe ser regulada en consonancia con los intereses generales de la familia empresaria.

Realice una reunión anual familiar

La mejor forma de evitar los conflictos entre la familia es la «cercanía medida»; esto significa compartir como familia sin excesos. La extrema

cercanía también puede conducir a conflictos, entonces hay que aprender a compartir y gustarse como familia, puesto que la familia se debe querer, lo cual no siempre implica que se gusten como miembros individuales. Por lo anterior, es menester el fortalecimiento de los lazos familiares, y de los miembros de la familia allegada o política para que exista una relación integral entre todos los integrantes.

En una reunión que tiene visos de esparcimiento debe intentarse realizar actividades también de mejoramiento empresarial, cursos de trabajo en equipo, mayor explicación sobre temas de empresa familiar y similares, y, que no se traduzca en solo compartir sino que igualmente implique crecimiento personal.

Abra un canal de comunicación

Las nuevas tecnologías le evitarán a los miembros activos o gestores, es decir los que trabajan o administran una de las compañías familiares, el reclamo recurrente por parte de los socios inactivos²¹, puesto que ¡también son socios! Y, en consecuencia, deben ser escuchados. Vale recordar que en el presente se pueden crear conferencias en distintos lugares del mundo, grabar reuniones, hacer grupos en aplicaciones de mensajería instantánea, crear páginas web de información para los socios. En conclusión, forme o cree un instrumento que permita la comunicación constante e inmediata entre los miembros o socios de las empresas, así se evitará conformar grupos entre los que saben lo que sucede, comúnmente los que están integrados en la gestión, y otros grupos entre los que no saben todo lo que sucede porque se encuentran fuera del contexto empresarial.

🖙 Sea responsable con la información

Es importante conocer el tipo de relación que se tiene con los miembros de la familia, puesto que en el caso de los hermanos estos tienen un sistema de aceptación y de solventar los problemas que no es fácilmente entendible por alguien que no participa en la relación; Por ejemplo, para los cónyuges una discusión familiar simple puede verse exagerada, de tal forma que lograría amplificar el mismo conflicto generando en el miembro de la familia la necesidad de ajustar el hecho del conflicto.

Es decir, en el mejor escenario, cuando usted como miembro de una familia de hermanos, narra una discusión familiar, debe evitar las calificaciones generales y absolutas sobre los otros miembros, puesto que su cónyuge e hijos (estos últimos quienes van a sucederles como socios de la empresa) se quedarán con el conflicto y no con la solución, la cual puede ser tan simple para los hermanos, que no requiera mayor explicación. Entonces, entiénda-

21. Los socios inactivos o miembros de la familia empresaria inactivos son aquellos socios o miembros familiares que no trabajan en la gestión de las compañías, y que tampoco hacen parte de los órganos de gobierno de las mismas.

se que revelar el conflicto familiar empresarial debe ser una situación contenida, lo que no quiere decir que no se comparta, hecho que sería absurdo e iría en contra de la realidad familiar, pero sin exagerar o amplificar el conflicto. En resumen es necesario ser justo en los calificativos utilizados en el relato y extrapole los condicionantes de la discusión.

Y recuerde que a nivel familiar se acepta que el miembro de la familia consanguíneo hable mal de su familia, pero su pareja tendrá prohibido hacerlo, puesto que las calificaciones o juzgamientos del miembro familiar político sobre otro miembro de la familia pueden no ser de recibo positivo, incluso cuando se trate de tan solo de compartir las mismas opiniones del miembro consanguíneo²².

22 Recuerde este simple postulado: «yo puedo hablar mal de mi familia, usted no puede hacerlo».

CIFRAS Y RETOS DE LAS FAMILIAS EMPRESARIAS

En el año 2004 en un estudio, en el libro *Causas de la liquidación obligatoria de sociedades en Colombia. Estrategias para prevenir la crisis* (Gaitán y Castro, 2004. p.139) se mostró que una de las causales para la liquidación de las sociedades son los problemas familiares en el manejo de la empresa. Luego, la Superintendencia de Sociedades de Colombia por muchos años ha organizado campañas para concientizar sobre la necesidad de establecer reglas de juego en las empresas de familia.

Así mismo, en la publicación de la Superintendencia de Sociedades: «Estudio sobre empresas colombianas perdurables» del año 2013, se cita un estudio realizado en el año 2010 por Mónica Franco, de la Universidad ICESI (Superintendencia de Sociedades. 2013), que presenta el porcentaje de mortandad de las empresas en Colombia: 10.52%, dato con el que se prueba que las sociedades tienden a desaparecer entre la segunda y tercera generación.

A nivel global, encontramos que en países como los Estados Unidos las empresas de familia representan un 90% del total de empresas (Martínez E. Jon, 2010, p. 19.), y, que de las 500 empresas más grandes en el mundo 175 son empresas de familia. Algunas muy conocidas como Ford, Levi Strauss, Michelin, L'Oreal, Fiat y Walmart, las cuales han venido fortaleciendo los temas de protección, por la importancia económica que estas compañías representan.

Según la Superintendencia de Sociedades de Colombia (2013) en nuestro país para el año 2013 las sociedades de familia representaban 68% de las empresas, superando a Chile; pero aún en desventaja con países como Estados Unidos y, en especial, Italia, donde el porcentaje sube al 99% de las compañías.

Esto prueba la importancia de dichas sociedades como factor económico y a su vez como factor jurídico, los cuales permiten que mediante una regulación sana se promuevan el crecimiento y la sucesión acertada de estas empresas.

Manuel Pavón señala, en especial, en su libro *Los dilemas de la empresa familiar* (2012, p 43), que este tipo de sociedades tienen problemas de per-

durabilidad, producto de la falta de preparación para el futuro. Esto se debe a decisiones del fundador y por el simple desapego de ciertos miembros con la administración de los negocios; así como por el relevo generacional que acontece como hecho físico y natural por la distribución económica fundamentada en las leyes desde el derecho romano. Hay que tener en cuenta a los descendientes de una persona y cómo este hecho implica ir multiplicando fácilmente los propietarios de los bienes.

Para tratar de impedir el decaimiento de la empresa familiar, la Superintendencia de Sociedades de Colombia lo ha intentado mediante distintos documentos y conferencias como el «Estudio sobre empresas colombianas perdurables». Desde hace más de 20 años ha impulsado la celebración de protocolos de familia como herramienta, no de solución de conflictos, sino como un medio para establecer reglas de juego claras, las cuales son entregadas a cada partícipe de la empresas con las instrucciones para la administración de las mismas en el fututo.

Y todo adquiere más sentido si tenemos claro que las sociedades de familia, sin importar su tamaño como empresa, tienen un común denominador: su dependencia en el socio fundador. Dicho socio debe estar en la mayoría de las situaciones pertinentes a las empresas que representen un factor económico importante en inicio de su retiro. Esta situación propicia que en la mayoría de los casos de retiro o desaparición del socio fundador se genere una lucha sin cuartel en la administración y en la toma de decisiones. Esto es entendible, dado que la empresa ha funcionado desde su existencia con un modelo de administración unipersonal en la cual el socio administrador adopta las decisiones sin atenuantes ni injerencias.

Ante estos eventos se hace necesario establecer un protocolo de familia; un contrato que puede ser visto como la lectura previa de las instrucciones de un juego de mesa, el cual especifica cómo funciona el juego, cuándo se gana, cuándo se pierde, cuándo se termina el juego, y cuándo se puede ser expulsado por no cumplir las reglas.

La primera calidad jurídica que tiene un protocolo es la de un contrato al tenor del Artículo 1502 del Código Civil que indica «el contrato es ley para las partes». Por lo que un acuerdo como este, tiene efectos jurídicos, y compromete a los firmantes presentes y futuros a seguir las reglas de juego para poder participar del mismo, en este caso, del negocio familiar. Sin embargo, no es la única figura del derecho comercial y del derecho civil (aunque este último en menor medida), que participa en los protocolos de familia, puesto que el derecho y la ley son fundamentales para que estos acuerdos y regulaciones permitan asegurar la perdurabilidad de la empresa de familia. Tal como veremos, existen mecanismos como la sociedad por acciones simplificada, que permite la regulación de los acuerdos de accionistas o protocolos con mayor efectividad desde la óptica jurídica.

La figura de los acuerdos de accionistas, protocolos de familia, o simples reglas de conducta con efectos jurídicos, presenta elementos interesantes desde su importancia y desde su implementación. Ahora, es importante señalar que los acuerdos de accionistas no son lo mismo que un protocolo, sino que los primeros sirven para asegurar el cumplimiento de los últimos, de manera que se establece su respeto mediante su formulación.

En tal sentido, encontramos que los acuerdos de accionistas o socios «se denominan a aquellos acuerdos bilaterales o plurilaterales entre accionistas, que tienen por objeto regular al margen de los estatutos sociales el ejercicio de sus derechos, relaciones e intereses mediante reglas relacionadas, entre otras, con el control y la administración de la sociedad» (Mejía, D. 2014).

Y aunque parecidos, los protocolos de familia no son sinónimos de acuerdo de accionistas, puesto que se entienden como acuerdos de supervivencia que no solo abarcan a la sociedad o empresa familiar, sino también a sus miembros de forma personal y específica, como lo explican Sánchez-Crespo y Sánchez (2002). Son un acuerdo marco, firmado entre familiares socios de una misma empresa, que regula 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 darles continuidad a través de las siguientes generaciones familiares.

No obstante, el protocolo depende claramente del interés de los partícipes en su consagración y validez. Sin embargo, con el nacimiento del sistema societario, Sociedad por Acciones Simplificada conocido como SAS y el regreso a la teoría del contrato sociedad (Morgestein, 2010) en los estatutos de las sociedades, se permite que la integración o interacción del protocolo de familia sea un escenario que admita a las instituciones jurídicas una validez jurídica y fácticamente más transcendental.

Los protocolos se convierten en una herramienta de perdurabilidad de las sociedades que se hace necesario desde todos los ámbitos existentes. Uno desde el ámbito económico mismo de los integrantes; otro desde la estructura económica macro de la nación, de las finanzas directas de clientes, proveedores y de los trabajadores de estas. Son ante todo estas necesidades directas y claras, por lo que las legislaciones deberían ser más intervinientes en dichos acuerdos y en estos tipos de empresa, evidentemente sin abusar de la libertad empresarial y contractual de los ciudadanos.

La SAS, de la cual el profesor Leonardo Espinosa (2010) indica «que se puede caracterizar como híbrida, en tanto recoge la libertad contractual de las sociedades de personas, con la limitación de responsabilidad de las sociedades de capitales», es un fenómeno jurídico con condiciones muy especiales que le permiten, al momento de su configuración, plena libertad a los socios, casi en su totalidad, para establecer las reglas de juego. Es decir, en los estatutos, los cuales se refieren a temas como la forma de administración; las reglas especiales de participación de toma de decisiones, entre otros, que como ya se indicó, devuelven el concepto de contrato a la figura de las sociedades. Esto permite que las sociedades que se constituyan o transformen en este tipo societario regulen sus normas con libertad aunque con un manto general de ley.

En otras palabras, este tipo de sociedades genera la posibilidad de que se acojan las reglas acorde a sus propias necesidades y no a las plasmadas en una normal generalmente entendida para la administración de sociedades con pluralidad de dueños y con economías a escalas más amplias, las cuales no logran generar el beneficio de un estatuto con reglas especiales y a la medida, a los integrantes de la misma. Lo anterior no quiere decir que la SAS no sea un tipo de sociedad para empresas grandes o medianas, no implica tampoco que aplique solamente para PYMES. Lo que quiere decir es que: son los mismos socios quienes establecen sus condiciones sin que sea la Ley,

en un arbitrio general y no particular, la que señale estos elementos, y, es que su «carácter eminentemente supletivo de la mayoría de las disposiciones de la Ley, elemento determinante para catalogarla como el tipo societario defensor de la autonomía de la voluntad de los comerciantes» (Espinosa, 2010).

Por ejemplo, en un breve análisis de los tipos de sociedades que tenemos (limitadas, anónimas, las comanditas, y las colectivas) descartamos primero las colectivas y las comanditas por el grado de responsabilidad que tienen todos sus socios, en el caso de la colectiva, y, los socios gestores, en el caso de las comanditas. Y eliminado como elemento diferenciador, la teoría clásica romántica del derecho de sociedades, que señala que la razón por la cual una persona asume una sociedad con otra, es con el fin de unir esfuerzos y obtener mayores utilidades. Ese lado «romántico» del por qué de la creación de sociedades, lo describe muy bien Francesco Messineo (1979), puesto que para él la sociedad es un como un «acto colectivo». Afirma que la sociedad considerada como sujeto es: un sujeto colectivo en el que convergen bienes y actividades para la obtención de un fin común, dotado o no de personalidad jurídica. Agrega a su vez que la sociedad se presenta como negocio jurídico y como organismo que entra en relaciones con los terceros y recorre todo un ciclo vital, del cual importa apreciar las fases singulares.

De igual forma, señala Francisco José Alonso (2010) que «El Derecho de sociedades puede ser caracterizado como el Derecho de las agrupaciones de personas constituidas contractualmente para la promoción de fines comunes posibles y lícitos mediante el cumplimiento de las respectivas obligaciones de colaboración que, al efecto, contraen los asociados» (125). Queda entonces expuesto, que ese fin altruista, corresponde a otros tiempos. La realidad es que las sociedades se constituyen como mecanismos de protección patrimonial y de limitación de la responsabilidad.

Por lo tanto, la realidad económica actual hace una visión más pragmática e invita a creer que la realidad de constituir una sociedad no es solamente unir esfuerzos, sino limitar la responsabilidad de los partícipes. En esta figura las partes integrantes de la responsabilidad tienen claro que solo asumen el riesgo de perder lo que invirtieron en ese negocio o sociedad, pero no su patrimonio personal o familiar.

Entendido lo anterior y la razón por la cual no son prudentes las sociedades en comandita y la colectiva como ejes negociales, en cualquier tipo de actividad, pero mucho menos en una sociedad de familia, debemos proceder a analizar la sociedad limitada. La sociedad limitada parte del concepto de responsabilidad limitada, incluso, su nombre jurídico es Sociedad de Responsabilidad Limitada, Artículo 353 del Código de Comercio Colombiano, el cual señala «En las compañías de responsabilidad limitada los socios responderán hasta el monto de sus aportes. En los estatutos podrá estipularse para todos o algunos de los socios una mayor responsabilidad o prestaciones accesorias o garantías suplementarias, expresándose su naturaleza, cuantía, duración y modalidades». Este nombre y la misma norma citada, invitan a pensar que los socios de estas empresas solo perderán lo invertido.

A pesar de lo anterior, ya sabemos que tal apreciación no es cierta. En primer lugar porque la ley laboral, específicamente en el Artículo 36 del Código Sustantivo del Trabajo dispone: «son solidariamente responsables de todas las obligaciones que emanen del contrato de trabajo las sociedades de personas y sus miembros y estos entre sí en relación con el objeto social y solo hasta el límite de la responsabilidad de cada socio, y los condueños y comuneros de una misma empresa entre sí, mientras permanezcan en indivisión», o lo que es lo mismo, que los socios de una sociedad limitada responden por las obligaciones insolutas de la sociedad en materia de obligaciones laborales.

En tal caso, en esta sociedad se pueden ver materializados los mayores temores de los empresarios, respecto a sus obligaciones laborales y tributarias, (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011), y, como vimos por mandato directo del estatuto del trabajo, en una sociedad limitada los socios deben pagar cuando la sociedad no pueda pagar por obligaciones laborales. Es decir, la sociedad limitada genera en los socios uno de los mayores riesgos directos de cualquier empresario.

Lo anterior muestra claramente que: la misma esencia de su concepción, «responsabilidad limitada» es desnaturalizada con la posibilidad de que el patrimonio personal de un socio de una sociedad limitada sea objeto de garantía o cobro de las obligaciones cuando una actividad económica realizada con honestidad, pero que corra con mala suerte o que por el simple devenir de la económica no funcione.

Por tal motivo, la sociedad de otrora de responsabilidad limitada no es simplemente un buen elemento de configuración económica, por lo indicado anteriormente sobre la responsabilidad de los socios, sino un gran riesgo de responsabilidad económica para sus socios, lo que conlleva a su poco uso y a que las empresas bajo este tipo societario se transformen en sociedades por acciones simplificadas (Superintendencia de Sociedades, 2015).

No obstante, no es esta la única razón, puesto que los socios de estas sociedades tienen a su cargo otro grave problema, y es que, este tipo societario también los hace responsables económicos de las obligaciones insolutas de la sociedad en materia de impuestos (Artículo 94 del Estatuto Tributario); es decir, los socios deben responder cuando una sociedad limitada no tenga cómo pagar sus obligaciones tributarias. Dicha situación genera serios problemas para su administración hoy en día, debido a que los socios responden con su patrimonio personal por obligaciones laborales y tributarias que la sociedad no pueda pagar. Son entonces los socios quienes deben responder por las cargas más altas de las sociedades si esta no las puede pagar.

Otro tipo de sociedad es la sociedad anónima, la cual requiere para iniciar con elementos complejos en las sociedades de familia, estamos hablando de 5 socios. En teoría tal vez, la familia puede estar constituida con cinco miembros que puedan ser socios, pero si no existieren, deberán acudir a personas que actúen como socios sin tener la vocación de serlos.

Adicional al anterior requisito, este tipo de sociedad debe contar con un revisor fiscal por obligación, sin importar el patrimonio de la sociedad, tal como lo señala la Ley 43 de 1990 y el Código de Comercio de Colombia en sus Artículos 203 a 217.

El Código de Comercio en su Artículo 203 establece quiénes deben tener revisor fiscal:

- Las sociedades por acciones;
- 2. Las sucursales de compañías extranjeras, y
- 3. Las sociedades en las que, por ley o por los estatutos, la administración no corresponda a todos los socios, cuando así lo disponga cualquier número de socios excluidos de la administración que representen no menos del 20% del capital.

En el mismo sentido, la ley 43 del 90, en su Artículo 13, parágrafo 2 contempla: «será obligatorio tener revisor fiscal en todas las sociedades comerciales, de cualquier naturaleza, cuyos activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior sean o excedan el equivalente de cinco mil salarios mínimos y/o cuyos ingresos brutos durante el año inmediatamente anterior sean o excedan al equivalente a tres mil salarios mínimos».

Lo anterior implica a la sociedad un gasto adicional que no tiene relación real con el negocio en sus inicios, o incluso en madurez cuando el negocio no genere la utilidad necesaria para contratar a un contador certificado en el tema (Muñoz, 1980). Adicionalmente, Muñoz señala la necesidad de tener una junta directiva, integrada por 3 principales y 3 suplentes. Cuando es una sociedad de 5 socios hay que buscar a otra persona, la cual sirva para el

registro societario de la misma. En la mayoría de los casos esta figura solo funciona como un elemento burocrático sin ningún tipo de efecto directo como coadministrador de la sociedad, cuando realmente su inscripción sí tiene ese fin, esto se elimina en palabras del doctor Reyes Villamizar (2010) con la creación en nuestra legislación de la sociedad por acciones simplificada.

La responsabilidad de los socios de una sociedad anónima, salvo en el caso de la Flota Mercante Grancolombiana²³, está ligada al monto del aporte o valor de la acción. En otras palabras, no existe otra responsabilidad económica para un socio adicional al dinero que ha invertido en el negocio, razón por la cual desde este ámbito sería un sistema societario válido e interesante. Ahora bien, a razón de que es la ley la que establece las reglas de juego y no las partes, en ejercicio de la libertad contractual, encontramos que la SAS, por esa libertad, es la sociedad perfecta para plasmar los acuerdos generados en un protocolo de familia.

En la SAS la libertad para generar el sistema de administración y representación legal es consecuente con las posibilidades formuladas en las empresas de familia, dado que estas se establecen como mecanimos de prevención de controversias familiares y de pérdida del capital. Por otro lado, la sociedad de familia creada como una sociedad SAS puede establecer multiplicidad de acuerdos personalizados e incluirlos en los estatutos de la sociedad, reglas como el número requerido de miembros de junta directiva o de consejo de familia²⁴, sin percartarse o limitarse a lo establecido en la ley, para las sociedades anónimas.

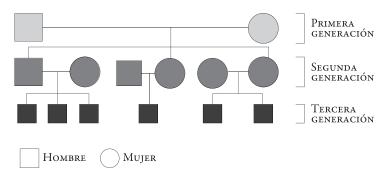
Aunado a lo anterior con el crecimiento de la familia, entendida con una unión de dos personas que tienen hijos, quienes a su vez se casarán, tendrán hijos, y así sucesivamente²⁵, tal como se muestra gráficamente, las reglas jurídicas establecidas por la ley pueden ser un obstáculo u obsoletas. En cambio, con la regulación del protocolo o de los acuerdos de accionistas como regla jurídica en los estatutos en la sociedad por acciones simplificada, se pueden tener acuerdos claros y ejecutables sobre las formas especiales de voto, participación como gestores del negocio, incluso en la vida patrimonial de los socios respecto a sus relaciones familiares internas, en casos como las capitulaciones matrimoniales y las liquidaciones de sociedades conyugales.

23. En este caso la Corte Constitucional dentro de una acumulación de acciones de tutela, obligó a uno de los socios de la sociedad a responder por el pasivo pensional, y cobrarse luego con el fruto de la liquidación, parte del concepto de sociedades controladas; esto es un hito con el cual se permite a los socios de una sociedad anónima asumir el pago de contingencias laborales, (Corte Constitucional. Sentencia C-865, 2004).

24. El consejo de familia es el órgano de administración de la sociedades de familia, en él se entrega la potestad de administración de los negocios de la familia, se promueve el desarrollo de sus integrantes y adicionalmente establece la forma de vinculación familiar y social a las empresas de familia.

25. Gráfica que muestra cómo la creación de una sociedad y de una familia se expande de tal forma, que empezaron dos, en algún momento puede estar integrada por 14 miembros, sin contar ascendentes.

Expansion familiar - Gráfica 126



26. En la gráfica para efectos prácticos identificaremos a los integrantes de la familia mediante figuras geométricas; con un círculo a las mujeres y con un cuadro a los hombres. De igual forma, cada pareja está enlazada con una linea de la cual sale su descendencia (cuando la hay). Cada generación está marcada con un tono de gris: claro para la primera generación, medio para la segunda y oscuro para la terera.

Fuente: Elaboración propia

Estas «intromisiones» son posibilitadas como producto de la flexibilidad y de la libertad contractual que permite la sociedad SAS, donde los socios pueden establecer libremente con mínimos límites legales las regulaciones de su empresa. Y, como ya se dijo, la sociedad por acciones simplificada es el mecanismo societario con mejor perspectiva, para las sociedades de familia, si tenemos en cuenta prohibiciones legales como la establecida por el Artículo 396 del Código de Comercio, que indica que «La sociedad anónima no podrá adquirir sus propias acciones, sino por decisión de la asamblea con voto favorable de (no menos del 60%) de las acciones suscritas».

Lo anterior impediría en las empresas de familia, establecer mecanismos de venta de acciones con un derecho de preferencia muy particular, donde se permita a la sociedad la adquisición de acciones de la sociedad sin consideraciones de si los socios no han querido adquirirlas, o la venta de esas mismas acciones a sujetos con características y calidades especiales.

Ahora, si tenemos en cuenta el concepto 2200000840 del 8 de enero de 2015 emitido por la Superintendencia de Sociedades respecto al carácter de la sociedad por acciones simplificada, este prueba su calidad de vehículo perfecto para las sociedades de familia, cuando indica «es así que frente a sus interrogantes, es pertinente señalar en primer lugar que la reglamentación contenida en la Ley 1258 de 2008 mediante la cual se incorporaron a la legislación nacional las sociedades por acciones simplificadas SAS, se caracteriza por su gran flexibilidad, puesto que el Artículo 17 permite que en sus estatutos se definan con amplitud su organización y funcionamiento y, el Artículo 9º prescribe que la suscripción y pago del capital podrá hacerse en condiciones, proporciones y plazos distintos en las normas contempladas en el Código de Comercio para las sociedades anónimas" » demostrando así que es un sistema en el cual los socios tiene la facilidad de establecer sus normas.

En consecuencia, se puede afirmar que el sistema societario por acciones simplificadas permite establecer un órgano de administración de tipo junta directiva, que no puede utilizarse en otros tipos societarios, distintos al sistema en cuestión. Es un mecanismo interesante para la autogestión de los socios de la sociedad en la segunda generación, o sea la de los hermanos, donde abunda la pluralidad de sujetos administradores.

En relación con lo anterior, en las recomendaciones para las empresas de familia que se encuentran en el libro *Dilemas de la empresa familiar* (Pavón, 2010), la junta directiva o consejo de familia se puede establecer como una institución que solo funcionará a la muerte del socio o socios fundadores de la sociedad²⁷, o cuando este se retire; así se le permite al socio, que inició la actividad, el no ceder la toma de decisiones desde la forma jurídica.

Entonces, la sociedad por acciones simplificadas en comunión con un protocolo familiar permite que se establezcan consideraciones o gravámenes en los que se consiente la participación de todos los miembros de la sociedad, con una estabilidad jurídica en claro respeto de la equidad e igualdad en la administración y toma de decisiones de la sociedad, como pilares fundamentales para su conservación.

7.1 La toma de decisiones

La toma de decisiones, tema relevante en toda empresa y sociedad, se convierte en crucial en una sociedad de familia si tenemos en cuenta la evolución de la misma. En su conformación y en su administración, empezamos con el socio fundador que es un especie de dictador, un solitario gestor, luego los hijos de este, los hermanos entre sí, figuras que pertenecen a un sistema plural de gestión aristocrático, y, por último los nietos del fundador que son de un sistema democrático. Es claro entonces que su definición (de la toma de decisiones) adecuada es vital para la supervivencia de la sociedad de familia.

Ahora, también es evidente que el impuesto de ganancia ocasional, los trámites sucesorales, el miedo a los conflictos por los bienes de un causante, han llevado de igual forma a los socios fundadores a querer hacer una planeación sucesoral, lo cual se refiere a empezar a trasladar sus bienes, aun en vida y, específicamente, su participación accionaria. Todo esto por el miedo de perder la capacidad decisoria en la familia y en la empresa, pero que en realidad sirve como una forma de iniciar a los próximos socios en la toma de decisiones.

Por esta razón, se puede establecer como un mecanismo con doble fin, por un lado se tiene la planeación sucesoral, y por otro la incorporación en la toma de decisiones, la entrega de acciones bajo el esquema de usufructo.

27. Se refiere al socio o socios que crearon la sociedad, normalmente al padre de familia que ha creado un negocio con su familia y ha dejado la administración en su cónyuge y/o descendencia.

Se podría pensar que esta figura no tiene relación especial con el sistema SAS, sin embargo, si se analiza más a fondo, se evidencia que este tipo societario permite la entrega de acciones con ciertos condicionantes de tiempo y modo que facilitan la transición generacional.

También es posible que: adicionalmente al uso del usufructo de las acciones como mecanismo de sucesión anticipada, sea viable la configuración de distintos tipos de acción que puedan destruir o dejar su existencia con el fallecimiento del socio, pero que en vida impliquen poder político y poder económica. Esto ya depende de la configuración familiar y patrimonial que deseen los miembros de la familia, puesto que permite su regulación y formulación dentro del sistema societario SAS.

7.2 Resolución de controversias

En todas las sociedades los conflictos se presentan, hecho que se refleja en la justicia ordinaria la cual está tomada por los bancos, pues el 90% de los procesos a cargo de esta jurisdicción son procesos ejecutivos (Espinosa, 2010). Acudir a la justicia ordinaria, como el camino para la solución de sus controversias en las empresas de familia, podría constituir la destrucción de la empresa y de los lazos familiares, ya que el tiempo de resolución de un proceso puede ser de años, y, al final, ni siquiera el ganador podrá señalarse como tal.

Es así, como los mecanismos alternativos son vitales para la supervivencia de las sociedades. Y, si tomamos lo dicho por Reyes Villamizar (2010), encontramos que él afirma que el arbitraje societario es necesario para la no terminación de las empresas, y que en la sociedad por acciones simplificadas su formulación como forma de solución está reglada, y, es tal la importancia del arbitraje societario que la Superintendencia de Sociedades ha creado una sede de arbitraje para este tema. Hay que tener en cuenta que la justicia ordinaria, que cada día es más ordinaria que justa, se toma tiempos excesivos para las resoluciones de los conflictos.

En consonancia, el profesor Leonardo Espinosa señala que «el arbitraje es reconocido en la actualidad como el mecanismo idóneo para la solución de las controversias en el contexto de globalización del comercio internacional contemporáneo» (Espinosa, 2010). Lo que nos lleva a tener en cuenta que es un mecanismo de gran uso y vigencia jurídica, y, que claramente debe ser importado a las relaciones de la empresa de familia.

Este sistema de la SAS permite llevar un paso más adelante esta figura puesto que posibilita generar, a causa de la ya comentada libertad contractual, una sanción por acudir a mecanismos no alternativos. Es decir, se establece una cláusula compromisoria con cargas y etapas, e inclusive con sanciones por su no respeto.

Resolución de controversias 61

En estos casos se ha procurado obligar a todos los socios a generar medidas previas de arreglo directo y conciliación antes de acudir al arbitraje como mecanismo de solución de controversias. Lo cual lleva a generar dos cargas muy interesantes que producen mayor convicción de solucionar, tal como lo señala Francisco González De Cossío (2012). La primera carga es la prohibición de acudir a mecanismos diferentes a los alternativos para resolver los conflictos.

Sobre este punto existe un elemento a considerar en la práctica, si ninguno de los miembros objetos de la demanda de arbitraje paga el valor de los honorarios de los árbitros y del centro de arbitraje, quedan en libertad de acudir a la justicia ordinaria, tal como se desprende del Artículo 27 de la Ley 1563 de 2012 donde se señala la Oportunidad para la consignación o pago del trámite arbitral:

«En firme la regulación de honorarios y gastos, cada parte consignará, dentro de los diez (10) días siguientes, lo que a ella corresponda. El depósito se hará a nombre del presidente del tribunal, quien abrirá para su manejo una cuenta especial en una entidad sujeta a la vigilancia de la Superintendencia Financiera. Dicha cuenta deberá contener la indicación del tribunal arbitral y en ella solo podrán administrarse los recursos de este.

Si una de las partes consigna lo que le corresponde y la otra no, aquella podrá hacerlo por estar dentro de los cinco (5) días siguientes. Si no se produjere el reembolso, la acreedora podrá demandar su pago por la vía ejecutiva ante la justicia ordinaria. Para tal efecto le bastará presentar la correspondiente certificación expedida por el presidente del tribunal con la firma del secretario. En la ejecución no se podrá alegar excepción diferente a la de pago. La certificación solamente podrá ser expedida cuando haya cobrado firmeza la providencia mediante la cual el tribunal se declare competente.

De no mediar ejecución, las expensas pendientes de reembolso se tendrán en cuenta en el laudo para lo que hubiere lugar. A cargo de la parte incumplida, se causarán intereses de mora a la tasa más alta autorizada, desde el vencimiento del plazo para consignar y hasta el momento en que cancele la totalidad de las sumas debidas.

Vencidos los términos previstos para realizar las consignaciones sin que estas se hubieren efectuado, el tribunal mediante auto declarará concluidas sus funciones y extinguidos los efectos del pacto arbitral para el caso.»

Al presentarse esta situación se está violando el espíritu del pacto arbitral, ya que el objetivo principal es resolver la controversia rápidamente a través de un sistema más especializado, que permita a los socios mantener la empresa y sus lazos familiares, lo cual es determinante para la perdurabilidad de la sociedad.

La segunda carga implica que se establezcan, por el bienestar de la sociedad y su viabilidad en el futuro, algunos mecanismos. Por ejemplo, una

cláusula de confidencialidad en caso de controversia entre los miembros de la familia empresaria, esto para impedir perjuicios al público, clientes, acreedores, trabajadores y bancos, entre otros. Dichos mecanismos se generan en una sociedad en la cual existen este tipo de controversias, esto se hará con unas sanciones, que como se explica en el régimen sancionatorio, pueden implicar hasta la exclusión de la sociedad al socio infractor (Artículo 11, 12 y 13 de la Ley 222 de 1995).

7.3 Cerramiento de la sociedad

Uno de los tópicos más comunes y de mayor importancia para una familia, y es una de las razones motivantes para la celebración de protocolos de familia, es cómo blindar a la sociedad de la participación de terceros; es decir, cómo impedir el acceso de personas no deseadas a la sociedad de familia, por ejemplo, cómo evitar la participación de:

- 1. Ex cónyuges o compañeros permanentes
- 2. Hijos extramatrimoniales
- 3. Bancos y otros acreedores
- 4. Competidores

Los sujetos, anteriormente mencionados, pueden dañar la armonía de una sociedad de familia, puesto que es posible que generen un desequilibrio en la igualdad de participación o en la toma de decisiones del socio fundador. Solo a razón de ejemplo se puede pensar en un joven hijo (de estado civil casado) de una familia fundadora de una gran empresa, fallece siendo ya socio de la sociedad, entonces parte de su participación iría sin ningún tipo de planeación a su cónyuge sobreviviente.

Por lo tanto, atendiendo a la capacidad y libertad de los socios para establecer sus reglas en la sociedad por acciones simplificadas, se pueden incluir tanto el acuerdo de protocolo como en los estatutos, reglas testamentarias, de capitulaciones y reglas de imposibilidad de acceso para terceros no miembros de la familia, tales como las que encontramos en las sociedades comerciales, siempre buscando proteger la participación societaria fuera de los socios deseados.

7.4 El poder preventivo

Existe en España la posibilidad de entregarle a una persona, vía poder notarial, la capacidad de administración o representación en una sociedad en caso de incapacidad de uno de los socios. Este tipo de poder existe en la regulación española conocido como poder preventivo en la Ley 41 de 2003 que modificó los Artículos 223.2 y 1.732 de Código Civil español. En tanto, en Colombia no existe esta posibilidad jurídica.

Cerramiento de la sociedad 63

28. Las partes del contrato de seguro están definidas claramente en el Artículo 1037 del Código de Comercio, siendo solamente el tomador y el asegurador quienes poseen esta calidad. El asegurador es la persona jurídica que asume los riesgos, debidamente autorizada para ello con arreglo a las leyes y reglamentos (Artículo 1037 del Código de Comercio). El tomador es la persona que, obrando por cuenta propia o ajena, traslada los riesgos (Artículo 1037 del Código de Comercio). puede ser una persona natural o jurídica. en la mayoría de los casos la misma persona tiene las calidades de tomador y asegurado. El asegurado, en los seguros de daños, "es la persona cuyo patrimonio puede resultar afectado, directa o indirectamente, por la realización de un riesgo" (Artículo 1083 del Código de Comercio); es el titular del interés asegurable. en los seguros de personas es asegurado aquel sobre cuya vida o integridad corporal se contrata el seguro. El beneficiario es la persona que tiene derecho a recibir la prestación asegurada. puede ser el mismo tomador o asegurado, o una persona diferente. el beneficiario se determina en la póliza y, en relación con los seguros de personas.

29. Se identifica como socio clave, ya sea al socio fundador, o al socio administrador, cuya muerte o incapacidad pueda significar un duro golpe para la sociedad.

Puede que parezca menor, no obstante este tipo de figuras jurídicas permitiría evitar en muchos casos la destrucción de las empresas de familia al consentir que el propietario de su participación designe a un administrador previo al hecho, sin la participación de un proceso judicial, y con el análisis y decisión directa del representado. Esto permitirá evitar largos momentos de bloqueos societarios que imposibiliten la funcionalidad de las sociedades.

7.4 La asegurabilidad de los socios y de la empresa

En el tema de los seguros se han utilizado como reglas muy importantes dos seguros enmarcados, el primero siempre bajo el contexto del fallecimiento y el segundo por salud e incapacidad.

La primera regla se refiere a un seguro de vida cuyo beneficiario sería la persona jurídica sociedad. El fin de este seguro²⁸ es que la sociedad, en caso del fallecimiento del socio clave, tenga un capital que permita sostener las obligaciones de carácter económico de la sociedad por un periodo de tiempo, mientras la empresa recupera su estabilidad funcional. En este sentido James Lea (1993) indica que: para que una sociedad de familia vuelva a su nivel posterior a la muerte del socio clave²⁹, requiere de al menos 6 meses para recomponer su estructura de administración. Por lo tanto, para solventar esta situación se debe hacer un análisis de costos fijos de la sociedad, y multiplicarlo por 6 (correspondientes a los meses ya identificados) y ese debe ser el valor mínimo que deba asegurarse a la persona natural clave para la sociedad de familia.

La segunda forma, en relación con el contrato de seguro, se trata de los seguros para los socios, con el fin principal de garantizar la continuidad de las empresas si alguno de los socios muere, y permite a los socios sobrevivientes comprar las acciones del socio fallecido. De esta forma se evita que la familia del socio fallecido se quede sin dinero o que tenga que permitir la entrada al negocio de personas que a veces no conoce, o que dependa del ingreso que los socios sobrevivientes puedan o quiera darles. También garantiza a los socios sobrevivientes que una persona que no sabe del negocio no pueda entrar a tomar decisiones.

Este elemento, que es extraído de las sociedades de personas, puede ser aplicado para las sociedades de familia, dado que la escogencia del socio corresponde a circunstancias netamente personales: calidad de la persona, conocimientos, experiencia o profesión. Por lo tanto, la participación de nuevos socios en reemplazo del fallecido que no cumplan estos lineamientos o características, pueden no desearse o entorpecer la gestión de la compañía, por lo que la funcionalidad de este seguro permite darle seguridad económica y jurídica a la familia del socio fallecido. Dicha seguridad se da

en el control de la sociedad al socio sobreviviente y también le da continuidad a la empresa y sus empleados.

Este seguro funcionaría al establecer, por valoración o por acuerdo de los socios, un precio para la sociedad, y, de acuerdo a ese valor se contratará un seguro que cubra el valor de la participación de cada socio. Esto instituirá como beneficiario al socio sobreviviente, con la única obligación de comprar al mismo precio recibido la participación del socio fallecido a sus herederos, esto con el fin de permitir que todos aseguren sus intereses.

7.6 Venta de participación

La venta de la participación entre los socios de una sociedad, o de toda la participación a un tercero, se ha venido elevando como una situación común que acarrea disputas eternas, y obstrucciones societarias. En las empresas de familia, por su naturaleza cerrada, se presenta un derecho de preferencia interna muy particular, teniendo como referencia lo regulado en el Artículo 407 del Código de Comercio que señala «si las acciones fueren nominativas y los estatutos estipularen el derecho de preferencia en la negociación, se indicarán los plazos y condiciones dentro de los cuales la sociedad o los accionistas podrán ejercerlo; pero el precio y la forma de pago de las acciones serán fijados en cada caso por los interesados y, si éstos no se pusieren de acuerdo, por peritos designados por las partes o, en su defecto, por el respectivo superintendente. No surtirá ningún efecto la estipulación que contraviniere la presente norma».

Entonces en la sociedad de familia se les permite a los descendientes de un socio, a quienes se les da un derecho de preferencia *sui generis*, la posibilidad de adquirir en preferencia a sujetos que actualmente no son socios. Es decir, otorga a los posibles futuros socios de una compañía el contar con participación por encima del derecho de preferencia de los socios actuales. Este derecho y consagración es válido siempre y cuando todos los socios lo aprueben, ya sea vía estatutos o protocolo, por lo que se trata de una singularidad que requieren tanto las empresas de familia, como permite la ley, y, especialmente en el caso de las sociedades por acciones simplificadas.

Una vez se transmite el derecho de preferencia especial para descendientes, la ley, que no es más que una derivación del derecho establecido en el Código de Comercio, define que la preferencia se debe dar a los actuales socios, la cual en el caso de las sociedades de familia está consagrada y presente dada su vital importancia. Sin embargo, en este punto ha hecho carrera como lo indican los profesores Muñoz y Díaz (2012), establecer previamente mecanismos de valorización de la empresa, que permitan sentar acuerdos con mayor facilidad para su operatividad.

Venta de participación 65

Cuando se valora una empresa, y para aquellos que estén familiarizados con el argot técnico, podemos encontrar multitud de opciones que arrojen distintos precios; por ello, se presenta la necesidad de regular el sistema de valoración, la forma de pago y el procedimiento de ofrecimiento y aceptación de la compraventa de participaciones. Lo anterior establece que: cuando sea el caso en que las relaciones entre las partes arrastren problemas de comunicación, su diálogo estará restringido al cumplimiento del pacto estatutario y del protocolo de familia.

Como tercer sujeto preferencial, en el caso de la venta de la participación, se señala a la compañía en sí misma, quien mediante la recompra de su participación, y, al disminuir su participación al entregar bienes de la misma, puede readquirir las acciones.

Por último, y en claro respeto de la ley, se le debe dar la oportunidad de transferir sus acciones a un tercero cuando la venta mediante la preferencia no se concrete. Sin embargo, nada impide que los socios, mediante el protocolo, establezcan reglas sobre el nuevo socio que hará parte de la «familia empresaria». Entre algunas condiciones o restricciones podemos encontrar:

- 1. No ser competidor.
- 2. No estar reportado en lista Clinton³⁰ o similares.
- No haber sido condenado por delitos contra el patrimonio económico.
- 4. Buen historial crediticio.

Cada uno de estos elementos reseñados tiene la finalidad de impedir que la sociedad se degenere en cuanto a la administración y, también buscar su perdurabilidad.

Por último, sobre este tema es importante recordar que vía ley SAS se puede establecer la imposibilidad de venta de acciones por un tiempo máximo de 10 años, prorrogable por otros 10 años más, así lo señala el Artículo 13 de la citada ley:

«Restricciones a la negociación de acciones.

En los estatutos podrá estipularse la prohibición de negociar las acciones emitidas por la sociedad o alguna de sus clases, siempre que la vigencia de la restricción no exceda del término de diez (10) años, contados a partir de la emisión. Este término sólo podrá ser prorrogado por periodos adicionales no mayores de (10) años, por voluntad unánime de la totalidad de los accionistas.»

Hacer uso de este artículo impediría la posibilidad de venta, salvo acuerdo de todos los socios. Lo cual ata a los miembros de una familia empresaria a solucionar sus problemas y conllevar una empresa familiar.

30. La lista Clinton se conoce de forma informal como una lista del Departamento de Estado de los Estados Unidos, que se popularizó durante el gobierno del presidente Bill Clinton. Las personas que aparecen ahí, no puede ser sujetos de relaciones comerciales so pena de sanciones de carácter similar.

Respecto a la venta de toda la sociedad lo primero que hay que decir es que es un acto de los socios. Muchas sociedades han utilizado sociedades holding para efectos de la venta de las sociedades; estas holdings están ubicadas en Colombia o mayormente en paraísos fiscales (para beneficiarse de condiciones tributarias favorables³¹).

Bajo la falsa creencia, ya reseñada en este libro, de continuar a toda costa el negocio por el reconocimiento de la memoria del socio fundador, probablemente fallecido, puede encontrarse que existe un socio que no quiera vender. Cuando los restantes sí estén con la intención es práctico pactar reglas de mayorías para la venta en la cual, quien en teoría se oponga, en la práctica no tendrá otro camino diferente a aceptar la venta.

Es claro que muchas empresas no adquieren otras empresas para ceder su control. Prefieren continuar, tomar control total, por lo que la oposición de algún socio puede ser detonante para la no celebración de la compraventa, por lo que arropar cláusulas de aceptación de venta con voto calificado permite a los demás socios una salida saludable a un negocio muy competido o que no les interesa.

Sin embargo, en aras de proteger al socio que se opone, también es viable establecer un valor mínimo de venta, algo como un 20% por encima de la valoración o la valoración bajo un sistema especial, algo que permita, igualmente, al socio que no desea vender tener claro que no perdió en el negocio, sino que logró una buena retribución.

31. Ente los beneficios tributarios que se pueden encontrar, está que al no declarar la propiedad directa del bien, no existe venta ni cambio de propietario, por lo que no se genera ningún impuesto a cargo, y dado que los paraísos fiscales se caracterizan por una tributación bajo o de cero por operaciones fuera de su jurisdicción, se encuentra que su uso es muy común en las familias empresarias.

Venta de participación 67

El protocolo de familia

En auge continuo, el protocolo de familia se ha constituido en un proceso en boga, lo que por un lado abre la posibilidad a que más familias empresarias reconozcan la importancia de celebrar acuerdos que permitan la asegurabilidad del negocio familiar y por otro, que se investigue cada dia mas, sobre la empresa familiar colombiana.

Desde mi experiencia puedo comparar al protocolo como las reglas de juego antes de iniciar una partida dominical con la familia. Si las pensamos pero no las decimos, cada cual puede suponer que sus reglas son las que están aplicando; en tanto que, si las decimos, si expresamos nuestra idea, entonces existe conceso o acuerdo sobre la misma. Tenemos entonces que todos somos participes para lo bueno y lo malo de las reglas de juego.

El fin de estas reglas es asegurar la perdurabilidad de la familia y de la empresa familiar, que no existan rompimientos en una o en otra que afecten a la familia y al patrimonio de esta.

El protocolo no consiste en la configuración de un número de reglas sin sentido, o reglas con sentido, pero inaplicables. El protocolo es un acuerdo, ajustado o a la medida de cada familia, donde presentan sus ideas y proyectos y la forma que han decidido van a utilizar para lograr los objetivos.

En consecuencia, el protocolo como documento es eso: un documento. Lo importante es el proceso del mismo a través del cual todos son libres de expresar sus pensamientos sin los tabús o mitos que se formulan en la combinación de familia y empresa.

En mi ejercicio he observado que lo más interesante inicialmente del proceso de perdurabilidad de las empresas de familia está plasmado en escuchar las voces de aquellos miembros que nunca han presentado inquietudes, o de que quienes las quieran compartir lo puedan hacer con la tranquilidad de evitar que su intervención se vuelva una llama para el conflicto. También el proceso se presta para que los hijos puedan sorprender a sus padres sobre su visión de la familia y del negocio. Igualmente se presta para que se les reconozca a los fundadores los

esfuerzos por lo que han logrado. En resumen, es un espacio de franqueza brutal que permite a los asistentes lograr una comunicación, más directa y transparente, para la dura lucha que es la vivencia compartida en una empresa familiar.

32. Capitulo sobre la SAS y la implementacion en la empresa familiar.

En el presente capítulo presentaré los elementos no formales más importantes del protocolo; ya se discutiran los temas más cruciales que se deben contener desde la óptica jurídica³². En tanto, en el capítulo de protección se verán las figuras que se plasman en el protocolo para proteger el patrimonio familiar. Además, en este capítulo analizaremos la fuente del proceso de protocolo, los temas que logran integrar a la familia por decisión y no por obligación en torno a la empresa familiar.

Los protocolos en conclusión y resumiendo son: reglas claras, precisas y especificas que se desarrollan por parte de los miembros de una familia empresaria, que buscan asegurar la continuidad de la familia y de la empresa; aseguran sistemas de gobierno transparentes y adecuados; unifican la visión de los miembros sobre temas tan amplios y precisos que se relacionan en la familia, la empresa y el patrimonio.

Los elementos que contiene un protocolo son variados como lo son las familias empresarias, sin embargo, considero que debe contener reglas sobre aplicaciones distintivas para las tres figuras que encontramos, como son: la familia, la empresa y el patrimonio.

En lo que se refiere a la empresa es importante presentar los valores de la familia, tanto los que considera tener como los que quisiera adoptar en el futuro. Así mismo, se debe discutir la misión y la visión empresarial, la estrategia de la familia y el plan de continuidad como elementos innegociables.

Al respecto de la empresa es necesario regular temas como reglas de acceso a trabajar en las compañías familiares, los órganos de administración, la participación de la familia en la compañía, e igualmente considerar reglas sobre las utilidades y dividendos. Por último, frente al patrimonio se deben incluir temas como normas de protección patrimonial, gestión del patrimonio, emprendimiento, incubadoras y planeación sucesoral de cada rama familiar.

Los temas adicionales son temas importantes y sin duda necesarios. No obstante, hay que anotar que los que no deberían faltar en la consumación de un proceso de protocolo son aquellos que permitan asegurar herramientas para la sostenibilidad de la empresa familia. Entonces, nuevamente se está haciendo referencia a los anteriores (protección patrimonial, gestión del patrimonio, emprendimiento, incubadoras y planeación sucesoral de cada rama familiar), lo cual no quiere decir que no existan otros temas realmente relevantes que deben hacer parte del protocolo familiar; pero que no son el cuerpo básico de funcionamiento de un protocolo familiar.

70 El protocolo de familia

8.1 Los valores

El corazón del protocolo es la discusión de los valores familiares, y así como son diversos los valores que tenemos en una sociedad, así varían entre familia y familia. Dicho esto, no debería ser un tema de dificil planteamiento en el nido de una misma familia, al menos en la primera y segunda generación, puesto que parte de las posibilidades de perdurabilidad están fijadas en el hecho de compartir en esencia, así lo definan o conceptúen de forma distinta los mismos valores familiares, ya que estos han sido trasmitidos por la verbalización o por el uso de estos en el ámbito familiar y en el ámbito empresarial.

La unificación de valores permite no solo en el proceso continuar con un horizonte claro en la forma en que las normas que rigen vayan a ser plasmadas, sino que también permite que la familia en un procesos de revisión interno, desde la visión individual y luego como comunidad, presente las cualidades que poseen hoy, que los identifican hacia el mundo; y, de igual forma, posibilita que en ese mismo análisis puedan evaluar cuáles de esos valores que aunque no posean deberían o quisieran tener para asegurar la continuidad de la familia empresaria.

Muchas familias logran identificar sus valores de forma sencilla, casi como si lo hubieran discutido y ejercitado durante días, semanas y meses. Esto parte de un ejercicio de los padres quienes han proclamado por activa y por pasiva, por actitudes o de forma hablada, los principios que deben tener los miembros de la familia; en tal sentido, al llegar a la discusión, la asimilación de los valores es extremadamente sencilla, puesto que su definición es transparente, casi obvia.

Otras familias, en cambio, demoran más esta parte del proceso de definición de valores, no porque no los posean, sino porque ha faltado la discusión al menos al interior de cada familia; esto dificulta la unificación de los mismos. Lo anterior aunado a la característica de ser cerradas las familias en la información y a las pocas posibilidades de una comunicación franca, dificultan esta formulación tan necesaria para las generaciones futuras; máxime cuando se le pregunta e indaga a los miembros más jóvenes de familias con patrimonios considerables y se descubre que lo que quieren recibir de sus padres no es el dinero, sino los valores y objetivos, significando esto, la clara necesidad e importancia de la declaración de los valores.

Los valores son conceptos abstractos, que cada quien puede proclamar su propia definición sobre el mismo, por lo que se hace necesario discutir lo que cada miembro entiende por dicho concepto; esto, con el fin de lograr la unificación dentro de la diferencia, que debe caracterizar a las familias.

Los valores 71

Se sabe que los valores aportan al entendimiento de una familia tanto en lo que abunda como en lo que adolece esta. Si una familia empresaria no es propensa al emprendimiento, en la discusión de este tema se reflejarán los problemas en la comunicación si los tiene o en el proceso de las decisiones. También será evidente en el transcurso de definición de valores, la evaluación, y la formulación de las necesidades de la familia, y, obvio las fortalezas que son elementos que conllevan directamente al beneficio grupal.

De igual forma la declaración y definición de los valores ayudan a la formulación de la misión y visión de la familia empresaria, porque debe existir coherencia entre lo que somos y los que queremos ser; esto, para poder enfrentar las vicisitudes del desarrollo personal y familiar con la administración de un patrimonio común.

Al respecto, Jeff Savlov, consultor norteamericano, elaboró un listado de valores que debe ser tomado con fines netamente enunciativos, pero que como ejercicio familiar permite unificar criterios frente a lo que se entiende sobre cada valor. Realicé una traducción libre de los mismos que sirviera de apoyo para procesos de definición y formulación de valores familiares.

Valores	Definición
Amistad	Formar y mantener relaciones armoniosas, cercanas, mutuas y de confianza.
Ayuda	Dar ayuda y apoyo.
Compasión	Conciencia de simpatía y un deseo de ayudar a otros.
Comunidad	Conexión significativa con un grupo de personas.
Cooperación	Trabajar o actuar juntos para un propósito o beneficio común; acción conjunta.
Creatividad	Capacidad para trascender ideas, reglas, patrones y relaciones tradicionales.
Crecimiento personal	Perseguir actividades que promuevan la auto conciencia, la espiritualidad, la identidad, los talentos y el potencial.
Educación	Adquisición de conocimiento.
Eficacia	Ser capaz de producir con éxito un resultado deseado.

72 El protocolo de familia

Valores	Definición	
Estabilidad	Apreciando la consistencia y prefiriendo evitar el cambio, especialmente repentino.	
Éxito financiero	Ganar dinero.	
Familia	Apoyar y pasar tiempo con sus seres queridos	
Independencia	Libertad del control, influencia y apoyo de otros	
Integridad	Honestidad al actuar en congruencia con sus valores profundamente arraigados.	
Justicia	La búsqueda de lo que es justo y moral.	
Lealtad	Adhesión a compromisos u obligaciones.	
Libertad	El poder y la habilidad para determinar la acción sin ser controlado por factores externos.	
Liderazgo	Tener una visión e inspirar a otros a trabajar hacia ella.	
Naturaleza/medioambiente	Respetar y cuidar la naturaleza	
Placer	Buscando el disfrute, la satisfacción y el deleite.	
Poder	Capacidad para actuar de manera autónoma, tener éxito en los esfuerzos y efectuar cambios.	
Reconocimiento	Recibir elogios o méritos por sus esfuerzos.	
Responsabilidad	Hacer lo que se requiere, lo esperado y correcto.	
Riesgo	Voluntad al fracaso para crecer.	
Salud y Belleza	Ejercicio, mantenerse activo y en forma, comer bien.	
Satisfacción en el trabajo	Encontrar placer en el trabajo.	
Tolerancia	Respetar a los demás, especialmente cuando son diferentes.	
Tradición	Preservar u honrar creencias o costumbres compartidas entre generaciones.	
Valor	Resilencia o voluntad de no doblegarse	

Los valores 73

8.2 La misión y visión de la familia empresaria

Los conceptos de Misión y Visión se refieren de manera general al planteamiento de objetivos que se buscan alcanzar, los dos conceptos son medios para lograr estos objetivos.

A saber, la misión es la razón de ser por parte de una empresa o grupo de personas, y se basa en el presente, es lo que somos hoy, lo que hacemos y nuestras fortalezas y cualidades como familia empresaria, asociación, empresa, familia o cualquier tipo de institución.

La misión de una empresa, según dicen los expertos organizacionales, depende de la actividad que la entidad realice, así como del entorno en el que se encuentra y de los recursos de los que dispone.

Por ejemplo:

«La misión de la compañía es mejorar la calidad de los automóviles».

La visión de una empresa, por otro lado, se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra en la organización y como organización.

Por ejemplo:

«La visión de la compañía es convertirse en la productora de automóviles de mejor calidad del mercado local».

Es claro entonces que por un lado, encontramos que la discusión de la misión es sobre el ahora y de quienes somos como familia empresaria; mientras que la visión es en lo que me quiero convertir, es una declaración un poco mas poética y sublime, siempre desde la óptica idealista del futuro.

Esta discusión en armonía con los valores logra aterrizar, las ideas románticas válidas y necesarias a la realidad económica de la familia; esto al integrar una variedad de elementos, diferenciado lo que se quiere como familia y como empresa, pero en un entendido consolidado.

Por ejemplo, buscar la integración familiar es un tema de índole familiar que repercute en la relación con el patrimonio, por lo que, su formulación tiene mucho sentido y seguro que va en dirección clara a los valores expresados como familia.

La misión y visión de la familia empresaria no corresponden a la misión y visión de las empresas que hacen parte del patrimonio de la familia. Las primeras (misión y visión de la familia empresaria), como indicamos, se refieren a la combinación de familia y empresa, y tiene relación con los 3 elementos principales de las familias empresarias: la familia, el patrimonio

74 El protocolo de familia

y la empresa; por ello, lo que contienen son temas de relaciones familiares, la perdurabilidad del patrimonio y normas de gobierno de la empresa. Hay que estar atentos a no confundirse con el uso de estos conceptos al entorno empresarial, y aunque se permiten similitudes y puntos complementarios, no se trata del mismo ejercicio.

Esta dupla de misión y visión permite, en consonancia con los valores, establecer las reglas familiares de forma más clara, tranquila y sencilla, porque al haber definido lo que se es como familia empresaria y lo que quieren ser, se están precisando sus reglas de conducta, las de prevención y las de ejecución. Al estar estas reglas dictaminadas por las primeras (misón y visión), se confirma que lo que resulta es importante e irrenunciable; esto gracias a la concienzuda, directa, abierta y transparente discusión sobre el particular (la conversacion sobre los valores, y sobre misión y la visión), con el fin de que se convierta en un argumento real de la familia o en el mantra de la familia empresaria.

El gobierno corporativo en las empresas de familia

La falta de sofisticación en la organización es tal vez una de las más crueles críticas que se le realizan a las empresas de familia, sin que sean criticas vacías, puesto que en muchos casos es real la falta de una estructura menos informal y más estricta. Sin embargo, tampoco es cierto que la configuración de distintas estructuras (en algunos casos, aunque modernas, pesadas y costosas) aseguren la perdurabilidad de la empresas, y mucho menos impidan un mal gobierno de estas.

Por lo tanto, desde hace unos años, para resolver estas problemáticas situaciones en administración de los negocios y en aras de ir de la mano con la responsabilidad, se ha fomentado la implementación del Gobierno corporativo como elemento casi obligatorio para toda clase de compañía y, mucho más en las empresas de familia, las cuales muchas veces se caracterizan por la falta de rigor generado por el cruce de las relaciones ya ampliamente comentada.

9.1 ¿Qué es el gobierno corporativo?

Lo primero que hay que decir es que no es el objetivo de este libro hacer acercamientos ampliados sobre esta figura, solo se hará una breve revisión del tema y su aplicación al sistema de las empresas familiares.

Dicho esto, podemos definir el gobierno corporativo como el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. En concreto, establece las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y el resto de partes interesadas, y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la compañía para la generación de valor.

El mayor interrogante que se genera entre el gobierno corporativo y las empresas de familia es que: en las primeras etapas de la empresa no se considera necesaria la introducción de cualquier órgano de gobierno, tipo junta directiva. Esto también se ve en generaciones posteriores, pues al tratarse

de pocos accionistas con relaciones de consanguinidad o afinidad tampoco ven necesaria la configuración de, por ejemplo, consejos de administracion. Lo anterior sucede porque los socios consideran viable tomar decisiones ellos mismos y solos, o sea desde la óptica netamente de accionistas, y, a pesar que en muchos casos tienen combinados cargos de gestores y administradores en un negocio particular. De esta manera, desconocen lo que acontece en el exterior, en las otras empresas y en general en el desarrollo empresarial y económico diferente a su entorno primario.

En las familias empresarias que se encuentran en primera generación, son pocos los casos de fundadores que aceptan la posibilidad de tener una junta directiva o junta asesora, se acercan más a sistemas en los cuales se apoyan en los contadores y revisores fiscales para la toma de decisiones o incluso en los abogados. Lo anterior lo hacen a pesar de saber que ambas profesiones tienen unas actividades y especialidades distintas a la administración de negocios, y cuya formación, al menos de forma general, no está directamente enfocada a este tipo de gestión.

Ya en segunda generación, los socios consideran nombrar una junta directiva, en la mayoría de los casos integrada por ellos mismos, incluso haciendo partícipes a los socios administradores, volviendose juez y parte dentro de las decisiones administrativas; por lo tanto, mezcla las funciones de gestion con la de estrategia objeto principal de una junta directiva.

Claro es que: para una familia empresaria el primer acercamiento a un enfoque más formal en la administración y en la toma de decisiones, puede resultar dificultoso al tener en cuenta las reglas y limitaciones que impone el gobierno corporativo; pero se trata de un proceso de madurez y necesidad dentro de la transparencia corporativa vitales para sostenibilidad de las empresas familiares.

9.2 Implicación del gobierno corporativo

La toma de decisiones

Las decisiones de los órganos sociales de la empresa y de la familia se deben adaptar y corresponder a la estrategia de la compañía, sin embargo, esto obliga a que las compañías familiares realicen un proceso de definición de la estrategia con la rigurosidad necesaria, puesto que las decisiones que se adopten en la empresa por la familia gestora, no pueden obstruir los objetivos estratégicos de la compañía.

Pero es bien importante tener como elemento a considerar en el caso de las empresas de familia: el respeto de los valores familiares. Este requisito es indispensable en la toma de decisiones, por mucho que existan consideraciones económicas y jurídicas, si los valores familiares acordados no son respetados por la decisión adoptada, se estaría incumpliendo con uno de los fines de una familia empresaria y del gobierno corporativo.

El cumplimiento normativo - compliance

Figura muy novedosa la cual registra que en el área jurídica o en un área especial de la compañía exista un funcionario o funcionarios encargados de hacer cumplir las políticas y procedimientos pactados por: los órganos de administración, por el gobierno corporativo y por los estatutos sociales; lo anterior, con el fin de mitigar riesgos y permitir una empresa transparente y ajena de actos de corrupción y de lavados de activos.

Por la característica y riesgos negociales que vive y ha vivido Colombia es muy probable que se vuelva obligatoria la figura, puesto que se requiere realizar todas las actividades necesarias para evitar lavado de activos, fraudes y similares. Su formulación dentro del gobierno corporativo es una exigencia internacional y de sectores. Es probable que se vuelva obligatoria en el futuro, pero es una practica extremamente sana para las sociedades de capital familiar.

Regulatoria

Otro elemento importante es que el gobierno corporativo regula la forma en que actúan los órganos de gobierno, es decir, establece como funciona y se comunica la junta con la gerencia, el revisor fiscal y la administración, los socios y la junta, formula tambien los derechos y obligaciones de cada uno de ellos.

Hace poco, al respecto de la incidencia del gobierno corporativo, un miembro socio nos solicitó un concepto respecto a la posibilidad de negarle a un miembro de la junta directiva cierta información sobre la empresa; esto por el miedo de revelar una información sensible que afectara un trámite administrativo. Entonces, se encuentra que el gobierno corporativo deberá fijar la posibilidad de negar este derecho a alguno de los socios o miembros de órganos de administración, o regular el sistema de solicitud de información, tema crucial para los miembros de una familia empresaria, quienes pos sus caracteristica gustan de compartimentar los datos y decisiones de sus compañias.

Definir a través del gobierno corporativo la forma en la toma de decisión, la forma de votar, los órganos de administración, la transparencia de sus miembros y de sus intereses, permite un crecimiento de la confianza familiar.

En el desarrollo empresarial existen casos de crecimientos exponenciales de muchas empresas, esto conlleva ciertos riesgos en la administración. En

33. Uso de compañías de intermediación aduanera, cuentas de compensación, mesas de dinero, operaciones de derivados, protección al riesgo cambio, regulaciones especiales por número de empleados y similares.

la medida en que las empresas evolucionan se profesionalizan y, en algunos casos, se globalizan; generalmente implica un aumento en la dificultad o complejidad de las operaciones del negocio³³; lo que incrementa los riesgos jurídicos y también los reputacionales a los que se exponen la empresa y los mismos socios.

La aplicación de una garantía para el crecimiento sostenible de la empresa en el medio y largo plazo es importante, ya que ayuda a la transparencia. Y, dadas las circunstancias coyunturales de nuestro país, resulta indispensable para el desarrollo correcto de las empresas familiares.

9.3 Consecuencias del buen gobierno corporativo

Crecimiento

Con el avance hacia la formalidad como principio y destino de las empresas familiares, se genera un crecimiento de la empresa, lo que conlleva en consecuencia un aumento en las obligaciones a cargo de la compañía.

El gobierno corporativo permite definir políticas, reglas, actuaciones y procedimientos para poder actuar con el acaecimiento de las complicaciones innatas del crecimiento empresaria, puesto que establece funciones, planes de dirección y, los niveles de actuación, que terminan en una gestión eficiente de la empresa, evitando impactos por el no cumplimiento de mandatos legales o contractuales.

🖙 Planeación de la sucesión negocial

Las estadísticas vistas en los capítulos precedentes de cierta manera no invitan al entusiasmo del futuro en las empresas familiares; esto porque existen distintas amenazas a las que se ven expuestas, aunque haya procesos de asesoramiento. Por lo que, con la ejecución de una correcto gobierno corporativo se presentan pautas y herramientas para planear el desarrollo del negocio, siempre desde la óptica de los valores familiares. Entonces, debe haber una integración de los valores en el gobierno corporativo.

Protección de la armonía familiar

Integrar dentro de las decisiones empresariales a terceros sin vicios de sentimientos, es decir, terceros independientes, permite establecer políticas más profesionales para el funcionamiento de la compañía en temas tan relevantes e importantes como la contratación de personal, el desarrollo humano, la planeación estratégica y la protección patrimonial.

🖙 Defensa de la equidad familiar

La formulación de sistemas de calificación y de evaluación de los miembros activos de la familia empresaria permite equidad y transparencia, ya

que evita tensiones innecesarias y mejora la imagen de la empresa ante la vista de empleados, proveedores y clientes, así como la reputación de la empresa. Igualmente sirve para encontrar si una empresa tiene beneficios ilógicos que propician la desigualdad, o si es una que avanza hacia la meritocracia en todo sentido³⁴.

34. En el 2018, el dueño de Belcorp (propietario de marcas como ESIKA y L'BEL), por decisión fundamentada en razones de meritocracia, decidió dejar la compañía y entregarle la presidencia a un miembro externo, a pesar de que dos de sus hijos ya se encontraban laborando en distintas cargos en la compañías

10

Los órganos de gobierno en la familia y en la empresa

Es común encontrar en las EF órganos contrapuestos. Por ejemplo, crean una junta directiva pero no tiene esa vocación y usualmente está integrada por todos los socios o por todos los miembros de la familia empresaria, entonces, se constituye realmente en una asamblea de accionistas que acoge funciones que a la junta no le corresponde y, la asamblea hace lo mismo. En suma, se transponen funciones que jurídicamente no le corresponde y sin sustento técnico válido para su formulación.

En las empresas, si se trata de sociedades por acciones, el órgano supremo es la asamblea general de accionistas. Si se trata de una sociedad limitada, junta de socios, y, así, para cada sistema societario. Sin embargo, en las empresas de familia se ha discutido la necesidad de establecer sistemas de gobierno particular y especial que gobierne la familia, la empresa y el patrimonio.

Por lo tanto, vamos a hablar de los órganos especiales que se deben crear en la evolución de las empresas de familia que en aras de un gobierno corporativo deben existir, para permitir la diferencia obligatoria entre empresa y familia.

10.1 Junta directiva

Organo de administración legalmente obligatorio en las sociedades anónimas. Está integrada por 5 miembros y 5 suplentes, mientras que en las sociedades limitadas y por acciones simplificadas su formulación e integrantes, corresponde a un acto dispositivo que debe regularse en los estatutos sociales, o hacerse remisión directa a la norma que se quiere aplicar.

Sobre las funciones e integración de la junta directiva se hara mención en los capítulos subsiguientes, por lo que no haremos un mayor análisis acá sobre el particular. Nos dedicaremos a los órganos de gobierno de la familia empresaria. Dicho esto, considero menester que en el capítulo respecto a la funcionalidad de la SAS en las empresas de familia, sobre que la participación en la junta directiva de miembros externos, constituye un elemento con inexorable beneficio para la empresa y para el relacionamiento de los miembros familiares de la junta.

Finamente, es importante regular los honorarios de los miembros familiares, puesto que aunque en muchos casos, se trata de un proceso ad honorem, son muchos los casos en los cuales los miembros participan también buscando una remuneración u otros ven los honorarios como camino de participación economica en la compañía familiar.

Los órganos de gobierno más habituales en la empresa familiar son el consejo de familia y la asamblea familiar, incluso con el crecimiento y maduración de la familia, puesto que avanzan en figuras como comités especiales para temas específicos, pero son de desarrollo especial por la necesidad de cada situación particular.

10.1 El consejo de familia

El consejo de familia es un órgano decisorio en el cual se reúnen todas las ramas familiares. Sus funciones son velar por la unidad familiar y accionaria, la visión compartida, la transmisión de los valores familiares, la formación de la familia empresaria y el cumplimiento del protocolo familiar.

Entre las funciones del consejo de familia encontramos algunos tan importantes como: planificar el proceso sucesorio y coordinarlo con los distintos órganos de gobierno de la empresa, como con los miembros de la familia de forma directa.

También busca la profesionalización de los miembros de la familia en las funciones que tengan como accionistas, como directivos o como simples aspirantes a socios. Para ello, se educa para que las funciones que acoge o acogerá sean desarrolladas correctamente. Por lo tanto, es importante que la familia empresaria fije reglas para establecer sistemas de formación de acuerdo a la edad y perfil de los miembros de la familia.

Hoy es muy común iniciar procesos de educación para los futuros accionistas, incluso desde que son niños, esto se realiza con clases de emprendimiento y de educación financiera, tales como el manejo de dinero y similares, puesto que en estos temas está el futuro y sostenibilidad de la empresa familiar.

También sirve, antes de acudir a estructuras jurídicas de mediación, como primer sistema de solución de controversias de los miembros de la familia. De igual forma, en dicha instancia se debe verificar qué necesidad de actualización requiere el protocolo familiar.

Y, en mi concepto, otro tema clave para la integración familiar, es el ser encargado de organizar los encuentros o asambleas familiares anuales como forma de cohesión de toda la familia extendida, política y consanguínea.

El consejo, además, es guardián de los valores, de la misión y visión familiar, y, de la estrategia familiar. De esta manera se puede asegurar el presente y futuro de la familia empresaria, al establecer el modelo de continuidad y una discusión coherente sobre la dinámica familiar, la administración de la empresa y el sistema de gobierno de la empresa.

Es relevante indicar que el consejo de familia, o sus miembros, no pueden involucrarse en temas administrativos de la empresa. Deben establecer un sistema de comunicación con la gerencia de la compañía, cuando este órgano de gobierno de la familia empresaria considere que existe un tema relevante que debe ser conocido por la gerencia. De igual forma, también se establece un sistema de comunicación con la junta directiva, para evitar una confusión en facultades que generen disputas de poder o incomodidades para los terceros no miembros de la familia que hagan parte de la junta directiva.

Por lo tanto, en mi concepto, debe existir por parte de la junta directiva, o al menos alguno de sus miembros familiares si lo hubiera, la obligación de informar al consejo de familia sobre las decisiones que se adoptaron. De tal forma, se tiene un sistema de comunicación directo para todos los miembros, al menos por sus representantes para que le transfiera la información a cada uno de los miembros de su rama familiar. Así pues, queda toda la familia instruida de las actuaciones que la junta ha adoptado, se evita la queja común de los socios inactivos sobre el desconocimiento acerca de la empresa.

Dicho esto, es imposible para una familia, sin importar su tamaño, que decida no establecer un consejo de familia, que permita la participación de los miembros en la discusión. El consejo es un espacio para compartir opiniones y visiones, y renovar las visiones existentes, logrando así la evolución de la familia empresaria acorde al crecimiento de las empresas que la conforman.

El consejo de familia 85

11 Family office

El crecimiento de las familias empresarias, en tamaño y en patrimonio, fue generando algunas necesidades que debían satisfacerse para los miembros de la familia y para el patrimonio, por tal razón, a finales del siglo XIX las mismas familias empresarias crearon la figura del *family office*. Inicialmente se dieron en los Estados Unidos, pero pronto se popularizaron en el resto del mundo, especialmente en Canadá y en países de Europa. En los últimos años, esta figura se ha vuelto necesaria en países de Latinoamérica y Centroamérica.

Definir qué es un *family office* ha sido tarea compleja durante años, esto porque más que dar definiciones al respecto, lo que se ha señalado ha sido cuáles son las tareas que desarrolla. Por ejemplo, Garrigues, en su página web al referirse a los *family office* dice «dos objetivos fundamentales de un *family office*, es la gestión patrimonial y financiera desde la eficacia financiera-fiscal y una buena organización familiar donde la familia pueda recibir servicios y se organice para una adecuada toma de decisiones».

Un *family office*³⁵ podría definirse entonces inicialmente como una entidad de propiedad o no de una familia empresaria que proporciona un asesoramiento profesional excepcional y objetivo, y ofrece una dedicación completa a las necesidades y deseos de la familia.

35. Garrigues, Family offices (2019). Recuperado de https:// www.garrigues.com/ es_ES/noticia/que-es-unfamily-office

¿Qué significa esto? Que un family office tiene las competencias y la obligación de asesorar a la familia empresaria, a las ramas de la familia y a los individuos que pertenecen a esta, en temas de inversión, en planeación tributaria, comités de inversión de intraemprendimiento, asesoría en operaciones cambiarias e incluso centralización de la información financiera y contable de los miembros de la familia; todo lo anterior permite reducción de costos y una planeación global.

Aunque se trata de un proceso a veces muy avanzado, es cierto que: muchos bancos, fiduciarias y compañías de inversión han creado servicios de family office que pueden ser un primer paso para su utilización en las familias que aún no consideran estar suficientemente desarrolladas para ac-

36. Family Office Regulation. 2019. Agosto 4. Recuperado de https://www. sec.gov/news/ press/2011/2011-134. htm y https://www.sec. gov/rules/final/2011/ ia-3220.pdf

37. Multi family office

38. Ver en https:// www.sec.gov/news/ press/2011/2011-134. htm y https://www.sec. gov/rules/final/2011/ ia-3220.pdf tuar de forma directamente; por lo que últimamente se han utilizado dos modelos de FO³⁶. El primero conocido como unifamiliar se refiere a que una sola familia se gestiona los asuntos financieros y personales de ella misma, esto lo hace de generación tras generación. Y, el segundo modelo utilizado es la MFO³⁷, o multifamiliar, el cual consiste en recibir ayuda de una organización que vigila y asesora a varias empresas familiares basándose en soluciones, conocimientos y servicio personalizado, como los ya indicados.

Respecto a las MFO, países como Estados Unidos y Luxemburgo se dieron a la tarea de regular la operación de estos FO para que verdaderamente fungieran como una plataforma independiente de gestión al patrimonio familiar, además que tuvieran rasgos de responsabilidad por la labor que desarrollan, puesto que el capital que utilizan para inversiones o que asesora son de alto valor.

Por lo que, desde junio de 2011 la Securities and Exchange Commission - SEC adoptó la regla bajo «Dodd-Frank Act» (Ley Dodd-Frank) removiendo la siguiente exclusión sobre el registro de los FO en la SEC³⁸:

Las oficinas familiares son entidades establecidas por familias acaudaladas para administrar sus activos y proveer servicios a los miembros de la familia, tales como servicios de planeación fiscal e inmobiliaria. Históricamente, las oficinas familiares no han requerido registro ante la SEC bajo la Adviser Act debido a una excepción realizada para los asesores de inversión con menos de 15 clientes.

Al remover esta exclusión, la SEC ya tenía permitido regular los Hedge Fund (fondos patrimoniales) así como la «asesoría de fondos privados». Para poder separar estos dos enfoques, fue necesario especificar las acciones elementales a efecto de que un FO:

- 1. El FO proveerá asesoría de inversión únicamente a familiares;
- 2. El FO es propiedad exclusiva de la familia y debe estar bajo el control de la familia y/o entidades de la familia;
- El FO no se podrá promover en el mercado como un asesor de inversiones.

Aunque en Colombia y en Latinoamérica no existe normatividad directa al respecto del *family office*, la mayoría se encuentra vigilada por la Superintendencia Financiera no por remisión directa de sus funciones de asesorar a familias, sino por la calidad de servicios que ofrecen y el riesgo económico que el mismo conlleva.

La idea de los *family office* es que sirvan de unificación de servicios que la familia requiere, por ejemplo, que si los miembros de la familia deben declarar impuestos, pues que sea el área contable del *family office* quien se

88 Family Office

encargue. Si los miembros de la familia deciden hacer inversiones, los funcionarios del *family office* se responsabilizan de asesorarla de la mejor forma. Los servicios jurídicos, servicios de educación financiera, son actividades que estos desarrollan, logrando que se centralice la información, y que también que funcione como un sistema de optimización de recursos y gastos de la familia; esto se consigue al utilizar conjuntamente los servicios que individualmente también deberían cubrir.

Un ejemplo de esta figura lo podemos ver en el caso de John Rockefeller quien hizo todo su patrimonio en el negocio del petróleo. Luego lo transmitió a sus herederos, quienes a través de su family office crearon nuevos negocios como los bancarios, inmobiliarios y demás. Entonces, tuvieron en cuenta otro uso que se le da al FO que es el ser vehículo de inversión de la familia para nuevos proyectos, que permitan el crecimiento patrimonial de la familia.

Otro claro ejemplo de esto es el Grupo Pontegadea FO, el cual pertenece a Amancio Ortega, dueño de Inditex³⁹. Este empresario es cada día más rico por los cambios en la estrategia de ZARA y demás empresas que conforman el grupo. Últimamente en su FO se dedica a inversiones en locales y edificios, como el edificio de la sede central de Amazon, en Seattle, a quien se lo arrendó⁴⁰ luego de habérselo comprado.

Como se puede observar, el modelo de un FO no es nuevo. Permite visiones, funciones y cambios permanentes con el objetivo directo de lograr hacer un crecimiento del patrimonio familiar mediante nuevas inversiones, esto con un grado de profesionalización acorde a los tiempos económicos en que vivimos. Como se dijo, es un paso de maduración que requiere de una clara regulación que permita un acercamiento óptimo a la familia y al patrimonio.

39. Que integra las marcas Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe.

40. La Vanguardia. Inditex compra sede de Amazon (2019). Recuperado de https://www.lavanguardia.com/economia/ 20181120/453063348068/ amancio-ortega-inditex-compra-sede-amazon-seatie-eeuu.html

12 La protección patrimonial

Uno de los principales temas que conciernen a las familias empresarias corresponde a las alternativas, formas, mecanismos o figuras para mantener el patrimonio dentro del ámbito de la familia. En suma, se constituye en un pilar primordial para los miembros la configuración y protección del patrimonio familiar.

Esto va de la mano con la teoría en la cual se integran las relaciones humanas y las relaciones económicas de la familia. Es claro que una familia, por el simple devenir de la vida, experimenta eventos que generan incertidumbres patrimoniales que comúnmente producen alteraciones a las relaciones de la familia, como lo son los casos de divorcios, sucesiones, embargos y remates. Eventos que nacen de los individuos, pero pueden repercutir en las comunidades, sean la familia, la empresa o el patrimonio.

Por eso, he considerado pertinente establecer una parte importante de este libro sobre los mecanismos de protección patrimonial directamente relacionados con los individuos, con la sucesión económica; esto a través de figuras del derecho colombiano y de formas de protección de carácter internacional.

Entre los mecanismos de protección vamos a hacer diferenciaciones en protecciones individuales con efectos generales, protecciones generales con efectos generales, y, en protecciones de índole general fuera del territorio colombiano.

12.1 Protección individual

La modernidad y la visión de las nuevas generaciones, un poco más preocupadas por proteger su patrimonio, han hecho común los acuerdos previos al matrimonio los cuales son conocidos como Capitulaciones o acuerdos prenupciales. Como se indica son regulaciones previas al vínculo matrimonial o a la convivencia de dos años en el caso de la unión marital de hecho.

12.1.1 Actuaciones previas al matrimonio o union marital de hecho

Capitulaciones matrimoniales: antes de contraer matrimonio los miembros de las familias empresarias deberán celebrar capitulaciones incluyendo

dentro de dicho acuerdo las acciones de las compañías familiares o demás bienes que consideren pertinentes.

Es importante señalar que lo que se busca proteger es el ingreso de terceros no miembros de la familia dentro del capital familiar, sin que implique el no acceso a la familia. Son situaciones distintas que requieren de revisión individual dentro de la relación matrimonial, pero que tienen efectos a los bienes totales del miembro de la familia contrayente o solo de los bienes donde comparte la propiedad. Esta es una decisión de la familia o del futuro cónyuge.

Capitulaciones maritales: antes de los 2 años de convivencia con su pareja, se deberán celebrar las capitulaciones maritales las cuales han de incluir dentro de dicho acuerdo las acciones de las compañías familiares o demás bienes que se consideren pertinentes.

Esta figura de las capitulaciones protege los bienes muebles que se posean antes del matrimonio, por lo tanto, si se trata de miembros de la familia empresaria que sean accionistas por derecho propio, es imperativo esta medida de protección con el fin de evitar que los cónyuges de los miembros accionistas tengan producto de divorcio o liquidación de la sociedad⁴¹ o del fallecimiento, derecho económico sobre el patrimonio compartido de la familia empresaria.

Análisis jurídico de las capitulaciones

Las capitulaciones matrimoniales y maritales tienen estas finalidades básicas:

- A. Definir con claridad qué bienes aportarán los futuros cónyuges o compañeros a la sociedad económica que constituyen producto de su unión.
- B. Establecer si han decidido realizar donaciones presentes o futuras con ocasión del matrimonio o de la unión marital de hecho.
- c. Acordar las concesiones de carácter patrimonial o económico que hacen los futuros esposos o compañeros permanentes, en la actualidad o hacia futuro.
- D. Declarar las facultades que se otorgan a los futuros esposos o compañeros permanentes para el manejo o administración de sus bienes.

Esta es una facultad de protección que el Código Civil ha permitido desde tiempos de su formulación⁴², es así que el Artículo 1781 y siguientes señalan que cuando no se celebran capitulaciones matrimoniales, el patrimonio social de los nuevos esposos incluye:

 Todos los salarios y emolumentos devengados por ambos cónyuges durante la vigencia de la sociedad conyugal.

41. Conyugal producto del matrimonio o patrimonial producto de la union marital de hecho.

42. El codigo civil que nos rige data de 1881.

- 2. Todos los frutos, pensiones, intereses y lucros de los bienes propios o sociales.
- 3. Todos los dineros que cualquiera de los cónyuges aporte al matrimonio o que adquieran durante este.
- 4. Todos los bienes muebles o cosas fungibles que cualquiera de los cónyuges aporte al matrimonio o que adquieran en este.
- Todos aquellos bienes que cualquiera de los cónyuges adquiera a título oneroso.

De igual manera, los compañeros permanentes deberán tener en cuenta que al formarse una sociedad patrimonial entre ellos, los bienes que harán parte de la misma serán todos aquellos bienes adquiridos como fruto del trabajo, ayuda y socorro mutuos de los compañeros permanentes, tal y como lo indica el Artículo 3 de la Ley 54 de 1990.

Ahora, las últimas sentencias de la Corte han igualado el matrimonio a la unión marital en todos los derechos económicos. Hoy incluso tiene en su haber, la capacidad para que los compañeros compartan derechos de alimentos a compañero culpable del rompimiento de la relación, otrora derecho exclusivo del vínculo matrimonial.

De igual forma, la Corte ha dicho que estas capitulaciones no pueden contener cláusulas contrarias a las buenas costumbres o a la ley, o estipulaciones tendientes a menoscabar los derechos y obligaciones que corresponden a cada cónyuge respecto del otro o de los descendientes comunes. Situaciones, por ejemplo, en las cuales uno de los cónyuges permite del otro malos tratos, o renuncia anticipadamente de los derechos económicos productos de la sociedad económica, o, como se afirma equivocadamente por muchos colegas abogados y notarios, declarar la inexistencia de la sociedad conyugal o patrimonial, lo cual contraria el espíritu y la norma sobre capitulaciones cuyo fin es regular, no extinguir o impedir su nacimiento.

Ahora, la Sala Civil de la Corte Suprema de Justicia, en sentencias de antes de la década de los 80, consideró que es posible que los fututos cónyuges, mediante las capitulaciones matrimoniales, pacten libremente el régimen económico de su matrimonio, inclusive permitiéndoseles acordar, si así lo desean, el régimen de separación de bienes. Esto no quiere decir, que no exista la sociedad conyugal, puesto que la sociedad existe por el vínculo matrimonial, lo que hacen las capitulaciones es regularlo.

La Corte también indicó que las capitulaciones no son absolutas y que requieren formalismos⁴³:

43. Sala Civil, Corte Suprema de Justicia, 29 jul. 2011, rad. 25/2007-00152-01; reiterada en Sala Civil, Corte Suprema de Justicia 7726-2014, 17 jun., rad. 11/2005-00075-01.

Protección individual 93

Y si bien en este país también es posible pactar un régimen económico para el matrimonio, ajeno a la sociedad conyugal, es menester que ello se haga mediante capitulaciones que exigen el cumplimiento de ciertas formalidades, pues a la luz del Artículo 1772 del Código Civil, ellas requieren de la solemnidad, esto es, de la escritura pública. Del mismo modo, se procede en caso de modificación a las capitulaciones, por mandato del Artículo 1779 ibídem. Las normas citadas junto con el Artículo 1780 de esa normatividad, que impone la presencia del notario, dan cuenta de la solemnidad inherente a las capitulaciones. De esa exigencia de solemnidad se desprenden dos conclusiones basilares. La primera, que de conformidad con el Artículo 22 del Código Civil «en los casos en que los códigos o leyes de la unión exigiesen instrumentos públicos para pruebas que han de rendirse y producir efecto en asuntos de competencia de la unión, no valdrán las escrituras privadas, cualquiera que sea la fuerza de éstas en el país en que hubieren sido otorgadas» (el subrayado es mío).

Una segunda consideración emerge de la exigencia de solemnidad y de la intervención del notario. Consiste en que este debe velar por la conformidad del acto con las reglas de orden público y las buenas costumbres, de modo que hará las admoniciones necesarias como manda, a título de ejemplo, el Artículo 1780 del Código Civil. Y el hecho de que las capitulaciones deban observar las reglas de solemnidad de los actos y las «buenas costumbres» (Artículo 1773 ibídem), pregna de orden público la institución, a la luz del Artículo 16 ibídem, según el cual «no podrán derogarse por convenios particulares las leyes en cuya observancia están interesados el orden y las buenas costumbres» (el subrayado es mío).

Quiere decir esto que un pacto en otro país, un acuerdo prenupcial, es válido en Colombia, siempre y cuando se cumplan las reglas de formalidad (escritura pública y ante notario), por virtud de lo cual en el territorio nacional no valen las escrituras privadas, al margen del efecto que ellas puedan producir en el país en el que fueron otorgadas.

Es interesante reseñar que los bienes inmuebles propiedad de los futuros contrayentes no requieren ser inscritos dentro del acuerdo de capitulaciones, por cuanto, los mismos tienen el trato de bienes propios que salvo confusion⁴⁴ por venta en vigencia de la sociedad conyugal, conservan ese carácter de exclusivo para el propietario contrayente en casos de liquidacion y similares.

12.1.2 Actuaciones posteriores al matrimonio o union marital de hecho

Aunque las capitulaciones excluyen los bienes que se quieran proteger de propiedad del nuevo cónyuge antes de casarse, es posible que como producto de la planeación de la familia empresaria se decida entregar en otros periodos (posteriores al matrimonio) participación en las sociedades familiares, o bienes, cuyo fin sea incrementar el patrimonio del miembro consanguíneo de la familia pero no de su cónyuge. En consecuencia, el ca-

44. Para evitar esta confusión se debe utilizar la figura de la subrogación, que permite reemplazar en vigencia de una sociedad patrimonial entre cónyuges o compañeros permanentes un bien propio por otro que mantendrán la misma calidad.

mino adicional, a las ya citadas capitulaciones, es la liquidación de sociedades conyugales o patrimoniales productos del matrimonio y de la unión marital de hecho respectivamente.

Los miembros de la familia, dentro de un plazo establecido por la familia empresaria, pero obviamente posterior al matrimonio, deberán liquidar la sociedad conyugal naciente de su vínculo matrimonial o marital, estableciendo desde entonces una individualidad en los bienes, pero conservando el vínculo matrimonial o marital.

Esta medida permite que los cónyuges entre sí ya no tengan una comunidad de bienes; por lo tanto, todo activo que adquiera cualquiera de los cónyuges será propiedad exclusiva del titular de este, sin que implique un derecho en riesgo.

Generalmente, lo anterior expuesto se da tanto para miembros que ya son accionistas antes del matrimonio, como en aquellos miembros que aún no posean acciones en su haber. Por ello, la planeación sucesoral que hagan los padres de este miembro no requiere, en ningún caso, la necesidad de compartir la propiedad del patrimonio construido con la familia política de sus herederos.

12.1.3 Ubicación legal de la liquidación de la sociedad conyugal

La sociedad conyugal se encuentra reglamentada por el Código Civil a partir del Artículo 1781 y subsiguientes, en los cuales se señalan disposiciones generales sobre la constitución y características de dicha sociedad, e indican qué bienes son objeto de la sociedad conyugal y por consiguiente de ambos cónyuges:

- 1. Salarios devengados durante el matrimonio.
- Los resultados, réditos, pensiones, intereses y lucros generados por los bienes sociales e individuales siempre que se devenguen durante el matrimonio.
- 3. El dinero que los cónyuges aportan al matrimonio, obligando a la sociedad a la restitución de igual suma.
- 4. Las cosas fungibles y muebles que los cónyuges aporten al matrimonio, la sociedad se obliga a la restitución del valor.
- 5. Los bienes que los cónyuges adquieran durante el matrimonio a título oneroso.
- 6. Los bienes raíces que los cónyuges adquieran durante el matrimonio.

Protección individual 95

Sobre el particular hay que indicar que: los bienes, que no hacen que en vigencia de la sociedad conyugal se reciben a título gratuito, como lo son las donaciones o las sucesiones, solo pertenecen al cónyuge que las reciben, y no harán parte de la sociedad conyugal.

De igual forma, es importante la figura de la subrogación. Esta figura consiste en que en los casos de que un bien sea únicamente de uno de los cónyuges, ya porque era bien de este antes del matrimonio o bien porque se recibió a título gratuito en vigencia de la sociedad conyugal y, se venda para evitar la confusión patrimonial, se establece en la venta una cláusula llamada subrogación donde se indica que dicho bien es un bien propio y que lo recibido, dinero u otro bien distinto, debe mantener la calidad de bien excluido de la sociedad económica producto del matrimonio o unión marital de hecho.

También es importante recordar que la disolución y liquidación de una sociedad conyugal son procedimientos que pueden ser posteriores, anteriores o complementarios e independientes del proceso de divorcio o cesación de efectos civiles de matrimonio. La distribución en partes iguales no es inmutable, dado que los cónyuges pueden hacer renuncias a bienes del otro o que le corresponda conocido como renuncia a gananciales. Los efectos de la liquidación sin que exista divorcio, no elimina la obligación de socorro, ayuda, colaboración y fidelidad innatas al vínculo matrimonial, lo único que regula es la sociedad de bienes, al extinguirla, y, tampoco elimina al cónyuge como beneficiario de pensión de jubilación de sobreviviente y a ser heredero de su cónyuge según los órdenes hereditarios vigentes.

Lo que sí hay que tener en cuenta es que la liquidacion de la sociedad conyugal se trata de un trámite notarial con gastos asumibles por cónyuges, y, que en el caso de los bienes inmuebles, su tratamiento es como el de una venta de la propiedad, por lo cual, se incluyen los impuestos de registro y beneficiencia, sumas a considerar en el caso de activos de gran valor.

Por último, la liquidación de sociedades, las capitulaciones y cualquier acto de protección entre cónyuges, requiere de un proceso de socialización con los miembros de la familia empresaria desde corta edad, y, evidentemente con las parejas de estos. Hay que tenerse en cuenta de que se trata de procesos que pueden ser considerados invasivos por algunas personas; pero que tienen un fin claro de protección de los bienes previos al matrimonio, puesto que los causados dentro del matrimonio tienen diversas figuras, como la constitución de una sociedad comercial en pareja que sea la propietaria de los bienes que en dicha unión adquieran o quieran ingresar a la misma.

96 La protección patrimonial

12.1.4 Constitución de sociedades

Para evitar la dispersión lógica de la participación accionaria de una compañía entre todos sus integrantes, dado que a medida en que se presenta el crecimiento de la familia se generan más socios con menor participación. Una forma de protección muy usada es la constitución de sociedades comerciales. Lo anterior, para que las sociedades comerciales, sean las dueñas directas en las sociedades familiares de la familia empresaria por rama. De tal forma, no hay una variación en la empresa familiar de la participación accionaria a causa del fallecimiento de los socios, dado que son las sociedades quienes podemos denominar «secundarias» donde los miembros de la familia cambian su partipación.

Se establece que las acciones de las compañías secundarias no podrán ser vendidas, cedidas, pignoradas ni nada similar, mediante un ejercicio especial del derecho de preferencia; porque, como se indicó, en las compañías secundarias se podrá variar la participación accionaria e incluir a nuevos miembros siempre que sean descendientes de los socios de esa rama familiar. Lo anterior para impedir el acceso de terceros no miembros de la familia empresaria al control de estas sociedades secundarias.

Dentro de las muchas posibilidades se puede establecer la sociedad mediante el aporte del socio de la compañía familiar de las acciones en esta. Una vez constituida se puede realizar una venta a los demás miembros de la familia, conservando el usufructo, con lo que es necesario que la operación tenga una revisión contable y tributaria para darle toda la formalidad y legalidad necesaria.

Sin embargo, como ya se indicó, es necesario establecer un derecho especial sobre las acciones a favor de los descedientes del socio miembro de la familia empresaria; esto con el fin de mantener el control político y económico. Se recomienda que los padres, aunque puedan ceder la participación accionaria, han de conservar el derecho de usufructo, derecho que como se verá más adelante, no hace parte del patrimonio en caso de sucesión.

12.2 El derecho de usufructo

Según el Artículo 823 del Código Civil el derecho de usufructo es un derecho real que consiste en la facultad de gozar de una cosa con cargo de conservar su forma y sustancia. Este derecho supone necesariamente dos derechos coexistentes: el del nudo propietario, y el del usufructuario. Tiene, por consiguiente, una duración limitada, al cabo de la cual pasa al nudo propietario y se consolida con la propiedad.

Esto implica en una sociedad de familia que el padre, abuelo, hermano, o cualquier miembro, puede entregar a otro su patrimonio o acciones bajo la

El derecho de usufructo 97

premisa de ser miembros de la familia empresaria, conservando el primero el derecho de usufructo. Es decir, el derecho a ser beneficiario de la toma de decisiones y a recibir la utilidad de la empresa, con la consolidación del derecho de propiedad al fallecimiento, lo que evita procesos engorrososos de sucesión, el pago del impuesto de ganancias ocasional y pagos adicionales, que pueden llegar al 23% de la masa a repartir.

La constitución del usufructo se puede hacer según el Código Civil mediante cualquier acto entre vivos, en otras palabras, mediante un contrato sería fácil su configuración, y, su fecha de terminación o su condición pueden ser establecidas según acuerdo entre las partes. Cuando en la constitución del usufructo no se fija tiempo alguno para su duración, se entenderá constituido por toda la vida del usufructuario, y, como se indicó, el usufructo es intransmisible por sucesion.

Entonces, cuando se habla de usufructo sobre acciones o participación accionaria cualquiera, debemos tomar el Artículo 412 Código de Comercio «salvo estipulación expresa en contrario, el usufructo conferirá todos los derechos inherentes a la calidad de accionista, excepto el de enajenarlas o gravarlas y el de su reembolso al tiempo de la liquidación».

De dicha declaración, podemos establecer las siguientes consideraciones respecto al usufructo de las acciones:

- 1. Que este derecho no permite al usufructuario gravar las acciones, ni a venderlas ni a recibir suma alguna en caso de venta.
- 2. Y que salvo que se establezca lo contrario en el contrato o acto entre vivos, el usufructuario tiene derecho a participar en las reuniones sociales, a recibir las utilidades y a realizar el derecho de inspección.

F Efectos fiscales del usufructo

La DIAN ha señalado⁴⁵ que cuando el derecho de dominio (propiedad) se encuentra desmembrado del derecho de usufructo, se configuran dos derechos reales; es decir, dos activos patrimoniales apreciables en dinero susceptibles de ser utilizados para la obtención de una renta, que perteneciendo a distintos contribuyentes deben ser declarados por quien posea la titularidad de cada derecho en el último día del año o período gravable, y, deben ser ajustados por inflación si a ello están obligados los respectivos titulares.

Lo anterior implica que patrimonialmente lo declara el dueño de la nuda propiedad y al usufructuario le corresponde las utilidades en caso de haber. Asi mismo⁴⁶, se indicó que la persona que recibe el bien en usufructo

45. Concepto Nº 080659 del 15 de noviembre de 1995.

46. Concepto Nº 100161 del 28 de diciembre de 1998. no puede registrarlo en el balance general y no lo declara fiscalmente en su patrimonio. No obstante, el usufructuario, como titular de un derecho patrimonial, debe consignar en su contabilidad y en su declaración del impuesto sobre la renta y complementarios este derecho.

12.3 La renta vitalicia

Para iniciar, debemos entender la naturaleza de la renta vitalicia, por lo cual debemos ir a la fuente del mismo, que es el Código Civil, específicamente los Artículos 2287 y subsiguientes, los cuales definen así:

Artículo 2287. Definición de renta vitalicia. La constitución de renta vitalicia es un contrato aleatorio en que una persona se obliga, a título oneroso, a pagar a otra una renta o pensión periódica, durante la vida de cualquiera de estas dos personas de un tercero.

Artículo 2288. Constitución de la renta vitalicia. La renta vitalicia podrá constituirse a favor de dos o más personas que gocen de ella simultáneamente, con derecho de acrecer o sin él, o sucesivamente, según el orden convenido, con tal que todas existan al tiempo del contrato.

Artículo 2290. Precio y pensión de la renta vitalicia. El precio de la renta vitalicia, o lo que se paga por el derecho de percibirla, puede consistir en dinero, o en cosas raíces o muebles. La pensión no podrá ser sino en dinero.

Artículo 2291. Libertad en el establecimiento de la pensión. Es libre a los contratantes establecer la pensión que quieran, a título de renta vitalicia. La ley no determina proporción alguna entre la renta y el precio.

Para efectos de nuestra descripción y análisis, de estos artículos pertinentes podemos extrapolar las siguientes características:

- 1. Contrato entre dos o más personas,
- 2. cuyo fin es recibir una determinada suma de dinero mensual,
- usualmente en contraprestación de la entrega de un bien inmueble o mueble.

Quiere decir esto que puede tratarse de las acciones de una compañía, los derechos fiducarios, o cualquier título que represente dinero, por lo que permitiría al utilizar este instrumento, que un padre pueda entregar sus acciones dentro de la compañía a sus hijos u otros miembros de la familia, recibiendo en contraprestacion una suma de dinero mensual o anual que le permita asegurar la tranquilidad pensional.

La renta vitalicia 99

F Efecto tributario de la renta vitalicia.

Al tratarse de un contrato con efectos económicos, es claro que se genera un impacto en el patrimonio de los sujetos intervinientes; efectos que intentaremos analizar a continuación:

A. Ubicación legal

El Artículo 100 y y el 101 del Estatuto Tributario Nacional se sirven en establecer la renta en el contrato de renta vitalicia:

Artículo 100. Determinación de la renta bruta en contratos de renta vitalicia. En los contratos de renta vitalicia, la renta bruta de los contratantes se determina así:

- 1. El precio o capital que se pague por la renta vitalicia constituye renta bruta para quien lo reciba.
- 2. La pensión periódica constituye renta bruta para el beneficiario, y se estima en un porcentaje anual del precio o capital pagado, equivalente a la tasa de interés sobre depósitos bancarios a término. Si la pensión periódica excediere del porcentaje anterior, cuando la suma de los excedentes de cada año iguale al precio o capital pagado para obtener la pensión periódica, se considera como renta bruta la totalidad de lo pagado por pensiones de allí en adelante.
- 3. Las indemnizaciones por incumplimiento, originadas en la resolución del contrato de renta vitalicia, son renta bruta. Su valor se establece restando de la suma recibida con ocasión de la resolución del contrato el precio o capital pagado, disminuido en la parte de las pensiones periódicas que no haya constituido renta bruta para el beneficiario.

PARÁGRAFO 1º En todo contrato de renta vitalicia el valor de los bienes que se entreguen como precio o capital, indemnización o restitución, es el que figure en la declaración de renta y patrimonio del año inmediatamente anterior, o en su defecto, el de costo.

PARÁGRAFO 2º Las disposiciones contenidas en este artículo, no se aplican a los contratos de renta vitalicia que se celebren con las compañías de seguros.

Artículo 101. Las sumas pagadas como renta vitalicia son deducibles. Son deducibles las sumas periódicas pagadas en el año o período gravable a título de renta vitalicia, hasta el total del reembolso del precio o capital. De allí en adelante sólo es deducible el valor de las sumas periódicas que no excedan del límite señalado en el artículo anterior.

☑ Impacto impositivo

Para quien recibe la renta entonces, todo el valor que le fuese girado en razón del pago de la renta pactada constituye renta bruta⁴⁷ durante cada año gravable, es decir los dineros que se acuerden como contraprestación de la entrega de las acciones en el caso particular hasta el 31 de diciembre de cada año, serán objeto de efectos tributarios para el beneficiario. Lo anterior implica que tendrá que tomarse como un ingreso gravado sobre que eventualmente y según la planeación tributaria ejecutada deberá pagarse el impuesto de renta.

47. La renta bruta resulta de la suma de los ingresos netos de la persona recibidos dentro de un año. Sin embargo, es importante tener en cuenta que como lo indica el Estatuto Tributario en caso de que la realización de dichos ingresos, implique costos, estos deben restarse para así obtener la renta bruta.

Para quien paga la renta es deducible el pago mensual realizado durante cada año gravable, hasta el total del precio o capital que fuese entregado en contraprestación, cuyo precio está determinado por el valor que el beneficiario entregante del bien haya registrado en la declaración de renta inmediatamente anterior.

Así mismo, deberán entenderse que para el pagador de la renta, el bien recibido a cambio, se genera como un ingreso tributario que implica un aumento del patrimonio pero que está ligado al pago de la renta como contraprestación y deducibilidad referente.

El contrato de renta vitalicia cuando no participen entidades aseguradoras está exento de IVA y, al tratarse de un acto sin efectos comerciales, se encuentra libre de este impuesto para su configuración. Respecto a la retención al tratarse de un pago mensual en retribución dependerá del monto para la aplicación de la tarifa a cargo.

La figura de la renta vitalicia sirve como figura de protección para aquellos socios que no se encuentran con todas sus facultades, que generan una preocupación especial para los miembros de la familia, por lo que la entrega de la participación de las acciones a un miembro de la familia, con la correspondiente obligación de un pago mensual, permite asegurar la estabilidad económica de un miembro con menor capacidad.

12.4 Escición empresarial

Esta figura, que puede definir como la división de una sociedad en dos o más nuevas sociedades, es muy práctica y común en las sociedades de familia, producto de que con el crecimiento de la empresa familiar se van adquiriendo bienes, primordialmente inmuebles que después de un tiempo son innecesarios para el desarrollo del negocio, y, son un riesgo inmmenso en caso de responsabilidad de la compañía. Por lo tanto, al proceder a dividir la compañía familiar, con parte de su patrimonio a una o varias sociedades, se distribuye el patrimonio constituido extinguiendo el riesgo de responsabilidad o al menos disminuyéndolo, y, entregando a la sociedad económica familiar inicial los bienes que tienen relación con su actividad a la otra u otras que no comparten esa calidad.

La escisión de una sociedad se lleva a cabo mediante una reforma estatutaria por medio de la cual una sociedad (escindente) traspasa parte de sus activos y/o pasivos en bloque a una o varias sociedades ya constituidas o a una o varias que se constituyen llamadas beneficiarias.

La escisión requiere autorización por parte de la Superintendencia de Sociedades en ciertos casos que la misma ley a definido, como son:

Escición empresarial 101

- Las sociedades controladas por la Superintendencia de Sociedades.
- 2. Las sociedades sometidas a la supervisión de otra superintendencia que no cuente con la facultad de otorgar la autorización de escisión.
- 3. Cuando en una operación de fusión o escisión participen sociedades vigiladas por la Superintendencia de Sociedades y otras Superintendencias o entidades del Estado que tengan competencia para autorizar dichas reformas. El respectivo proceso requerirá autorización previa por parte de este organismo en el evento en que la sociedad absorbente continúe vigilada por esta superintendencia.

El tratamiento fiscal de la escisión, siempre que se conserve en propiedad de los mismos socios por lo menos dos años luego de esta, es neutro, pues no involucra cambio real de propiedad, lo que maximiza la importancia o el interés como mecanismo de protección patrimonial de la escisión societaria. Esta forma de protección es muy usada con el ánimo de organización patrimonial, y por darle también a la compañía la claridad sobre lo que realmente posee y requiere para su explotación comercial, lo que la convierte en una herramienta de transparencia patrimonial óptima en las empresas de familia.

12.5 Donación

La donación es un acto en el que una persona hábil, capaz, que tenga libre administración de forma gratuita u onerosa, transfiere uno o varios bienes a otra que debe aceptarla. La donación se encuentra regulada por el Artículo 1443 y subsiguientes del Código Civil.

Para donaciones de más de 50 salarios mínimos legales mensuales vigentes⁴⁸ se requiere autorización notarial, y cuando la donación se hace a título onerosa, también aplica la autorización citada.

No existe limitación sobre el porcentaje del patrimonio que una persona puede donar, puede ser todo, siempre que conserve lo que la ley ha denominado congrua subsistencia, es decir, lo mínimo para sobrevivir⁴⁹.

Es importante mencionar que quien recibe la donación debe reconocer ese ingreso como una ganancia ocasional, y que a esta se le puede restar una parte como no gravada, según lo dispuesto en el numeral 4 del Artículo 307 del ET, es decir, que el ingreso que reciba estará gravado con 10% de impuesto a pagar a la DIAN.

48. Para 2019 corresponde a sumas alrededor de cuarenta y un millones (41.000.000) de pesos.

49. Sobre el particular, es necesario indicar que quien reciba y acepte una donación, estará obligado a alimentos de quien la recibe, en caso de que este último se encuentre en incapacidad económica para sobrevivir.

El proceso es muy sencillo, nos remite a la forma en la que los padres entregaban su patrimonio en lo que se denominaba de forma informal como sucesión en vida. Partían de una donación, para evitarse los efectos de un trámite suceral a causa del fallecimiento.

Sin embargo, los riesgos de esta figura de la donación, más allá del impacto tributario que implica el pago del impuesto de ganancia ocasional, están configurados en que se puede presentar una afectación de los derechos de algunos herederos. Sino se hace de forma correcta al no respetar los derechos de sucesión, puede generar una controvercia de índole jurídica que finalice con una sentencia que ajuste las donaciones realizadas a la realidad de los órdenes hereditarios y la postetad del causante.

De todas formas es una figura representativa, muy usada aún, pero que como veremos a continuación, al compararse con la verdadera sucesión en vida, resulta lógica la aplicación de esta última por encima de la donación.

12.6 Suceción en vida

El Código General del Proceso es una norma que unificó y modificó los sistemas procesales de la legislación colombiana, y, además, creó una figura conocida como la «herencia en vida». Como señalamos anteriormente, antes de esta ley, se utilizaba la donación o la venta ficticia para trasmitir los bienes sin necesidad de un proceso de sucesión o la espera de la muerte del causante, cuya situacion implica claramente una falta de planeacion total.

Sin embargo, esta norma, la Ley 1564 del 2012, señala:

La partición del patrimonio que en vida espontáneamente quiera efectuar una persona para adjudicar todo o parte de sus bienes, con o sin reserva de usufructo o administración, deberá, previa licencia judicial, efectuarse mediante escritura pública, en la que también se respeten las asignaciones forzosas, los derechos de terceros y los gananciales. En el caso de estos será necesario el consentimiento del cónyuge o compañero.

Los herederos, el cónyuge o compañero permanente y los terceros que acrediten un interés legítimo, podrán solicitar su rescisión dentro de los dos (2) años siguientes a la fecha en que tuvieron o debieron tener conocimiento de la partición. Esta partición no requiere proceso de sucesión.

Está claro que este proceso no elimina la obligación de las asignaciones⁵⁰ que por mandato de la ley existen, como es el caso, de la legítima rigurosa y porción conyugal, únicas asignaciones forzosas que existen luego que en agosto de 2018 se eliminara la cuarta de mejoras.

Además, se debe revisar el alcance de la distribución, porque la misma no puede ir en contravía de los derechos o intereses del cónyuge, por lo

50. El código civil estableció unas asignaciones obligatorias para los descendientes y cónyugues, que a pesar de la voluntad del causante no pueden ser objetos de modificarse.

Sucesión en vida 103

que también debe estar limitado por los gananciales del otro cónyuge, salvo renuncia expresa a estos.

Es evidente que se trata de una figura parecida aunque diferente a la sucesión y a la donación, por lo que para claridad me permito hacer el siguiente cuadro comparativo, donde se resume lo indicado anteriormente.

CARACTERÍSTICA	sucesión	DONACIÓN	PARTICIÓN DEL PATRIMONIO
Clase de acto	Disposición gratuita con efectos después de la muerte	Disposición gratuita u onerosa en vida	Disposición gratuita con efectos en vida
Inmutabilidad	Revocable	Irrevocable	Revocable
Fuente	Código Civil	Código Civil	Código General del Proceso
Sujetos	Herederos	Cualquier persona, respetando los dere- chos de terceros	Asignatarios
Carga impositiva	Ganancia ocasional 10%	Ganancia ocasional 10%	Ganancia ocasional 10%

La Corte Constitucional ha definido adicionalmente que en aplicación con el Artículo 21 numeral 13 del Código General del Proceso se debe buscar la autorización por parte de un juez de familia para su formulación. Si hay sociedad conyugal vigente, debe liquidarse para respetar el derecho a los gananciales. Por esta razón, se requiere el consentimiento del cónyuge o compañero permanente.

Esto permite que en un patrimonio familiar, los miembros repartan en vida una serie de bienes con el fin de entregar la administración de esta a sus herederos de forma anticipada, con el inconveniente que el mismo no puede ser objeto de retracto. Lo que he visto en mi experiencia es que no se configura como una situación válida para la legitimación de los padres, puesto que la cesión del control patrimonial y político de forma anticipada, no siempre puede resultar como la decisión acertada; por esto, es prudente tener consideraciones de edad, salud y capacidad económica que permitan que esta actuación no desemboque en un afectación económica para el cedente.

12.7 Fiducia civil

Otra figura netamente civil, se encuentra regulada en el Artículo 794 del Código Civil, y, se constituye a toda propiedad (o patrimonio) sobre la cual

104 La protección patrimonial

se pone una condición que: una vez sea cumplida da lugar a que el dominio de la propiedad pase a la persona a quien se le impuso el cumplimiento de la condición.

La constitución de la propiedad fiduciaria se llama «fideicomiso» y la traslación de la propiedad a la persona en cuyo favor se ha constituido el fideicomiso se llama «restitución».

Al tenor del Artículo 1677 del Código Civil encontramos uno de los temas más importantes o que le dan mayor validez al fideicomiso, es la inembargabilidad de los bienes de la fiducia, que es realmente el mayor atractivo de esta herramienta jurídica.

El fiduciario es la persona que tiene el goce de la propiedad fiduciaria con la limitación del fideicomiso establecido por el constituyente (el propietario inicial del bien); es decir, él tiene la propiedad, pero con la condición de que si el fideicomisario cumple la condición impuesta por el constituyente del fideicomiso, la propiedad pasa a este último.

Desde el punto de vista tributario es importante tener en cuenta que la característica fundamental de la propiedad fiduciaria es estar sujeta a una condición y que mientras esta no se cumpla, el fiduciario es el propietario de los bienes que integran el fideicomiso y los frutos que producen tales bienes constituyen ingreso susceptible de ser denunciado en la declaración del impuesto sobre la renta y complementarios del mismo; así mismo, y conforme al Artículo 102 del ET es el fiduciario quien debe denunciar en su propia declaración los bienes y rentas del fideicomiso.

Sin perjuicio de lo anteriormente señalado, si los frutos que producen tales bienes se perciben en cabeza del fideicomisario, habrá lugar a incluirlos en su declaración de renta.

Y, hay que entender los elementos correspondientes a este acto, pues el fiduciario recibe del fideicomitente los bienes en propiedad fiduciaria a "título gratuito"; en otras palabras, no paga por este hecho al fideicomitente, de allí que por excelencia la fiducia civil sea un negocio a título gratuito. Así mismo los recibe el fideicomisario del fiduciario, quien debe cumplir así con el fin último del fideicomiso entregando los bienes objeto del fideicomiso si se cumple la condición que establezca el fideicomitente.

Dado el título gratuito de este acto jurídico, aplica lo pertinente de la ganancia ocasional, es decir, que cuando se consolide el derecho tendrá que pagar una suma correspondiente al 10% de lo que se reciba con el cumplimiento de la condición

Fiducia civil 105

12.8 Protección patrimonial internacional

En los últimos años se han venido popularizando en Colombia figuras que ya tenían un éxito determinado en otras latitudes, y que tenían una aplicación de hace más de 30 años, entre las que encontramos, el trust, las sociedades *off shore* y las fundaciones de intereses privado.

Debido a la necesidad de diversificación del patrimonio, y a la estabilidad económica, sin menguar un interés de disminución impositivo, muchas empresas familias o patrimonios familiares han acogido estas figuras, ya sea como procesos de distribución del patrimonio o como mecanismos de protección patrimonial.

12.8.1 Trust

La primera característica del *trust* es que es un negocio jurídico privado que se usa y ha sido usado para la transmisión de bienes o derechos de una persona a otra de su confianza, esto con el fin de que lo administre y controle en beneficio de terceras personas, que normalmente pueden ser familiares o allegados.

Es muy parecido a nuestro sistema jurídico de fideicomiso; es más, en muchas jurisdicciones se le denomina fideicomiso al trust, e incluso lo denomina fideicomiso internacional, y al igual que este, el trust no es una persona jurídica, sino un tipo de obligación o conjunto de compromisos.

Es considerado también como una relación legal creada «inter vivos» o al momento de la muerte por el settlor, cuando ciertos bienes son colocados bajo el control del *trustee* para el beneficio de un beneficiario, para fines especiales (Parra E, 2010). Su primer antecedente histórico lo encontramos en el llamado contrato de fiducia romano, por lo que a menudo se habla de él como una relación fiduciaria.

Partes en el trust

- Settlor u otorgante será de quien originalmente son los bienes o derechos y que posteriormente decide transferirlos.
- Trustee o administrador será quien durante el negocio jurídico se encargará de administrar aquellos bienes o derechos que le han sido transferidos.
- Beneficiary o beneficiario será quien se beneficie de las ganancias obtenidas y, al vencimiento del contrato, del propio bien.
- 🖙 Assets será el bien o bienes que serán objeto del negocio.
- Trust deed o escritura de constitución, allí se recogen las condiciones que deben ser cumplidas por el trustee o administrador.

106 La protección patrimonial

Asimismo, para poder entender el funcionamiento del *Trust* es necesario entender el derecho a la propiedad desde el *Common Law* (Derecho anglosajón) el cual reconoce dos maneras diferentes de ejercer la propiedad. Por un lado, existe el *legal ownership* o *legal estate*, es decir, la titularidad o propiedad legal de un bien. De otra parte, el llamado *beneficial ownership* o *equitable estate*, que podríamos definir como el derecho de uso y disfrute que concede ciertos derechos sobre el bien a una persona distinta de su propietario legal.

Así pues, produce una situación compleja en la que el administrador es el propietario legal del bien, pero no tiene un dominio completo sobre el mismo, ya que a su vez tiene una obligación personal frente a los beneficiarios. Estos tienen derecho de recibir el bien, en el momento en que se haya estipulado en la escritura de constitución, y en algunos casos también a utilizarlo y a disfrutar de él.

Por tal razón, los trusts son empleados para los más variados propósitos. Por mencionar algunos ejemplos, en el mundo de los negocios pueden utilizarse para realizar inversiones conjuntas; para agrupar las participaciones de pequeños accionistas y así poder ejercer el derecho a voto en una junta de accionistas; para administrar las inversiones privadas de un cargo público y evitar el conflicto de intereses; o para garantizar el correcto cumplimiento de una transacción importante.

El trust se rige por un documento de constitución y por el acta de intención, expedida por el constituyente, manteniéndose el patrimonio del trust como independiente tanto de los bienes del administrador como de otros trust, convirtiéndose estos bienes en inembargables por los acreedores del constituyente ni de los beneficiarios, otra característica claramente similar a los fideicomisos colombianos o de la tradición romana.

Entonces, cómo se constituye para un fin cuando las condiciones que se han fijado en el contrato se han llevado a cabo, o por el término que ha sido fijado en el documento de constitución, así se terminará la existencia del mismo.

Una variedad del *trust* es el denominado *offshore trust*, que al igual de las compañías offshore que están constituidas en un paraíso fiscal⁵¹, puesto que además de la ventaja de protección patrimonial se configura como una planeación tributaria óptima.

51. Países o lugares, con tributación baja o cercana a cero para operaciones de fuente extranjera.

Aunque esté constituido en el exterior, el *trust* por lo general manejará bienes y derechos que se encuentran situados en el país de residencia habitual del *settlor* o de los beneficiarios, y es por ello que también tendrá impli-

caciones legales y fiscales en dicho país. En Colombia, la Superintendencia de Sociedades ha catalogado a los *trust* como entidades con personería jurídica, nuevamente muy parecido a la fiducia.

Sobre la fiducia mercantil y el trust

Encontramos que la fiducia es un negocio jurídico en virtud del cual las partes que constituyen este negocio, es decir, el fiduciante o fideicomitente transfiere un bien o varios bienes a quien se denominará el fiduciario. Este último se obligará a administrarlos con el fin de cumplir el objetivo que se ha determinado por el constituyente y en beneficio del beneficiario o fideicomisario. Así mismo cabe resaltar que solo los establecimientos de crédito y sociedades fiduciarias que cuenten con permiso de la Superintendencia financiera, podrán tener la calidad de fiduciarios.

Con todo, los bienes que estén sujetos a fiducia deberán mantenerse separados del resto del activo del fiduciario y de los que correspondan a otros negocios fiduciarios, y forman un patrimonio autónomo afecto a la finalidad contemplada en el acto constitutivo.

Es importante tener presente que para la constitución se tendrá en cuenta que conste en una escritura pública registrada según la naturaleza de los bienes objeto de la fiducia, y aun así, la Superintendencia Financiera de Colombia, en concepto No. 2003018295-1 de mayo 23 de 2003, ha sido clara al señalar que las sociedades fiduciarias podrán celebrar contratos de fiducia mercantil sin que para tal efecto se requiera la solemnidad de la escritura pública, siempre que los bienes fideicomitidos sean exclusivamente muebles.

Por último, la terminación del negocio jurídico se dará por el cumplimiento del objetivo de este, del plazo, si se llegare a pactar o de la duración que el legislador ha establecido como máxima para su existencia, siendo esta el lapso de veinte (20) años. En este sentido, el Código de Comercio en su Artículo 1240 ha explicado, además de las ya nombradas, otras causales taxativas para su terminación las siguientes situaciones: la imposibilidad absoluta de la realización de los fines para los cuales se constituyó; por cumplimiento de la condición resolutoria a la cual esté sometido; por hacerse imposible, o no cumplirse dentro del término señalado, la condición suspensiva de cuyo acaecimiento pende la existencia de la fiducia; y, por la muerte del beneficiario, cuando esta se haya pactado como una causa de terminación del negocio.

Como se ha evidenciado lo que conocemos en Colombia es una adaptación a lo que ya se señaló como trust anglosajón. Bajo la noción de negocio jurídico es claro entender que los fiduciarios, fideicomitentes y fideicomisarios, como intervinientes del contrato, adquieren derechos y contraen obli-

108 La protección patrimonial

gaciones, lo cual resulta extraño a la cultura anglosajona del *trust*. En ella, no solo el *settlor* o fideicomitente desaparece normalmente en el momento de la constitución, sino que el *trustee*, más que obligarse, ofrece un esfuerzo para satisfacer no los derechos, sino los deseos de aquel. Igualmente, la responsabilidad del *trustee* se califica con estricta severidad por la especial confianza con base en la cual se celebra el *truste* (Hernánez Limongi, 2013).

En conclusión, puede definirse el fideicomiso como el negocio jurídico consistente en la afectación de un patrimonio a un propósito determinado en beneficio de alguien y, en el encargo a un sujeto ajeno a la finalidad de realizar los actos tendientes a su cumplimiento, que se puede entender en lo general como un *trust*.

12.9 Fundaciones de interés privado

Son muy utilizadas en jurisdicción de baja tributación como es el caso de Panamá, y se consideran personas jurídicas independientes. Las Fundaciones de Interés Privado - FIP no tienen el mismo fin de las fundaciones colombianas que son entidades sin ánimo de lucro. Las FIP⁵² pueden ser creadas por una persona natural o jurídica o incluso por una fiducia. Están caracterizadas como una combinación o híbrido entre un fideicomiso y una compañía. Se constituyen cuando una persona llamada fundador, quien traspasa uno o más bienes a esta para que sean administrados por un consejo fundacional en beneficio de unos beneficiarios (Wetherborne, 2014). Es decir, estas fundaciones no tienen dueños⁵² ya que no existen títulos de propiedad de ningún tipo

Asimismo, esta persona jurídica surge por la destinación u organización de un patrimonio para cumplir una finalidad a favor de unos beneficiarios, en pocas palabras estas fundaciones de interés privado contarán con un fundador, beneficiario y patrimonio. En ninguno de los casos podrán dedicarse a fines de lucro, ni desarrollar actividades comerciales en forma habitual (Parra E, 2010); lo que si estará permitido es que sea dueña de acciones de sociedades.

Por otra parte, su dirección y administración estarán a cargo del Consejo de la Fundación el cual será nombrado por el fundador, y, que a su vez designará el representante legal.

Adicionalmente, la fundación se constituye como un patrimonio separado en relación con los bienes que se traspasan a ella. Por ello, no podrán ser secuestrados, embargados ni objeto de acción o medida cautelar, excepto por obligaciones incurridas, o por daños causados con ocasión de la ejecución de los fines u objetivos de la fundación, o por derechos legítimos de sus beneficiarios. En ningún caso estos bienes responderán por obligaciones personales del fundador o de los beneficiarios (Wetherborne, 2014).

52. En este punto sí se parecen a las fundaciones colombianas, por cuanto estas, al igual que las FIP, no son propiedad de nadie, solo son administradores de unos

Fundaciones de interés privado

Cabe resaltar que las FIP se usan en varias oportunidades en lugar del *trust*, porque se entiende que esta figura es de gran utilidad para aquellas personas que desean organizar sus bienes y que quieren establecer reglas que desean que sean aplicadas en caso de ausencia por fallecimiento o incapacidad permanente.

Sin desconocer las grandes ventajas ya indicadas previamente sobre los *trusts*, el hecho de que el fundador podrá ocupar dos figuras simultáneas, tanto como fundador como beneficiario y, así, al momento de su muerte designar a otros beneficiarios. Esta es una ventaja sobresaliente de las FIP.

12.10 Conclusiones

El capítulo de protección estaba enfocado en demostrar algunas figuras nacionales e internacionales de uso para entender los caminos existentes para lograr configurar que el patrimonio familiar se encuentre protegido y que se permita a la familia enfocarse en los temas relevantes, como son la creación de valor familiar y el aumento del patrimonio.

A nivel nacional encontramos actuaciones como las capitulaciones y liquidaciones de sociedades económicas productos de matrimonio o unión marital de hecho, que aunque se consideran una invasión de la libertad de pareja, se configuran como un instrumento de protección familiar que protege de divorcios o fallecimientos repentinos. Ampara siempre, o por lo menos ese es el fin que promovemos, el patrimonio compartido de una familia, sin desconocer los derechos de los cónyuges, a los bienes distintos de la familia empresaria; es por ello, por lo que recomendamos que los cónyuges que han liquidado su sociedad conyugal constituyan una sociedad comercial, y, sea a través de esta que adquieran su patrimonio.

En el orden internacional existen figuras como el *trust* y las FIP, que aunque parecidas, tienen elementos diferenciados entre quienes aseguran el patrimonio, y quienes permiten también en muchos casos mayor confianza al constituyente. No obstante, en todos los casos estas figuras requieren además de otros instrumentos como sociedades, y, siempre de unas reglas de funcionalidad que deben ser trabajadas con la familia empresaria, para que las condiciones allí establecidas primero vayan acorde a los principios familiares, y, segundo que sean admisibles para todos los participantes, siempre partiendo de la capacidad económica de los costos que el mantenimiento de estas figuras conlleva.

Es claro que desde el punto de vista económico, las sociedades de familia son vitales para el desarrollo y sostenibilidad de un país, sean emergentes, industrializados o de cualquier característica o calificación. Sin embargo,

110 La protección patrimonial

más que cualquier empresa, estas se encuentran afectadas por conflictos personales, intereses y visiones disímiles y hasta por el amor. Por lo que se requiere, en todo sentido y forma, de mecanismos de planeación y estrategia. Para lograrlo existe el protocolo de familia, y como se denota en las posibilidades que ofrece el Derecho Mercantil que son muchas y variadas, desde la Ley 1258 (Ley SAS), pasando por los seguros y el arbitraje. En conclusión, lo que se requiere de los juristas es rescatar su posición humana para resolver las controversias y retos que una empresa familiar conlleva.

Las partes deben pactar todo lo que se derive de sus intereses jurídicamente relevantes, con fundamentación jurídica, con reglas jurídicas, pero desde la órbita de la práctica empresarial, por lo que se debe ajustar el derecho a la realidad societaria y comercial de las empresas de familia.

En este libro se ha intentado demostrar que existen diversos mecanismos para logar que las sociedades de familia no se acaben y perduren, que sobrepasen los límites de la tercera generación, y, siempre que se haga con el acuerdo entre las partes y bajo la ingeniera jurídica acorde al siglo en que nos encontramos, así sea, utilizando instituciones tan antiguas como el usufructo, como teniendo presentes los avances jurídicos que permiten elementos vitales de conjugación empresarial.

La utilización de la sociedad por acciones simplificada fomenta la estructura de los protocolos, los catapulta no solo en los firmantes de estos acuerdos, sino que le da una fuerza jurídica frente a terceros. Adicionalmente el uso de esta figura abre el camino a la interpretación de los jueces y árbitros, quienes deberán a la luz de los principios de un protocolo de familia, definir el alcance y posibilidades de los mismos.

De igual forma, establecer al arbitraje societario, como el camino de resolución de controversias en las sociedades de familia, les permite actuar con modernidad, agilidad y siempre en busca de una resolución efectiva de las diferencias.

Finalmente, considero que la forma para lograr la vigencia, la sostenibilidad, la perdurabilidad de las empresas familiares, parte de los siguientes aspectos:

A. Comunicación asertiva

¿Qué considero es la comunicación acertiva? Es el diálogo profundo entre los miembros de la familia, eliminando cualquier tipo de distraccion y enfoque egosita. Una comunicación corazón a corazón sobre cuáles son los sueños y aspiraciones de cada miembro de la familia para con la empresa, con la misma familia y con los beneficios de ser parte de la organización.

Conclusiones 111

Se refiere a una conversación clara en la cual se alejen los resentimientos que la vida ha llevado a cosecha. Se presenta la visión real de que juntos son más fuertes que separados, que aunque puede ser que no haya sido una decisión consiente la de compartir un patrimonio y una empresa, es un ejercicio de constancia, de paciencia y entendimiento permanente.

в. Reglas claras

Es evidente que durante parte amplia de este libro, hemos hablado del protocolo como un conjunto de reglas, pero nuevamente, reglas con sentido, aplicables, reales y abstractas; es decir, sin nombre propio de aplicación general, que permita que todos los miembros de la familia se sientan, como debe ser, iguales entre ellos.

Las reglas eliminan el caos, por lo que su formulación es realmente necesaria. Hay que recordar que deben ser reglas acordadas por todos los miembros de la familia, en las que se encuetren presentes los valores, la estrategia familiar.

c. Transparencia

Aunado a las reglas han de estar presentes: la transparencia en la aplicación, la transparencia en los intereses que se pueden presentar en las familias empresarias, la claridad como se deben afrontar las posibles controvercias desde el plano familiar y empresarial. Todo lo anterior permite que las empresas familiares sobrevivan los envites a los que son comúnmente expuestas.

La transparencia no se refiere opositoriamente a la oscuridad de actos o situaciones, se refiere a la no información o no comunicación sobre las situaciones en las que la familia y la empresa están envueltas; por eso, es prudente diseñar formas o mecanismos de integracion y de informacion para todos los miembros de la familia empresaria.

D. Educación financiera

La mayor necesidad de las generaciones futuras integrantes de una familia empresaria es ser educados en el manejo de información financiera. Hay que formarlos en administración y en el valor del dinero, de manera que cuando se encuentren en familia puedan analizar y discutir sobre las capacidades financieras, y las obligaciones a cargo entre sus integrantes. Sin embargo, hemos encontrado a miembros de familia que se encuentran sometidos a una burbuja falta de realidad, por lo que es imperante establecer un plan de educación, formación y de actualización de diversos temas financieros y administrativos. Esto es indispensable para evitar la dependecia en la compañía familiar.

112 La protección patrimonial

En este capitulo, se analizaran 10 casos que representan singularidades muy diferentes pero valiosas para entender la complejidad de la empresa familiar, esta casuística, esta delimitada para empresas ubicadas en Colombia, y distribuida por distintas zonas culturales, lo que nos permitirá identificar las características generales, los defectos y virtudes que este tipo de sociedades tiene en nuestro país.

De los 10 casos, nueve han sido experiencias directas que he tenido el placer de conocer, por lo cual, por efectos de discreción y confidencialidad, algunos puntos, respecto a tópicos como el numero de miembros, lugar de ubicación y actividad empresarial han sido modificados para respetar sus datos.

En estos casos, podremos analizar las distintas amenazas a las que están expuestas las sociedades de familias y los efectos que la falta de manejo y de previsión ocasionan sobre la familia y el patrimonio.

Encontraremos, familias en primera generación, en segunda, tercera e incluso de cuarta generación, que han afrontado las realidades humanas que tiene incidencia dentro de la familia, así como los retos empresariales y financieros que se asoman como generadores de controversias y de decisiones que conllevan consecuencias económicas para el patrimonio familiar.

Finalmente, en acto de soberbia, me permitiré presentar un decálogo de recomendaciones que dichos casos nos aportan para asegurar la perdurabilidad de las empresas de familia colombiana.

Caso I

EL VERDADERO LEGADO

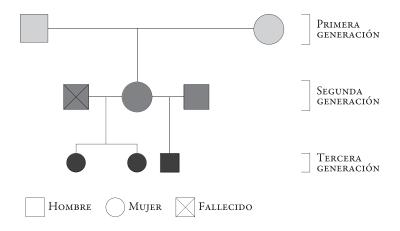
Tipo de empresa Comercializadora

Generación Tercera Ubicación Cartagena

Composición Padre fundador, única hija, y sus tres hijos.

1. GENOGRAMA

Ilustración 1 - El verdadero legado



2. DESCRIPCIÓN DE LA FAMILIA Y SUS RELACIONES

Esta familia, aunque era de segunda generación en administración, teniendo en cuenta que se trataba de una única hija, tenía rasgos de primera generación.

El fundador de la compañía empíricamente había creado una empresa de reconocimiento nacional hacia la década de los años 60, y aunque no estudió profesionalmente, en un momento nadie conocía en el país más del sector que él. En tanto, su esposa se dedicó a la crianza de su única hija.

La hija del fundador se casó muy joven, de dicho matrimonio hubo dos hijas. Tiempo después falleció su esposo, cuando sus hijas aún eran muy niñas.

Unos años después, decidió volver a casarse y tuvo un nuevo hijo.

La hija mayor de la heredera era de un buen carácter y tenía liderazgo. Estaba casada y tenía dos hijos. Su esposo tenía un buen cargo en una empresa privada y contaba con buenos ingresos para la atencion de la familia.

La hija del medio, era más dócil que la mayor. Estaba casada, y también tenía dos hijos. Su esposo no tenía las mismas características que el de su hermana desde el punto de vista económico, dado que se casaron muy jóvenes al quedar ella embarazada en el último año del colegio.

El hermano menor era un muchacho, según las hermanas, de buen corazón; sin embargo, se había acostumbrado a ser respaladado siempre por las mujeres de la famlia, por lo que no tenía grandes implicaciones en la compañía, y, además había estudiado una carrera con ningún tipo de relación o sintonía con la empresa familiar.

El esposo de la socia hija del fundador no contaba con la misma capacidad económica de su esposa y, muchas veces buscaba la forma de intervenir en los negocios familiares, esto con el fin de recibir para sí beneficios de carácter monetario. Tal situación generó algo de controversia familiar.

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La compañía se dedicaba a la comercialización de productos. Fue bautizada bajo el nombre del fundador, por lo que la familia tenía una clara relación afectiva con la compañía. Durante muchos años fue referente en la ciudad donde funcionó inicialmente

En vida el fundador había decidido, como muchas familias empresarias, adquirir bienes inmuebles como forma de enriquecer el patrimonio. Así mismo, compró una finca productora de leche y derivados.

Con la muerte del fundador, como ya se indicó, el negocio inicial de la empresa familiar tuvo un estancamiento, propiciado también por un cambio general del tipo de bienes comercializados por la empresa.

Los ingresos más altos y con menor inversión se lograban por la administración de los bienes inmuebles y de la finca, mientras que la comercialización apenas cubría con los gastos de operación.

La empresa fue líder del mercado en Colombia por casi 50 años. Tenía varias sedes para la comercialización, y aunque el personal no contaba con la capacidad para reemplazar en la gestión o en las decisiones a los miembros de la familia, por perfil y por falta de empoderamiento, el mejoramiento del grupo de trabajo no era una necesidad según la administradora.

4. DESCRIPCIÓN DE LA FAMILIA EN LA EMPRESA

La familia estaba integrada por cuatro personas luego de la muerte del fundador. La socia que heredó del fundador y sus dos hijas del primer matrimonio participaban en la gestión de forma directa en la compañía de la familia, y, el tercer hijo, hijo de su segundo matrimonio.

El verdadero legado 115

La hija del fundador gerenciaba la compañía, sin embargo, poca participación había tenido dentro de la compañía puesto que su papá siempre le cubrió sus necesidades y no le interesó integrarla a la dinámica empresarial. Además, sus estudios se limitado a una carrera técnica.

La nieta mayor estudió una carrera de administración, era inteligente y capaz. Aún denota algo de inseguridad en diversos temas de la compañía, puesto que su ingreso se dio por necesidad de la empresa para llenar el vacío en la administración con personal calificado y, no fue un hecho planeado. Ocupó el cargo de subgerente, entonces tenía libre campo de actuación.

La nieta menor del fundador no había estudiado una carrera afín con el horizonte económico de la compañía. Su integración se dio más por la necesidad de tenía ella de recibir un sueldo dado que su actividad no le permitía cubrir los gastos familiares.

El último nieto había estudiado para ser piloto comercial en los Estados Unidos. En consecuencia, según el objeto social de la empresa familiar, no existía vacante que se ajustara a su perfil profesional. La madre intentó que su hijo desarrollara algún cargo dentro de la compañía ante la imposibilidad de conseguir trabajo en su profesión. El hijo, apoyado por sus hermanas, se resistió a vincularse laboralmente a la empresa familiar.

5. Controversias de la familia en la empresa

La relación entre los miembros de la familia era muy buena, salvo con el segundo cónyuge de la socia, con quien compartían muy pocos espacios. Estaba claro que existía una dirección y control de los miembros de la familia por parte de la madre, tanto que aun a la edad de casi 40 años de sus hijas, controlaba el patrimonio que ellas habían recibido en herencia del padre. No existía oposición alguna por parte de ellas ante esta conducta.

Las decisiones en la compañía eran dictaminadas por la socia heredera del fundador, sin ningún tipo de criterio técnico, lo que había desestabilizado de cierta forma a la compañía.

Poco a poco, la empresa se vio en la necesidad de buscar fondos para sostener la comercialización, que ya no era el negocio de grandes márgenes de antaño. Mientras, paralelamente, los inmuebles se volvieron una gran fuente de ingresos, puesto que eran de fácil manejo, sin tantos requerimientos y con un margen muy superior.

Tal era el cambio, que lo que generaba mayor ingreso económico para la compañía eran los ingresos paralelos al negocio inicial y central de la familia, como la finca y la explotación de los inmuebles. En tanto, cada día más, la comercializadora requería más y más capital.

Esta situación llevó a una decisión transcendental, necesaria para la nueva propietaria en reemplazo de su padre. Fue una acción ligada al factor emocional, la cual consistió en vender algunos inmuebles para sostener la operación del negocio inicial.

Durante un análisis financiero posterior, se evidenció que el dinero invertido en el negocio producto de la venta de los inmuebles, era de imposible recuperación con las utilidades del negocio de la comercialización. Sin embargo, la hija del fundador sostenía que no importaba, porque según ella se debía mantener el legado de su padre. Por eso se esforzó tanto en mantener abierto el negocio de la comercialización a pesar de ser evidente que ya no era viable desde ninguna óptica empresaria.

Consideraciones sobre la familia y el conflicto

Lo primero que hay que resaltar en este caso es que el fundador cometió el error de no integrar a la familia dentro del negocio, y también el no propiciar que la familia se educara acorde con las necesidades de la empresa, o por lo menos que hubiera establecido un sistema de apoyo calificado del cuerpo directivo, con el cual su hija y nietos se hubiesen podido apoyar cuando este faltara.

Respecto a la integración de la familia en la empresa está claro que: integrar a quien no reúne el perfil, tiene un costo incalculable de coherencia, que en cualquier momento algún otro miembro de la familia va a señalar el asunto, y además, porque las competencias están enfocadas en otras actividades y capacidades. Por último, también es complejo que un miembro de la familia acepte el cargo por presión o por necesidad económica, y no por vocación o interés verdadero, puesto que probablemente será un trabajador infeliz y con discutible aporte a la empresa familiar.

Finalmente, considero que el punto más importante de este caso fue la confusión que tenía la única miembro de la segunda generación de la familia sobre el concepto legado (transmitido a la tercera generación). En ningún caso mantener un legado significa tener la empresa a toda costa, olvidando que finalmente la compañía debe representar una utilidad económica. El legado se refiere a mantener el orgullo, los valores familiares y la riqueza para la siguiente generación, con esto, sí se mantiene viva la memoria del fundador.

Esta integrante de la familia, con buena intención y mala decisión, trastocó el concepto de legado con marca, puesto que quería a toda costa mantener la marca y el área negocial de la comercialización, por la identificación fundador-empresa. Fue así como desconoció o ignoró que ella y sus hijos eran el verdadero legado que el fundador deseaba y no un letrero en la pared.

El verdadero legado 117

La empresa aún perdura, pero no es líder del mercado. Se adoptaron normas que impedían en cualquier caso la posibilidad de invertir mediante la venta de activos o de créditos, en actividades que no fueran la expansión del negocio. De igual forma decidieron hacer una escisión empresarial y separar los negocios, lo que les permitió identificar con claridad, cuál era la estrategia que debían seguir como familia y empresa.

Por esto, definir los valores y la estrategia por parte de todos los integrantes de la familia, nos llevará a establecer cuál es el legado de la familia, qué es lo que desea transmitir a la sociedad y cuál es la recordación deseada de la familia empresaria generación tras generación.

Caso 2

EL DINERO COMO FIN Y NO COMO MEDIO

Tipo de empresa Manufactura

Generación Segunda generación

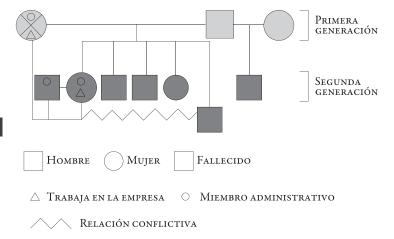
Ubicación Bogotá

Composición papá, 5 hermanos, uno extramatrimonial y

otro divorciado de la familia.

1. Genograma

Ilustración 2 -El dinero como fin y no como medio



2. DESCRIPCIÓN DE LA FAMILIA Y SUS RELACIONES

Padre y madre, fundadores de una empresa familiar, 5 hijos: 3 hombres, 2 mujeres y 1 hijo extramatrimonial del padre.

Todos los descendientes de los fundadores mayores de 40 años, casados y con hijos. El hijo extramatrimonial, único soltero.

Las relaciones eran difíciles entre todos los miembros. En vida de la madre, ella contaba con el liderazgo y el control económico, todo empezaba y terminada con ella. Con su fallecimiento, la relación familiar se tornó netamente económica y empresarial.

Uno de los hermanos sufría de depresión, lo que lo llevó a una vida personal desordenada y con mayores gastos que sus ingresos.

El padre, una vez fallecida su esposa, y con los frutos del trabajo de esta, porque el realmente nunca estuvo implicado en la misma, adoptó relaciones de pareja de poca duración y se dedicó a disfrutar el dinero.

Existía gran grado de competencia entre los hijos, especialmente entre los dos hermanos mayores, una mujer y un hombre. Ellos habían crecido con la idea de gerenciar el negocio creado por su madre. Siempre se encontraban en polos opuestos de las posiciones empresariales y familiares, y tenían una relación que se definía por el poder en la empresa y el patrimonio cosechado fuera de ella. Ambos habían crecido trabajando en la empresa con su madre y eran sus fieles escuderos, hasta el ingreso del esposo de la hija mayor.

Para entender el grado de competencia que era fomentada por los ascendientes, es importante conocer que en una oportunidad el padre propuso una distribución de sus acciones en relación a un premio subjetivo entregado y, decidió llamarlo el: «galardón al mejor hijo».

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La sociedad de familia se había formalizado en 2009, pero tenía más de 30 años desde su creación como una empresa del sector de las manufacturas. La madre (fundadora) de la familia impulsó el negocio y era la directora de la empresa y de su familia. Su esposo, como ya se ha dicho, aunque participaba en algo de la empresa, disfrutaba más de la vida y de los frutos de la compañía.

La empresa desde el punto de vista de estrategia no contaba con la madurez que debería haber tenido. Su parte financiera era netamente intuitiva y sus grandes fortalezas eran la producción, área en la que se denotaba su experticia, y, las relaciones dentro del sector donde desarrollaban sus negocios. No obstante no contaba dentro del personal con funcionarios adecuados para la proyección de la compañía, ni los mismos miembros de la familia contaban con la experticia necesaria para una empresa con el tamaño que esta tenía.

Sin embargo, dadas las malas relaciones de los miembros de la familia, una vez fallecida la socia fundadora, se decidió establecer una política de gobierno corporativa (aunque fuera solo de carácter formal, puesto que no era aplicada de forma correcta). Por eso pensaron tener una junta directiva y un gerente externo a la familia, pero sin corresponder a una visión de los miembros de la familia.

La junta directiva fue conformada por miembros partes y⁵³, por consiguiente, no cumplía verdaderos estandadres de funciones que la ley y los estatutos encarga a este órgano.

Respecto al gerente externo, no era más que una figura decorativa a cargo de la hermana mayor, y le respondía única y exclusivamente a ella. Tal cargo

53. Los miembros partes son aquellos que se presentan en representación de un socio o grupo de socios, no atienden a criterios de intereses de la sociedad como conglomerado por lo que es una extensión en la visión del socio y no una representación directa y real de la integración de un miembro de junta.

fue impuesto como medida de presión por los hermanos para evitar un control excesivo de la hermana y su esposo.

4. DESCRIPCIÓN DE LA FAMILIA EN LA EMPRESA

En vida la socia fundadora era la encargada de todo, sus decisiones no tenían debate y administraba con su sentido común, a pesar de ser empírica.

Con su fallecimiento se dio la administración a su hija mayor y al cónyuge de esta, quienes no contaban con el perfil adecuado desde el punto de vista académico, pero sí con el conocimiento del negocio y de sus minucias, por el trabajo que tenían en la compañía.

La segunda hija era diseñadora de modas, por lo que su intervención siempre fue poca, además porque no tenía interés en la empresa familiar, salvo el de proteger sus intereses económicos.

El hermano mayor hombre era miembro de las fuerzas armadas. Al retirarse de las fuerzas armadas empezó a prestar sus servicios como asesor comercial en la compañía.

El segundo hermano era el director comercial de la compañía, hábil en los negocios y muy competitivo con su hermana mayor y su cuñado, tanto en el ámbito laboral como en el ámbito patrimonial como se indico.

El último hermano se dedicó a la política, por lo que no participaba en la gestión dentro de la empresa.

El medio hermano no participaba en ninguna actividad de la compañía.

5. CONTROVERSIAS DE LA FAMILIA EN LA EMPRESA

En el año 2005, la madre de la familia se encontró en una disyuntiva (que no debería existir, pero que muchas veces se puede presentar en las empresas familiares): escoger entre algunos de los miembros de la EF. Esto se vio propiciado porque el esposo de la hermana mayor trabajaba en la EF, y, no tenía definiciones claras sobre las facultades como familiar político, como el sueldo, derecho al voto y en la toma de decisiones. Tal situación generó un conflicto entre el hijo mayor de la fundadora (el miembro de la EF), su hermana y su cuñado, hasta tal punto que el hijo le exigió a la madre que escogiera entre él y su cuñado (con hermana incluida).

Este dilema se dio porque este hijo se sintió amenazado, y con razón, por las facultades de su cuñado en la empresa. Y, dado que su hermana ya trabajaba en la parte administrativa de la empresa, consideraba que existía un conflicto de intereses muy claro que ponía en riesgo los intereses de la compañía y de los socios.

La decisión de la fundadora fue tan sencilla y tan brutal para su hijo, que fue un hito en la historia de la familia, puesto que decidió optar por su hija y yerno. Tal hecho implicó una fractura en la familia, se crearon dos bandos: la madre, su hija y su yerno, y, en el otro bando los demás hijos.

Como el manejo económico de la empresa estaba en cabeza de la fundadora, esto llevó a la soledad al hijo renegado, puesto que la sombra del dinero era más importante para esta familia que lo que se podía denominar un código de conducta tácito; es decir, acuerdos respetados por todos los miembros, sobre lo que se podía o no hacer en la empresa familiar⁵⁴.

54. Esta recomendación podria sonar redundante, pero la inscripción en papel de estos acuerdos juega un papel importante en la armonía de la familia empresaria.

El hijo, ahora renegado dada la situación que tuvo que afrontar, constituyó, con su conocimiento y experiencia por sus años de trabajo en la empresa de familia, una empresa ahora competidora de la que gerenciaba su madre.

Las reuniones de esta familia siempre eran muy tensas. Su relación giraba más bien entorno al dinero. Mantenían el reunirse en las fechas señaladas, pero las relaciones no eran buenas.

En las reuniones de la familia empresaria asistían los cuatro hijos matrimoniales de los fundadores y el padre, este último era el socio en un 50% de la sociedad y los hermanos en el restante 50%. La madre para la fecha ya había fallecido, por lo que la distribución se hizo por acuerdo, violentando incluso los derechos del hermano renegado que había salido de la compañía por el conflicto con su cuñado.

El hermano que tenía algún vínculo con la compañía, como agente libre, un día se puso en evidencia. Contaba con una variedad de deudas generadas por un vida algo desordenada y en el calor de alguna reunión, en la que se lanzaron acusaciones y quejas, (todas por dinero y que nada tenían que ver con la empresa familiar de forma directa), este señaló que no quería continuar con la empresa, y que necesitaba liquidez, idea que no le fue indiferente a su padre.

A la semana siguiente, en la reunión que teníamos agendada, no llegó el hermano que ofreció vender. Al preguntar por su ausencia, la respuesta que recibí fue que este había vendido su participación y que ya no era socio de la empresa; más sin embargo, sí quería trabajar en la empresa ahora que no era socio.

En las semanas subsiguientes seguimos trabajando y el padre reclamaba que no quería firmar como codeudor de obligaciones de la compañía, a lo que su hija administradora de la empresa, le indicaba que claramente tenía que hacerlo porque en caso contrario los bancos no les brindarían el apoyo financiero necesario para continuar con el negocio, generando la suspen-

sión del mismo. Entonces, el padre resolvió que lo mejor era venderles a sus hijos la compañía a título gratuito, cuando hacía menos de un mes había comprado de su otro hijo la participación en la misma compañía.

Así sucedió entonces, el padre vendió la participación, pero solo a los 3 socios que quedaban excluyendo al hijo vendedor y al hijo renegado.

Los hermanos, que quedaron con el control de la compañía, pero sin un conocimiento específico, solo atinaron a vender los inmuebles de propiedad de la compañía y repartirse lo obtenido con las ventas, sin ningún tipo de plan estratégico o de visión cooperativa.

Como se denota, esta familia no compartía principios, valores o un plan, solo velaban por los intereses individuales, pero no por la empresa ni la familia ni por las personas que dependían de forma directa o indirecta de la compañía.

Consideraciones sobre la familia y el conflicto

A las familias con las que trabajo, casi siempre les digo, el dinero no da la felicidad, ¡pero ayuda bastante! Y, es claro que: una familia con capacidad económica es propensa a evitar algunos conflictos, no todos evidentemente, pero si ayuda a que la sensibilidad y la tranquilidad estén presentes.

Esta familia que se estudia confunde el concepto del dinero. El dinero no puede ser el fin de una familia empresaria, que sea el resultado, claro que sí, pero el fin de la familia no es conseguir dinero a toda costa, porque en ese objetivo se pierden los valores y las razones que nos mantienen unidos como familia.

Las familias empresarias en Colombia se caracterizan por el interés de transcender ligado a una vida tranquila económicamente, todo con lujos medidos. La empresa o empresas se convierten en un medio para sostener una buena vida, pero cuando se vuelve el fin mismo, es foco de problemas que propicia situaciones de crisis económica, crisis familiares, venta de la compañía o liquidación de la misma.

Considero que de las principales tareas de una familia empresaria es: educar financieramente a los miembros más pequeños, para que aprendan no solo el manejo y la importancia del dinero, sino que comprendan que el dinero cuando se vuelve el objeto de deseo, desemboca en desconocer las cosas realmente importantes. Claramente, sin sonar infantil y abstraído de la realidad, no es la consecución de bienes el objetivo primordial de una EF o de la vida. Hombres ricos o extremadamente ricos reconocen que el tiempo, la salud y la familia son los elementos realmente valiosos.

El dinero como fin y no como medio

Ahora, sin intentar eliminar que el factor dinero es relevante, las familias empresarias trabajan y se desarrollan también, como se indicó, por tener y aumentar la riqueza; para ello toman el dinero no como el objetivo central, sino como un medio para alcanzar sus objetivos.

Es por esto que para tener también claridad en la administración, en la información de las inversiones, y, sobre todo en el manejo del dinero familiar o individual, las familias crearon figuras como el *family office*. Figuras que permiten a todos los miembros unificar esfuerzos para aumentar la riqueza familiar, pero nuevamente, bajo el estandarte de mantener el legado familiar y de las empresas, no simplemente por la consecución del dinero.

Hace un relato el profesor Josep Tapies sobre el libro Gestión de patrimonios de Stuart E. Lucas. En el libro mencionado se encuentra la siguiente afirmación «la riqueza sin valores es solo dinero».

Este libro explica que después de que la familia de Lucas vendiera Carnation Milk a Nestlé en 1985, lo que les situó entre las 400 familias más ricas de Estados Unidos según la lista Forbes, se generó una fuerte crisis interna, puesto que la familia perdió su principal nexo de unión y los activos financieros no bastaron para llenar ese vacío.

Como se ha señalado en este libro, son los valores, la misión y la visión los que mantienen a una familia unida y no la riqueza entendida como el dinero.

Un patrimonio bien administrado es un vehículo de transmisión de los valores a las generaciones venideras.

Caso 3

EL FUNDADOR INMORTAL

Tipo de empresa Vehículos

Generación Segunda generación

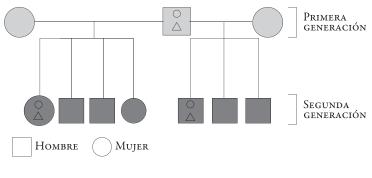
Ubicación Medellín

Composición Fundador, esposa. 4 hijos, compañera permanente y 3

hijos con ella

i. Genograma

Ilustración 3-El fundador inmortal



 \triangle Trabaja en la empresa \bigcirc Miembro administrativo

2. DESCRIPCIÓN DE LA FAMILIA Y SUS RELACIONES

Esta familia, un poco fuera de lo común, desde la perspectiva de la comunidad donde vivía. Estaba conformada por el padre fundador de las empresas, quien con su esposa era padre de 4 hijos y con otra persona era padre de 3 hijos.

No había certeza de que la relación paralela existiera aún o que se hubiese terminado, pero sí se conservaba el vínculo matrimonial.

Cuatro eran sus hijos matrimoniales. El mayor no había podido trabajar con armonía con el fundador, razón por la cual se había ido del país para desarrollarse patrimonialmente lejos de su padre. Su hermana, también matrimonial, se había dedicado a la administración de la última inversión familiar.

El fundador inmortal

El tercer hermano trabajaba en la compañía central de la familia, y aunque decidió nunca educarse apropiadamente para el reto de administrar el negocio, se consideraba la persona más idónea para suceder en la gestión a su padre.

La última hermana matrimonial no tenía interés alguno en las actividades empresariales de la compañía.

De los hijos con la relación paralela, es importante indicar, que en su mayoría eran contemporáneos con sus medios hermanos. El hermano mayor de esta rama trabajó en un principio dentro del negocio, pero su mala relación con el hijo mayor matrimonial se tradujo en su retiro, y en la conformación de un negocio similar al central de la familia de la mano de su padre.

El segundo hermano era abogado y atendía los temas de su padre con las empresas, pero todos los temas personales eran manejados por el hermano del fundador, quien era un "viejo zorro" en el derecho.

La última hermana no tenía interés alguno en participar dentro de la compañía y desarrollaba su vida en una ciudad distinta al domicilio de la familia empresaria.

Todos los hijos matrimoniales estaban casados y tenían hijos; esto significó una de las pocas debilidades para el fundador, puesto que se arrimaba cuando se presentaba algún tipo de conflicto en la familia, y, la primera reacción de sus hijos era obstruir las visitas o contactos con sus nietos.

Los hijos de su otra familia no tenían descendencia aún, pero claramente eran los más interesados en cualquier proceso de planeación o definición de las reglas en las empresas familiares, pues al existir el vínculo matrimonial, los hijos matrimoniales tendrían mayor participación accionaria y recibirían parte de su padre, y parte de su madre; mientras que ellos, los hijos de la familia paralela, solo podrían optar por participación por la sucesión de su padre.

La relación era buena entre los miembros de cada rama familiar, especialmente entre los miembros de la familia paralela, pero entre ramas familiares era insostenible. No se hablaban, y, evidentemente por la característica matrimonial, esta rama se consideraba con más derecho y valor que la rama de la familia paralela. Tal situación generó resentimientos, por lo que no era pensable acercamientos familiares y menos que estos fueran propiciados por el fundador.

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa se dedicaba a la comercialización de bienes especiales y específicos. Dependía de una sociedad extranjera al ser representantes de la marca en cierto territorio nacional.

La administración era anticuada y todo pasaba por el fundador. Para el 2015 no existían pagos electrónicos, todo pago era en cheque y solo bajo la firma del padre. Igualmente la administración dependía del fundador, quien obviamente tenía talentos empresariales que no compartían sus herederos.

No había un plan financiero claro para la compañía, y las decisiones se tomaban acorde a las necesidades económicas del fundador, cuestión que ya preocupada a la entidad foránea propietaria de la marca que comercializaba la empresa familiar.

De igual forma, existían bienes raíces como apartamentos, bogedas y fincas productivas, y un incipiente negocio de hotelería.

4. DESCRIPCIÓN DE LA FAMILIA EN LA EMPRESA

Como se indicó, en las empresas trabajaban varios familiares (el padre, el hijo mayor matrimonial, la única hija matrimonial, y los dos hijos hombres de la relación paralela). Trabajaban en las compañías familiares: el fundador y su hijo mayor matrimonial en la sociedad central; su hijo mayor de la relación paralela en un negocio similar creado producto de la mala relación con su hermano por parte paterna; la hermana mayor matrimonial se encargaba de la administración de un hotel, nuevo negocio familiar, donde solo participaba el socio fundador y sus hijos matrimoniales; y , por último, el hermano de la familia paralela que era abogado, como ya se indicó asesoraba parcialmente al padre.

5. CONTROVERSIAS DE LA FAMILIA EN LA EMPRESA

El fundador consideraba que no debía planificar ningún tema sobre la empresa, porque el lema que él tenía era tener «un acuerdo con Dios», y, además tenía la certeza de que él nunca iba a fallecer.

Claro que esto, solo era una excusa para evitar involucrarse en el desarrollo de reglas que tuvieran efectos en sus dos familias.

Las familias o los hijos del fundador, de distintas madres, se conocían de forma directa, y la relación que existía entre ellos era más bien de competencia.

En el entorno social era conocida la situación, y aunque para los miembros de la familia paralela a la matrimonial siempre fue un tema de incomodidad, estos habían crecido y desarrollado herramientas para evitar que esta situación generara incomodidad.

En los negocios no había claridad en la toma de decisiones, no existía visión compartida del negocio, solo visión económica de cada miembro.

El fundador inmortal 127

La empresa no tenía un plan de sucesión ni económico ni empresarial. Todo giraba alrededor del socio fundador, lo que evidentemente involucraba un riesgo en la estrategia empresarial.

La compañía no soportaría el fallecimiento del fundador porque no existía ningún tipo de reglas ni pautas para establecer la perdurabilidad de la empresa, como tampoco de los escenarios de continuidad.

Había una clara inclinación hacia la familia matrimonial en la distribución patrimonial y en las decisiones de las compañías familiares, lo que iría directamente a afectar el bienestar de las compañías familiares en el futuro.

Consideraciones sobre la familia y el conflicto

Los mayores problemas que se generan en las compañías en el paso de primera generación a la segunda, se dan por la falta de definición por parte del fundador o fundadores, lo que lleva a conflictos por la falta de acuerdos previos sobre la empresa y la familia.

Si esto es claro en todo escenario, me refiero a la necesidad de la planeación, en una familia empresaria lo es aún más. La planeación ha de estar presente en los dueños de la misma y, en particular cuando no comparten el mismo ADN, ni los mismos valores, y, en particular cuando hay grupos internos que rivalizan por los beneficios y el control de la empresa familiar.

Los problemas que los miembros de una familia, ya sea en primera, segunda o incluso tercera generación, no son capaces de resolver, son problemas que no podrán ser atendidos por la siguiente generación por cuanto no han sido educados para este fin. ¿Si su miembro familiar ascendiente decidió no darle importancia, por qué ellos deberían? Este sentimiento surge aunque les acabe la relación y posiblemente el patrimonio familiar.

Entonces los problemas o dificultades en una empresa familiar son como pequeñas bolas de nieve, es decir, los problemas nacen pequeños y en la medida en que no se intervienen, que no se discuten y se vuelven mitos o tabues para las familias, se transforman en avalanchas que arrastran todo a su paso. Por eso, es deber de los miembros más adultos de una familia empresaria el tomar las medidas necesarias que permitan detener esos conflictos grandes o pequeños, antes de que se desate el caos familiar.

La familia en cuestión era una bomba de tiempo y el detonante llegaría a ser el fallecimiento de socio fundador. Sin este, y por su deseo de no gestionar conflictos en vida, generaría la destrucción de un legado familiar de más de cuarenta años, porque cada miembro de las dos facciones familiares tenía un interés especial y específico, el de prevalecer sin consideración alguna a la comunidad familiar o incluso patrimonial de la que hacía parte.

Me lo dijo un miembro de una familia⁵⁵, los lazos familiares no se hacen por sangre, ni por solo el amor desde la visión romántica, se hacen desde los recuerdos y el plan de vida. Cuando estos elementos no se ven presentes en una familia empresaria, sus caminos como familia tienden a disiparse y desaparecer. 55. Juan Francisco Bayona, fundador de la empresa familiar CHEMIWORLD SAS, dedicada a la comercialización de químicos.

Si tomamos en cuenta lo dicho, podemos descubrir con claridad aplastante que esta familia no cuenta con los elementos para su supervivencia. Cuenta con unas herramientas ligadas al factor económico pero nunca al factor emocional, que tanto análisis en contravía a lo que referimos se hacen dentro de los estudios de las empresas familiares, puesto que en este caso el factor emocional familiar está ausente. Sí hay claro un factor emocional, pero desde el ámbito negativo del mismo.

El fundador inmortal 129

Caso 4

LA FORMALIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR

Tipo de empresa Alquiler de equipos petroleros

Generación Segunda generación

Ubicación Bogotá

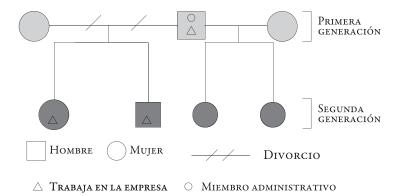
Composición Papá y su esposa, separados, con dos hijos. El padre se

vuelve a casar y tiene una hija, y trata a la primera como

hija para todos los aspectos.

I. GENOGRAMA

Ilustración 4 La formalidad en la empresa familiar



2. DESCRIPCIÓN DE LA FAMILIA Y SUS RELACIONES

La familia propietaria está divida en dos. El padre fundador de su empresa se había divorciado de su primera esposa, quien se dedicó al hogar y nunca se desarrolló profesionalmente, fuera de las labores de mantener el hogar y la familia (labor no siempre valorada como debería). La esposa tampoco hacía parte en las decisiones importantes, pero como sucede con frecuencia, sí fue un gran apoyo moral para la creación de la empresa y de la estabilidad del hogar.

De ese matrimonio nacieron dos hijos, un niño y una niña. Luego, a la edad de 7 de años del hijo mayor de la pareja, los padres se divorciaron.

Al poco tiempo, el fundador decidió unirse en matrimonio con otra persona, con la que fue padre por partida doble también, en este caso de dos niñas. La segunda esposa aunque no trabajaba en la compañía sí participaba más activamente en la empresa que la primera esposa.

No existía relación entre los hermanos por parte de padre, ni entre la actual esposa y los hijos del primer matrimonio. No se reunían en el día del padre ni en el cumpleaños del papá.

El padre de todas formas, más allá de la poca cercanía familiar con sus primeros hijos, cumplía con sus obligaciones económicas como proveedor, a saber: la educación, la vivienda, vacaciones, vehículo y demás necesidades. Podía cubrir todo esto dada la buena capacidad económica que reinaba en la familia.

Dentro del acuerdo de divorcio celebrado entre el fundador y su primera esposa se estableció que aunque él conservaba el control accionario de las compañías, ella recibiría una considerable suma de dinero y bienes que asegurarían su tranquilidad económica.

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa tendrá para esta fecha unos 35 años de fundación. Había crecido exponencialmente y, aunque en la realidad formal se trataban de dos compañías, la administración y funcionarios parecían responder a una sola, puesto que no existía división en la gestión.

Se dedicaban estas empresas a prestar servicios petroleros, como grúas y transporte de los equipos para este sector, y luego evolucionó a toda clase de servicios ligados al sector de hidrocarburos.

Desde el punto de organización estaba bien desarrollada y estructurada, tenía funcionarios capaces y cumplía procesos de calidad necesarios para la óptima prestación de servicio. Al tratarse de una sociedad de primera generación, el único que tomaba decisiones en la compañía era el socio fundador, sin embargo, en teoría y hasta la fecha eso no ha generado ningún tipo de discusión.

En la participación accionaria, el padre también dentro del acuerdo de divorcio en una de las compañías del tipo de las comandita por acciones⁵⁶, decidió darle acciones a sus hijos del primer matrimonio.

Y, aunque como se indicó, las compañías se encontraban organizadas respecto al cumplimiento de las obligaciones que la ley impone a los administradores de las compañías sobre los derechos de los socios, no obstante al tratarse nuevamente de una empresa en la primera generación, eran muy informales.

55. La sociedad en comandita respecto a la responsabilidad de los socios se caracteriza por ser mixta en el sentido de que este tipo de sociedad se conforma entre socios que son responsables de manera solidaria e ilimitada, y socios que responden solo hasta el monto de sus respectivos aportes. Los socios que son responsables de manera solidaria e ilimitada se denominan socios gestores o colectivos y los de responsabilidad hasta el monto de sus aportes se llaman socios comanditarios.

4. DESCRIPCIÓN DE LA FAMILIA EN LA EMPRESA

En la empresa familiar solo trabajaba el padre fundador, quien era el gerente y representante legal de ambas compañías. Su nueva esposa asistía con asiduidad a la compañía, pero el fundador la protegía de conocer cierta información sobre el estado de las empresas.

Ninguno de sus hijos trabajaba en la compañía ni existía, al menos hasta la fecha, interés alguno por participar.

5° CONTROVERSIAS EN LA EMPRESA FAMILIAR

Como ya se anotó, a los hijos del primer matrimonio, dentro de las condiciones del divorcio, se les había entregado participación accionaria en una de las compañías, específicamente la sociedad en comandita. Vale recordar que el padre ejercía tanto como el socio gestor, como representante legal de la compañía.

Su hija mayor del primer matrimonio inició la práctica conocida como judicatura para el título de abogada en la Superintendencia de Sociedades del país. En dicha entidad, como es su ámbito de funciones, entendió los derechos de los socios de una compañía, tales como ser convocados a las reuniones, participar en las decisiones, aprobar estados financieros y recibir las utilidades.

Todo estos derechos, en la compañía en comandita de la que hacía parte, nunca se le habían puesto de presente a ella ni a su hermano, por lo que consideró que deberían explicarles el cumplimiento de los mismos, o el porqué no se cumplieron, lo que era realmente su caso. Tal fue la razón por la cual decidió enviarle una comunicación escrita a su padre, como gerente de la compañía, en la que le presentaba las inquietudes ya planteadas⁵⁷.

Una vez el padre recibió esta comunicación, y como era lógico de esperar entró en ira incontrolable. Llamó a su hija y, durante 30 minutos, le enumeró todos los beneficios que como miembro de la familia había recibido. A saber: estudios en la mejor universidad del país, carro, gastos, viajes, y demás. En tanto, su hija solo guardaba silencio ante la enumeración de su padre. Una vez terminada la llamada, el padre creyó cerrado el tema y se sintió satisfecho y sin ninguna preocupación al respecto.

Esta tranquilidad duró relativamente poco, puesto que unos días después, al no recibirse respuesta, su hija, socia de la compañía, decidió informar sobre su situación a la entidad donde hacía su práctica. Así fue que remitieron comunicación al gerente de la empresa, con el fin de que diera respuesta concreta sobre el tema de las reuniones sociales, y las utilidades, so pena de tomar acciones que podrían llegar a tomar posesión de la compañía⁵⁸.

57. Los derechos de los accionistas se encuentran regulados en el Código de Comercio y en la Ley 222 de 1995. Estos derechos son irrenunciables, y consisten en: i) deliberar y decidir en las reuniones del máximo órgano social; ii) derecho a participar en las utilidades sociales; iii) derecho a negociar libremente las acciones; iv) derecho de inspección de los papeles y libros de comercio, y v) participar en los activos de la sociedad al momento de la liquidación.

58. El Código de Comercio señala algunos mecanismos de protección de los accionistas como el reparto de utilidades, el derecho de retiro, la acción social de responsabilidad, divulgación de acuerdos entre accionistas, entre otros aspectos.

El padre ahora sí, muy preocupado y afectado, tuvo que conciliar con sus hijos. Como mecanismo de solución, acordó entregarles maquinaria y dinero en pago de utilidades y por sus acciones en la compañía. Hay que recordar que los hijos solo eran partícipes porque su padre así lo había decidido, los había hecho socios del patrimonio familiar.

Consideraciones sobre la familia y el conflicto

Lo primero que debo decir es que no desaconsejo volver socios a los miembros de las siguientes generaciones, sin embargo, se debe ser los más claros y transparentes con los derechos que esta participación conlleva. Es decir, lo hacemos a razón de que sean socios de forma específica y directa con los derechos que esto conlleva, o queremos iniciar un proceso de planeación patrimonial respecto a la sucesión puesto que ambas posibilidades: ser socios por planeación o por integración total tienen connotaciones distintas y generan efectos diferentes y consecuencias que deben ser sobrepensadas al momento de su formulación (al momento de la decisión de incluirlos a todos).

Definir los intereses de un hijo de 10, 15 incluso 20 años no es complejo, por lo que no se ve como equívoco la configuración de estos como socios. No obstante con el crecimiento, el desarrollo de las siguientes generaciones, se hace evidente que no existe otra forma de actuar que lo que la ley dispone y reglamenta sobre los derechos de los accionistas.

Hacer reuniones de papel para cumplir los requisitos legales no tiene sentido en una familia empresaria, aunque los miembros sean pequeños se les deben invitar a las reuniones, las cuales han de ser lo más formales posibles, para que los jóvenes entiendan cuáles son sus derechos y obligaciones como miembros de la familia empresaria.

Y respecto a los bienes, siempre he considerado que parte de la devoción hacia los padres y su relevancia está ligada a la capacidad de decisión y al manejo económico que ejercen estos. Cuando estos factores no están presentes en el pleno uso de las facultades de los padres, se hace difícil que el socio actúe en su calidad de jefe de la familia, como lo hizo durante muchos años. La sucesión es un acto claro que se da por el fallecimiento de una persona y esto conlleva irremediablemente a la transferencia de su patrimonio. Es un acto que se da por causa de la muerte del socio, padre o madre, fundador, y, según corresponda, se apreciará la devoción que se le guarde si es espiritual y verdadera. Pero al transferir la propiedad en vida, debe entenderse claramente las consecuencias que dicho acto conlleva.

Lo importante es que los acuerdos, reglas e ideas ya sean de carácter familiar o empresarial, queden escritos y sean claros para todos los miembros,

siendo evidente que estos acuerdos, según lo que aparecen escritos, podrán y serán exigibles según las situaciones acordes. Por lo tanto, considerar que el control sobre los actos de los hijos es algo a perpetuidad, no pasa de un acto de cegates, que puede ocasionar conflictos entre la siguiente generación o entre padres o hijos.

Hay que resaltar que los procesos de asesoría de empresa familiar se caracterizan por la libre expresión de todos los integrantes de una familia. También hay que anotar que se deben documentar estas expresiones e intenciones físicamente, lo que permite hacer ejercicios de respeto y legalidad de los acuerdos alcanzados.

Es errado creer que con el paso del tiempo los miembros de una familia no cambian ni varían sus posiciones, visiones e intereses. Es necesario considerar que el mismo crecimiento de las ramas familiares puede generar una distorsión de la realidad, lo cual afecta las decisiones de orden patrimonial para la familia empresaria.

Las decisiones de cualquier índole, ya sea empresarial o familiar con efectos económicos, deben realizarse con formalidades que se requieran; esto para que sean decisiones que transmitan seguridad y tranquilidad que permitan a todas las generaciones contar con herramientas para la exigilidad y validez de las mismas.

Caso 5

Los riesgos de la familia política

Tipo de empresa Fabricación y comercialización

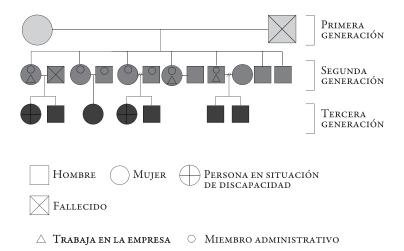
Generación Tercera generación Ubicación Bucaramanga

Composición Cuatro mujeres y un hombre, hermanos entre si,

siete primos,y dos cónyuges de dos de las cuatro mujeres.

I. GENOGRAMA

Ilustración 5 - Código de conducta de la familia política



2. DESCRIPCIÓN DE LA FAMILIA Y SUS RELACIONES

La familia estaba conformada por padre y madre y siete hijos matrimoniales.

El padre era el líder empresarial y líder familiar. De él dependían todas las decisiones en la familia y en la compañía, y aunque contaba con buena relación con su esposa, no compartían espacios laborales, puesto que estos le pertenecían exclusivamente a él.

En la familia se dice que por la ascendencia alemana de ellos, sus relaciones eran un poco lejanas, aunque su padre y madre demostraban amor a sus hijos y a la empresa que habían creado.

59. Cuando formalizó su empresa, y la convirtió en sociedad decidió que sus hijos fueran los únicos accionistas, y él sería el representante legal, pero nunca salvagurardo derecho especial alguno respecto a utilidades y toma de decisiones.

60. Las juntas directivas pueden ser externas cuando cuentan con personas distintas a los socios o miembros de la familia; internas cuando solo cuenta con miembros de la familia o socios; o mixtas cuando solo cuentan con miembros de la familia o socios; o mixtas cuando cuentan con miembros de la familia o socios y con algunos que no tienen esa calidad.

El padre falleció hacia el año 2007. Antes de fallecer, dos de los hijos exigieron la participación que les correspondía de la compañía, por lo que el padre, desde su lecho de muerte negoció con ellos, y les pagó por su participación⁵⁹.

Luego de esta compra, la empresa quedó conformada por 5 miembros: 4 mujeres y un hombre. Una de las mujeres era viuda, la otra divorciada, dos casadas y el hombre divorciado.

Con la muerte del padre, la madre se apoyó en una de sus hijas, quien fue la última en contraer matrimonio. La hija se casó, pasados los 50 años de edad, con alguien de edad similar.

Entre los hermanos existían quejas sobre la vida personal de algunos de ellos, pero buena relacion en general. No obstante, no sucedía lo mismo con los familiares politicos, quienes aunque se les trataba como miembros de la familia nunca fueron integrados a la compañía de ninguna forma.

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa familiar inició con la fabricación y comercialización de empaques. Luego se creó también una empresa que se dedicaba a comprar bienes inmuebles y administrarlos, negocio este que sí era gerenciado por un miembro de la familia y que contaba con una junta directiva mixta⁶⁰.

Contaba con una gran planta de producción recién rediseñada con equipos de última tecnología. Tenía buenos clientes y un flujo de caja óptimo para el desarrollo del negocio.

4. DESCRIPCIÓN DE LA FAMILIA EN LA EMPRESA

La familia en un proceso de maduración había decidido que con la edad de jubilación todos los hermanos se retirarían como funcionarios de la misma. Contaban con un gerente externo a la familia desde el fallecimiento del padre, y una junta directiva mixta, por lo que ya ninguno de los miembros de la familia de segunda generación laboraba en la compañía, y aun no habia ingresado con éxito miembros de tercera generación.

5. CONTROVERSIA DE LA FAMILIA EN LA EMPRESA

Esta sociedad se encontraba en la transición de la segunda a la tercera generación. En principio eran 7 hermanos, pero se redujo su participación en la empresa a 5 según lo narrado; esto se dio gracias a un acto que, como mito familiar, fue supuestamente propiciado por las esposas de los dos miembros salientes.

Es decir, esta familia experimentó el rompimiento de la relación familiar de dos de sus integrantes impulsados por conflictos de la empresa y del dinero. No se optó por medidas claras para evitar situaciones en el futuro, similares a las que generaron esta salida familiar.

Por lo tanto, luego con la salida de los 2 miembros de la familia, esta quedó reducida a 5 miembros socios. Aunque sobrevivió la madre, ella no era socia, producto de una planificación y, además, su papel en la compañía siempre fue muy pasivo.

De las 4 mujeres, una era viuda y tuvo dos hijos, una niña con cuidados especiales, y su hijo correspondió al primo mayor de la familia. Otra de las hermanas era divorciada y solo tenía una hija, la menor de la familia.

Otra hermana se encontraba casada. Esta hermana tenía dos hijos, un joven y su hermana quién también necesitaba de cuidados especiales. En cuanto a la última hermana, como se indicó, se había casado casi a los 50 años de edad, con alguien de la misma edad, y no tenía hijos y ya no estaba dentro de sus planes hacerlo.

El único hermano hombre era divorciado. Tenía dos hijos que eran muy consentidos por la familia.

La familia había decidido que no era viable ni razonable para la armonía familiar, más allá de las calidades de los esposos de las socias actuales, que algún cónyuge pudiera ser socio o que trabajara o prestara servicios a las compañías familiares.

Esta familia consideraba que la hermana que no tenía hijos⁶¹, debía heredar sus acciones a los sobrinos, y, aunque no lo decían, sí era la visión que todos los demás miembros tenían sobre el patrimonio familiar. Tal visión no iba en consonancia con los deseos del cónyuge de la socia.

61. En una visión que puede ser descrita como egoista, pero que era producto del devenir de la familia por más de 50 años.

En principio, la socia consideraba que el patrimonio social, es decir su participación debería quedar en cabeza de sus sobrinos. No obstante, con el pasar de las reuniones y la obvia discusión con su cónyuge, cambió de parecer. Tal posición no implica en ningún caso, algo que deba ser objeto de crítica, para eso son los procesos de intervención en las empresas de familia, para poder analizar, ver los escenarios y decidir de forma más clara las reglas de la familia empresaria.

Una vez la socia comunicó esta idea, con el asombro y desaprobación del resto de la familia, se realizaron análisis para buscar caminos válidos, justos y equitativos que permitieran resolver la situación.

En consecuencia se presentaron tres escenarios: el primero consistía en la compra de la participación de la hermana por parte de los socios, idea que no fue aceptada por los demás socios, principalmente, porque en sus cabezas, esas acciones eran prestadas a su hermana sin hijos, y, que con su fallecimiento debían regresar al resto de la familia. La segunda opción era

vender las acciones conservando el usufructo, es decir, que vendía a sus sobrinos las acciones por un valor, pero conservaba hasta el día de su muerte el derecho al voto y a las utilidades, este escenario fue rechazado por la socia y su cónyuge. La tercera opción era adquirir un seguro en el exterior que cobijara a la socia; con tal seguro el cónyuge de la socia, si esta falleciera, recibiría el valor de las acciones a su cargo. Tampoco fue aceptada esta opción, pues el cónyuge de la socia consideraba que las empresas de familia, por el paso del tiempo, se deprecian fuertemente si no contaban con una correcta administración (hasta ese punto totalmente cierto). Al ver la vinculación de las relaciones familiares y la empresa, no le interesaba esta tercera opción, dado que en el eventual fallecimiento de su esposa no tendría un patrimonio considerable para su subsistencia.

62. La realidad es que había celebrado capitulaciones, pero las mismas se encontraban mal desarrolladas por lo que era posible que se declararan invalidadas en un eventual proceso de divorcio.

Posterior a la negación de las posibilidades 1, 2 y 3, el familiar político planteó que él deseaba ser socio, que era su derecho como cónyuge⁶², y que además dados sus amplios conocimientos financieros, debería ser miembro de la junta directiva.

Esto generó rechazo de algunos miembros de la familia por cuanto consideraban que esta situación iba en contra de los valores de la familia, no porque el cónyuge no reuniera las competencias, si no porque simplemente la idea de la planificación es que el derecho a aceptar a un tercero (incluso un miembro de la familia política) recaiga en la familia empresaria, y no en el tercero, como era el escenario deseado por este cónyuge del socio.

Consideraciones sobre la familia y el conflicto

Las familias empresarias deben entender que la familia extendida o política es familia, y por eso hay que establecer mecanismos que regulen la participación de los miembros de la familia extendida en las empresas familiares y en la administración del patrimonio.

Lo dice el doctor Manuel Pavón, y en eso estoy totalmente de acuerdo, que es un «cliche» considerar a los cónyuges como enemigos, y como alguien del que hay que protegerse. Como he dicho, los cónyuges son los educadores de la siguiente generación, comparten sus valores y los integran a ellos; además, comparten el 50% del ADN, es decir, que su relevancia es clara en los futuros socios.

Pero esa importancia implica que como familia se acuerden las conductas, facultades y responsabilidades de estos miembros. No implica directamente que toda familia deba o decida que los cónyuges no pueden trabajar ni ser socios, cada caso particular debe explorar las condiciones para el acceso de estos, lo que escenifica la necesidad de discutir y evaluar los pros y contras de la regulación acogida en cualquiera de los sentidos que se adopte.

En el caso en mención al no existir una regla clara sobre la posibilidad de participar, aunque en principio era de aceptación tácita esta imposibilidad, y, al nunca consagrarse mediante documento escrito o, por lo menos, con verbalización directa y aceptada por todos los miembros, se llega a que los miembros configuren una modificación de su criterio inicial, ya sea de manera acertada o equivocada.

Es claro que el miembro político de la familia empresaria tenía intenciones de participar en el negocio, no por un factor económico, sino persiguiendo un reconocimiento que creía merecer por su experiencia laboral como financiero de una gran compañía. Su mayor interés finalmente no era ser socio de la compañía, era ser reconocido como un elemento valioso de la familia y por lo tanto debería ser tenido cerca para las decisiones empresariales.

Aunque es viable que sea provechoso la participacion del familiar político en la compañía, no debe recaer sobre este el derecho a reclamar cargo alguno dentro de la empresa, máxime cuando este, en el caso de estudio, solo se había integrado a la familia hacía apenas 5 años.

Como se dijo anteriormente, es posible que su integración a la empresa familiar se produzca, pero no sin antes existir un consenso por parte de la familia al respecto. En caso contrario, es muy probable que su integración generara conflictos que en poco tiempo se harían presentes.

Caso 6

La coherencia

Tipo de empresa Explotación y venta de madera

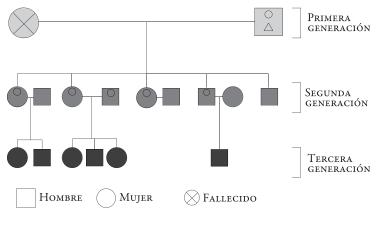
Generacion Segunda en transición

Ubicación Bogotá

Composición Papá, 3 hijas y 2 hijos, 6 nietos.

1. Genograma

Ilustración 6 - La coherencia



riangle $ext{ Trabaja en la empresa } riangle$ $ext{ Miembro administrativo}$

2. DESCRIPCIÓN DE LA FAMILIA Y SUS RELACIONES

La familia al momento de la intervencion familiar estaba conformada por el padre fundador del negocio, quien era viudo; sus 5 hijos: 3 mujeres y 2 hombres. Todos los miembros de segunda generación estuvieron casados, pero dos de las mujeres se habían divorciado posteriormente a la muerte de su madre.

La relación entre los miembros era muy buena. Existía un liderazgo y reconocimiento por sus capacidades en la hermana mayor de la familia. El padre, en general, tenía buena relación con todos sus hijos, en especial con dos de sus hijas que vivían con él luego del fallecimiento de la madre.

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa se dedicaba a la explotación y comercialización de madera. Se encontraba presentando la solicitud de insolvencia económica, pero tenía muchos bienes adquiridos durante la época de vacas largas del negocio.

Era gerenciada por el padre y cuatro de los cinco miembros de la familia que trabajaban en la compañía. Solo un miembro no lo hacía, por encontrarse viviendo fuera del país.

La administración era extremadamente empírica, esta era una de las causas de la problemática en el flujo de caja de la compañía. Por otro lado, contaban con todo lo necesario para el desarrollo de la actividad productiva.

4. DESCRIPCIÓN DE LA FAMILIA EN LA EMPRESA

Como se indicó, en la empresa trabajaban además, del fundador que era el gerente, su hija mayor que era la subgerente, sus dos hijas que trabajaban como administradoras de dos puntos de venta, y, el único hijo varón que trabajaba, en la empresa familiar, lo hacía como director comercial de la compañía.

Existía una predilección muy marcada del padre por su hijo varón, por ello lo involucraba en toda reunión o discusión de la empresa a pesar de no ser de órbita laboral, cosa que no sucedía con su hija subgerente.

5. Controversia de la familia en la empresa

El fundador era un hombre de pocas palabras. Sus actitudes demostraban sus acciones, y aunque su hija mayor era la persona más calificada como sucesora en la administración del fundador, él había estado educando a su hijo menor para que se encargara de la compañía familiar.

Este hijo, no era un mal trabajador, aunque su única experiencia laboral era la compañía laboral⁶³. En tanto su hermana era la líder de la familia y de la empresa, y, era quien había logrado superar las crisis económicas que casi toda compañía afronta.

Las otras dos hermanas trabajaban en la compañía en cargos operativos. Sus profesiones no eran acordes a las necesidades de la empresa, ellas lo sabían, pero el factor económico jugaba un punto importante en la decisión de trabajar en ámbitos distintos a los de su experiencia y estudio.

Dentro de las reglas de la familia se estipularon dos muy válidas. La primera, que todos los socios y miembros de la familia debían celebrar capitulaciones⁶⁴ y liquidar sociedades conyugales con el fin de mantener el patrimonio dentro de la familia consanguínea. Esto incluso obligaba al padre a hacerlo en caso de volver a casarse, pero él afirmaba con vehemencia que

63. Este miembro en especial indicó que siempre hubiese querido trabajar en una empresa fuera de la empresa familiar antes de su ingreso a esta, puesto que según su propia proposición no tenía claro que él estuviera haciendo un buen trabajo o que tuviera que realizar mejoras en el mismo, por cuanto no hay campo de comparación. Por eso, se recomienda discutir el ingreso de los miembros de la familia a la empresa, en los términos ya expresados en este libro.

64. Ver capítulo de protección patrimonial.

La coherencia 141

ya era muy mayor y que no se casaría de nuevo. La segunda regla, tenía que ver con la decisión de realizar un análisis de cargo a través de una compañía externa, para que validara si los miembros de la familia y los no familiares que trabajaran en la compañía cumplían con el perfil adecuado para su cargo y para trabajar en la misma.

Los miembros de la familia por unanimidad aceptaron que: en caso de que el resultado fuera negativo para alguno de ellos, debía renunciar a su cargo por bien de la familia y de la empresa.

Esta segunda regla, muy madura para muchas familias empresarias, se empezó a aplicar. Se contrató a la compañía de análisis de cargos y el resultado fue que los dos hermanas no estaban facultadas para trabajar en la compañía, y que la mejor capacitada para dirigir la compañía era la hija mayor.

El fundador después de que había aceptado esta regla, decidió desconocer el resultado, y nombró a su hijo menor en el cargo de dirección de la empresa. Aunado a lo anterior, decidió contraer matrimonio y no accedió a firmar las capitulaciones que eran obligación inexorable para todos los miembros de la familia empresaria, tal como se narró previamente.

Sus hijas, tanto las que habían decidido renunciar, como su hija mayor, le pidieron firmar las capitulaciones. Tal petición fue rechazada varias veces, bajo el argumento de la existencia de celos hacia la nueva compañera. Luego sus dos hijos también se unieron a la petición, que fue desatendida igualmente.

Según el protocolo familiar, en el capítulo de incumplimiento se contempló una sanción que para el caso particular consistía en perder la calidad de socio al poner en riesgo el patrimonio y no introducir mecanismos para asegurar la propiedad en las sociedades de los miembros de la familia. Entonces, los hijos tomaron la decisión de darle aplicación, que para el caso en mención, era la exclusión⁶⁵ de la calidad de socios, por lo que dieron inicio al trámite, le pagaron al padre el valor de las acciones al valor intrínseco como se había pactado, y él dejó de ser socio de la compañía.

65. Trámite establecido acorde a la ley 222 de 1995, artículos 13 y 14.

Sus hijos en la Asamblea de socios decidieron nombrar a la hermana mayor como gerente general de la compañía, sociedad en la que hoy solo ellos 5 son los socios.

CONSIDERACIONES SOBRE LA FAMILIA Y EL CONFLICTO

Como pasa en la vida, el mayor reclamo de las sociedades humanas es la coherencia, se pide que no se roben el estado, pero aprovechamos cualquier beneficio a costa de otro, lo que se traduce en incongruencias entre lo que pensamos, deseamos y en lo que logramos efectivamente como comunidad.

Los reclamos de coherencia nos obligan como padres a establecer reglas muy generales y abstractas, que no permiten ser señaladas como beneficiosas sobre algunos de los miembros de la familia sobre otros; es decir, que seamos objetivos, lo cual es una de las tareas más difíciles de llevar a cabo como ser humano y, puntualmente como padres.

Pero cuando en un proceso familiar, con intervención externa o no en una familia empresaria o no, se imponen unas reglas y condiciones, la evolución natural de la familia y de la vida pueden llevar a desarrollar modificaciones a las reglas que deben ser consultadas, e incluso negociadas por los miembros que están sometidos a esta. Lo anterior, con el fin de que las modificaciones sean transparentes.

Ahora, la coherencia es importante mantenerla, y cuando no se actúa en respeto a esta, tarde o temprano la familia o sus miembros reaccionan acorde al incumplimiento de este principio.

No quiere decir nuevamente, que como sucede con las leyes de un estado, no se permita su modernización o actualización. Así, como se establecen las reglas dentro de procesos de concertación y acuerdos, debe ser esta la forma en la que se puedan modificar las mismas, puesto que la modificación y la forma en que se realiza debe ser un tema a consideración en cualquier proceso familiar.

Es deber primodial que exista la discusión del porqué se quiere modificar el acuerdo, cuál es la razón, cuáles son los beneficios y, si hay un interés particular para que sea aceptado por todos los miembros; esto en vigencia con el principio de transparencia, que debe orientar a toda familia empresaria.

Las siguientes generaciones siempre están ávidas a encontrar estos elementos de incoherencias en sus familiares más adultos, por lo que es importante que se entienda que: no somos seres en blanco y negro, que tenemos matices que nos permiten opinar de un tema similar en formas contrarias, y, con el tiempo variar nuestra posición, pero que hay que tener muy presente que el diálogo, la discusión y el acuerdo han de ser las formas de presentar las nuevas ideas dentro de la familia empresaria, pues permiten asegurar una continuidad en la comunicación y la proyección de esta.

La coherencia 143

Caso 7

LA TRANSMISIÓN DE LOS VALORES

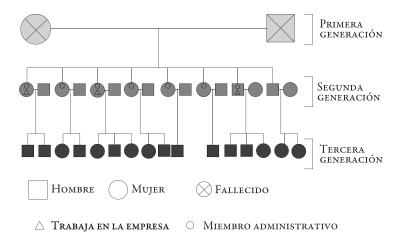
Tipo de empresa Tiendas especializadas Generación Tercera y cuarta generación

Ubicación Barranquilla

Composición 8 hermanos, 19 primos.

1. GENOGRAMA

Ilustración 7 - La transmisión de los valores



2. DESCRIPCIÓN DE LA FAMILIA Y SUS RELACIONES

Esta empresa es de las más antiguas de Colombia, está próxima a cumplir 110 años, su nombre hoy es TIENDAS JULIAO. Fue fundada por el bisabuelo, quien se la heredeó a sus hijos, pero uno de ellos la adquirió de sus hermanos y de esta manera quedó como único dueño.

Este hijo, con su esposa, tuvo 8 hijos: 2 hombres y 6 mujeres, quienes a su vez, tuvieron 19 hijos que hoy conforman la familia.

Es una empresa que fue dirigida por varios de los hijos, por distintas etapas, es decir, sus hijos fueron gerentes de la compañía e incluso uno de ellos creó una sociedad con el mismo nombre de la compañía familiar originaria, y, en cierta forma le compite a la original.

Hoy la dirige un miembro de la familia de tercera o cuarta generación según se vea⁶⁴. Fue quien reemplazó a uno de sus tíos en la dirección de la compañía; tal tío aún hoy presta labores a la compañía. A pesar de la buena relación familiar existente, al tío le costó aceptar su nueva función en la compañía.

64. Tercera generación, sería al tratarse del estado actual de los miembros de la sociedad, que son primos entre sí. Cuarta generación si tenemos en cuenta que fue el bisabuelo fue quien fundó la empresa.

Esta sociedad como familia viaja unida, celebra la familia y la empresa. Ha logrado identificarse con unos valores que representan a todos los miembros de la familia, tales como la unión, la honestidad, la tolerancia, el respeto, la generosidad, y, uno tan arraigado que hace parte del lenguaje o comunicación especial de la familia, este es «la prudencia», entendida como la capacidad de la familia de hablar de sus temas desde una perspectiva positiva.

Esta empresa no ha desarrollado intensamente procesos de intervención por consejeros de empresa familiar, pero ha logrado mantenerse unida por el respeto de sus miembros, por la visión compartida del negocio, y por prevalecer la comunicación y la «prudencia» en sus relaciones (como ya se anotó).

Consideraciones sobre la familia y el conflicto

Como se ha dicho en el transcurso del libro, la unificación de los valores familiares y la discusión es algo trascendental en una familia empresaria, puesto que esto es lo que permite, como familia y empresa, el poder transferir la riqueza verdadera de generación en generación.

Cuando una familia tiene tan claro cuál es la visión sobre los valores familiares, es una familia que resalta por su unión. Es una familia que es reconocida como una inspiración por la capacidad de representar lo mejor como empresa y familia.

El mayor orgullo para un miembro de una familia empresaria debe ser pertenecer a esta familia, el ser parte del negocio, así sea tras bambalina como socio de la misma. Y, que además, aprecie que sus principios y valores individuales estén presentes como comunidad; cuando esto se logra, las distracciones o el ruido exterior que se puede presentar en una familia empresaria es mucho más fácil de evadir. Lo anterior permite el crecimiento económico de los negocios, como la conjunción familiar generando representación de los miembros y de la empresa.

Lo más llamativo de esta familia y de aquellas que comparten esta característica, no es que no discutan o que se traten de familias Disney⁶⁷, sino que son capaces de entender que en la diferencia hay que encontrar lo que los une, y no lo que los separa. Entonces, entienden que discutir sobre las diversas posiciones, no significa que no se comparta la visión sobre las cosas valiosas, y, que los distintos escenarios que se presentan siempre estan enfocados en el bien común y no en el bien personal de un grupo o de un

67. Hago referencia a las familias Disney como aquellas de las películas de esta empresa, donde todo es maravilloso y no existen discusiones transcendentales, y todos al final están de acuerdo sobre todos los remas de la vida.

La transmisión de los valores 145

miembro de la familia empresaria, que el crecimiento individual no es mayor riqueza económica y que el crecimiento como comunidad es más valioso.

Esto me remite a un caso adicional. Un miembro de familia divorciado de sus hermanos, creó su propia empresa con mucho éxito, y, uno de sus primos, la única familia con la que tenía contacto, le pidió considerar a su hija para un cargo en la empresa.

Así lo hizo, la consideró y la contrató. Después de 6 meses el desempeño de la familiar era bastante bajo, y, era claro para toda la empresa, y, para el fundador también lo era. Sin embargo, el fundador expresó que no la despediría porque era la única familia que le quedaba luego de la traumática separación de sus hermanos. Su familia era la de su primo, por lo tanto, resistiría la afectación laboral por consideraciones sentimentales.

Es decir, no importan los logros económicos si no van de la mano de relaciones de afecto y amor que desarrollen al ser humano en total expresión.

Caso 8

Educación financiera

Tipo de empresa Sector construcción

Generación Segunda a tercera generación

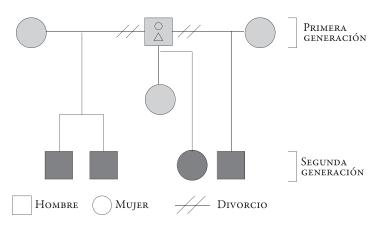
Ubicación Neiva

Composición 4 hermanos, un medio hermano, todos casados y

con 6 sobrinos.

i. Genograma

Ilustración 8 Educación financiera



△ Trabaja en la empresa ○ Miembro administrativo

2. DESCRIPCIÓN DE LA FAMILIA Y SUS RELACIONES

Esta familia estaba conformada por un padre, fundador de la empresa familiar y sus cuatro hijos de tres distintas mujeres. Se encontraba casado con la madre de su hijo más pequeño cuando se realizó este estudio.

Las edades de los hijos estaban repartidas en dos grupos. Los 3 primeros estaban entre los 33 y 38 años, mientras que la edad de hijo mas pequeño era de 5 años, lo que representaba una diferencia generacional con elementos que podrían generar controversias en el futuro si no se les trataba con la debida anticipación.

Educación financiera 147

La hermana mayor casada no había terminado de cursar la carrera profesional que había iniciado y no tenía intencion de hacerlo puesto que era madre por partida doble y consideraba que no era prioridad seguir estudiando. Su esposo trabajó en la compañía durante un tiempo, pero no pudo continuar por mala relación con el fundador y con la tercera hija.

El segundo hijo vivía fuera de Colombia por razón de problemas de adicción y nunca hizo parte dentro de la compañía. El padre sufragaba todos sus gastos con el fin de mantenerlo alejado de problemas en el país.

La tercera hija trabajaba activamente en la compañía, pero por razones personales tenía como plan vivir fuera del país, por lo cual, aunque participaba en la empresa, su visión era netamente económica para conseguir los recursos para su viaje al exterior.

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa se dedicaba a la explotación de minerales en la zona de Boyacá, y durante la época de la expansión minera, específicamente del carbón, al tener varias minas tuvo una amplia utilidad para beneficio de la familia.

4. DESCRIPCIÓN DE LA FAMILIA EN LA EMPRESA

Solo el padre y su tercera hija trabajaban en la compañía. Su última esposa no participaba en ningún tipo de gestión y desconocía el patrimonio existente por parte del fundador, con quien no había celebrado capitulaciones o liquidación la sociedad conyugal.

5. Controversia de la familia en la empresa

El fundador, una persona muy trabajadora, no compartía espacios distintos a la compañía. Su vida y la de la familia entera se concentraba en la empresa familiar, tal vez producto de esta situación y con el crecimiento de los hijos empezó a entregarles los lujos que creía les correspondían.

De cada negocio importante le daba dos apartamentos a cada hijo. Les compraba carros nuevos cuando deseaban, sin importar sus esfuerzos académicos o laborales. Todos contaban con los beneficios económicos por hacer parte de la familia.

Poco a poco los proyectos se vieron afectados por la recesión económica, y los gustos que antes eran cumplidos de manera natural, ya no se podían complacer. Entonces, empezaron los reclamos hacia el padre y la empresa, sin embargo los reclamos no tenían trasfondo real, puesto que la participación de los hijos en el negocio era de ausencia total.

Los hijos, motivados por la falta de flujo de caja para sus acostumbradas ocurrencias, decidieron montar negocios propios apoyados por el patrimonio familiar. En la mayoría de los casos, sin estudios, análisis, salvo la intuición.

Considero importante la intuición para los negocios y encuentro que siempre está ligada a ese olfato del emprendedor, ese ADN negociante, que en el caso de estudio estaba presente en el fundador de la empresa familiar. No obstante, se ha comprobado que en pocas ocasiones es transferido ese olfato con contundencia a las demás generaciones, quienes habitualmente reemplazan ese sentido adicional de la intuición, con estudios y equipos de trabajo.

Pero en el caso en mención, la siguiente generación consideró que ese séptimo sentido emprendedor de buen hombre de negocios se transfería de forma automática, y, sin mayores capacidades económicas. Así fue como llegaron los descalabros económicos, y aunque no generaron una pobreza, sí representaron una disminución económica significativa para la familia y una frustración para el fundador, quien deseaba que sus herederos siguieran sus pasos en el crecimiento del patrimonio a través de la compañía o de nuevas compañías familiares.

Consideraciones sobre la familia y el conflicto

Toda familia empresaria debe propender por la educación financiera de sus miembros. Toda familia exitosa debe tener como tarea el generar en la siguiente generación, desde pequeños, competencias en el ámbito financiero. Esto, desde ópticas propias del valor del dinero, hasta el análisis de estados financieros y medidas macroeconómicas. Lo anterior con el objetivo de tener muy presentes dos temas importantes: primero, el emprendimiento familiar y, segundo, la no dependencia económica en la empresa familiar.

Las familias crecen a un ritmo muy rápido, y a veces las empresas familiares, aunque crecen no lo hacen en la misma velocidad, por lo cual, una empresa familiar que permita mantener adecuadamente a una familia 6 integrantes, no podrá hacerlo tan fácilmente con 5 familias con 3 o 4 cuatro integrantes, o por lo menos no en la misma condición que la familia original. Por tal razón, se busca educar y formar a las siguientes generaciones en emprender, en crear empresas, en separarse económicamente de la empresa familiar originaria para crecer el patrimonio.

Es por esto que las empresas familiares deben entender que: formar parte de esta implica un desafío y una actividad conjunta. Deben practicar como regla el desarrollo de nuevos negocios, para incrementar la acrtividad empresarial, es un propósito inherente a las familias empresarias, y debería ser tomado como uno de los objetivos de la familia.

Educación financiera 149

La educación financiera y de emprendimiento debe estar acorde a factores objetivos de análisis reales de las posibilidades económicas y de las ideas de negocios que los miembros de la familia quieran hacer realidad. No siempre hay que apoyar cualquier idea sin el sustento adecuado, pues se puede ocasionar una pérdida de carácter monetario que puede afectar como daño colateral la relación familiar.

Por ultimo, es importante que se entienda que no debe existir una dependencia exclusiva en los ingresos de los miembros de las siguientes generaciones en las empresas familiares, donde comparten la propiedad con hermanos o primos. Deben existir otros ingresos que permitan consolidar los sueños y aspiraciones individuales sin referencia directa a la empresa familiar originaria.

Y los fundadores deben entender que no deben apoyar ciegamente los proyectos económicos de sus hijos o de las siguientes generaciónes. Como papá debe conocer las fortalezas y debilidades de sus hijos. Es necesario tener presente que los hijos deben entender la importancia del manejo del dinero, que ellos deben aprender esto. En últimas, hay que confiar en los hijos, pero con las protecciones y las garantías debidas que permitan aumentar el patrimonio sin afectar el existente, así como la seguridad futura y el retiro tranquilo.

Caso 9

La planificación

Tipo de empresa Fabricación y comercialización de productos plásticos

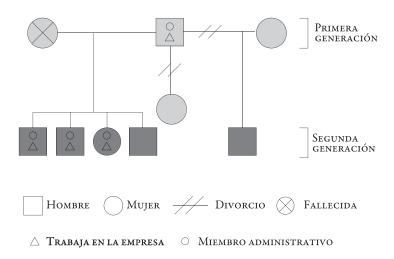
Generación Primera y transición segunda

Ubicación Cali

Composición Padre, 5 hijos, esposa y compañera permanente

i. Genograma

Ilustración 9 - La planificación



2. DESCRIPCIÓN DE LA FAMILIA Y SUS RELACIONES

La familia está conformada por el socio fundador y sus cuatro hijos, provenientes del primer matrimonio, el cual terminó por el fallecimiento de su cónyuge.

Surgió un nuevo vínculo matrimonial del fundador después del fallecimiento de su esposa. A los 6 meses del matrimonio, con dificultades de convivencia, decidió iniciar una nueva vida con una nueva compañera.

De sus 4 primeros hijos, solo su hija mayor estaba casada, los otros 2 hijos tenían hijos pero no tenían relación matrimonial o similar.

La planificación 151

La relación entre los hijos del primer matrimonio era excelente y trabajaban bien en conjunto. En cuanto al hermano menor de los 4 primeros, este estaba terminando el colegio. Con la esposa la relación de todos era muy mala, en comparación de la que tenían con la madre del último hermano, es decir, del quinto.

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Esta familia empresaria tenía dos empresas, una que fue la primera en ser creada y estaba dedicada a la fabricación y venta de todo tipo de productos plásticos. Y, la segunda se dedicaba a la importación y venta de equipos para la industria plástica, actividad que se inició como producto de la primera.

Una vez la empresa, que se enfocaba en la fabricación, fue creada por el fundador y su primera esposa, poco a poco se consolidó y, cuando el fundador consideró que se encontraba suficientemente madura, les entregó la dirección de esa compañía a sus hijos. Por su parte, él se encargó de la segunda compañía, que claramente demandaba menor dedicación que la primera, además tenía mayor rentabilidad dado a su característica de ser comercializadora, factores de su interés, puesto que el fundador quería tener una vida más tranquila.

4. DESCRIPCIÓN DE LA FAMILIA EN LA EMPRESA

En la empresaa familiar trabajaba toda la familia habilitada, es decir el hijo pequeño y el hijo que no había terminado el colegio no lo hacian, como tampoco la esposa que obstentaba ese título, aunque lo fuera solamente de manera legal.

El padre se dedicó con su nueva compañera a administrar el negocio de importación y entregó a sus hijos la administración del negocio inicial. El hijo mayor quedó de gerente, el segundo hermano el director comercial y la directora administrativa y de recursos humanos la mujer de segunda generación.

5. Controversias de la familia en la empresa

Mi experiencia me ha demostrado que por naturaleza humana el hombre (varón) no es un ser que acepte la soledad, a diferencia de las mujeres, quienes normalmente luego de la viudez no contraen matrimonio nuevamente.

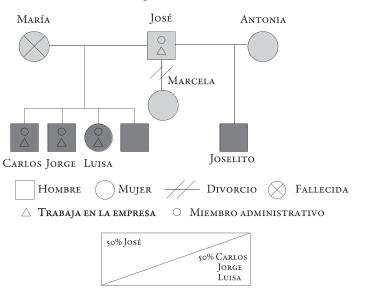
Por eso, se encuentran hombres viudos o separados que muy rápidamente inician una nueva familia, y, el caso en estudio no iba a hacer la excepción, ya que el fundador, a los dos años del fallecimiento de su primera esposa decidió casarse con una nueva persona.

Sin embargo, a los seis meses del matrimonio, según sus propias palabras, se encontró con una fría verdad, su nueva esposa no era el amor de su vida.

Entonces, rápidamente se fue a convivir con una nueva persona, con quien en cuestión de meses, sería padre nuevamente.

Si este padre falleciera, tendríamos a 4 hijos del primer matrimonio como socios, a una viuda como socia, a una compañera permanente o al menos como socia de hecho⁶⁸ como socia y representante legal de su hijo, el último socio.

Este caso lo he ilustrado en lo que he denonimado como la Gráfica del horror.



68. Esta es una discusión jurídica, para el nacimiento de una unión marital de hecho debe contarse con los mismos requisitos que para casarse, esto es haber liquidado la sociedad conyugal anterior, cuando esto no se da, y en aras de buscar insticia dentro de la realidad social. se configuró que los compañeros permanentes que no tienen liquidad su sociedad conyugal, la sociedad de hecho, que en términos generales, tienen los mismos elementos que una sociedad patrimonial generada de una unión marital de hecho.

Consideraciones sobre la familia y el conflicto

La segunda parte de este libro se distinguió en ser una aproximación a los mecanismos de protección patrimonial, como son las captiulaciones, liquidaciones de sociedad conyugal, testamenos, derechos de usufructo y demás que se plantearon como alternativas.

La situación en el caso planteado nos lleva a pensar que siempre debemos entender que la vida del ser humano está en constante evolución y transformación, y, entonces es imposible dar por sentado cualquier hecho.

Es entonces cuando las familias deben aceptar una de las grandes necesidades de toda familia empresaria, la cual consiste en prever y prepararse para la mayoría de eventos que se puedan enfrentar y que tentativamente puedan llegar a afectar la realidad económica familiar, la realidad económica de la empresa, las relaciones entre los miembros e incluso la percepción de la familia empresaria hacia terceros.

La planificación 153

Esto se logra con ejercicios de análisis de la estrategia familiar, de la estrategia empresarial, y de la empresa, en consonancia con la madurez de la familia y las realidades jurídico financieras que permitan como familia establecer los mecanimos idóneos de protección patrimonial y de proyección de perdurabilidad del negocio.

La familia en estudio, al ver su gráfica del horror, tomó las decisiones que debía afrontar para mantenerse como era su deseo. La planeación permite que sean las familias empresarias las que decidan o tengan la última palabra. Cuando no se planea esa facultad queda en cabeza de los terceros, a pesar de que ellos puedan ser bien intencionados, es posible que no compartan muchas veces ni los valores familiares, ni la misión ni visión familiar ni empresarial.

En el caso particular, el socio tuvo que proceder a proteger la compañía en quienes consideraba eran los beneficiarios, o sea sus hijos del primer matrimonio. Por tal razón, cedió las acciones guardándose el derecho de usufructo, para que en caso de fallecimiento, el mismo solo recayera sobre los hijos.

Tomó la decision de demandar el divorcio de su segunda esposa, e integró a su última compañera en la sociedad de comercialización y a su último hijo; esto, como elemento de protección al menor.

Caso 10 El caso de Hernando Trujillo

Durante la segunda mitad del siglo XX, Hernando Trujillo fue una de las empresas de confecciones de alta costura en ropa de hombre en Colombia. Si hace 15 años se hablaba de la marca Hernando Trujillo, se estaba haciendo referencia tal vez a la empresa más grande y de mayor reconocimiento, algo así como hoy lo es la reconocida marca Arturo Calle.

Esta empresa, Hernando Trujillo, fue fundada en 1968 por quien compartía su nombre. Trujillo después de acumular un inventario de prendas, montó su primer almacén en Chapinero, la zona más elegante de la capital de Colombia para la época.

Tras un protocolo de familia que se firmó en el 2005 y el paso de dos ejecutivos ajenos a la familia, su hija Sara, la menor, asumió la gerencia general bajo los postulados de la empresa que construyó su padre.

Sin embargo, los estudios del caso arrojan que a pesar del crecimiento, el hecho de haber considerado la empresa como un medio para el beneficio de la familia pasó factura. Alcanzó a tres generaciones las que participaron en el negocio, y, aunque la tercera estaba muy bien preparada e intentó cambios en la estrategia como la búsqueda de nuevos socios y similares, para salvar la compañía, no logró evitar la liquidación de la empresa en el año 2013.

Hacia el año 2005 la compañía tenía alrededor de 13 cargos directivos entre miembros de la primera, segunda y tercera generación, que en mi parecer, pocas empresas tienen la capacidad de soportar tanto personal familiar directivo dentro de la compañía.

Como la empresa era un medio para la felicidad de la familia, puesto que por solo ser miembro de la familia podía participar en la empresa. No se verificaban capacidades ni perfiles, ni mucho menos se observaban las necesidades de la empresa. En cambio de que los miembros de la familia se adaptaran a la empresa, la empresa se tuvo que adaptar a la familia con las consecuencias que esto implica.

Adicionalmente al hecho de que muchos familiares trabajaban en la empresa, se encontró que sus sueldos no correspondían a las funciones que tenían. Los sueldos eran bajos, pero al tratarse de socios sus recompensas podían ser las utilidades y no los salarios. Sin embargo, dado que la política del fundador era reinvertir las utilidades en la compañía, y no repartir uti-

El caso de Hernando Trujillo 155

lidades, no existía forma distinta que el sueldo (como ingresos) si se estaba ligado a la empresa familiar. Puesto que el salario no correspondía al mercado, resultaría mejor alejarse de la compañía para centrarse en actividades en las que se les recompensara acorde a la exigencia del mercado. No obstante, la razón por la cual se quedaban en la compañía era por la lealtad oculta que existía entre los miembros de la familia, el derecho que se cree inherente a pertenecer a la empresa familiar.

Además de esto, tenían beneficios laborales, extralegales, que aunque eran muy interesantes como práctica de retención de talento, no iban acordes a la actualidad económica de la compañía, por lo que se dio la terminación del sueño empresarial de Hernando Trujillo.

CONSIDERACIONES SOBRE LA FAMILIA Y EL CONFLICTO

Varias trampas o errores se cometieron en este caso. Primero las calidades para los miembros de la familia que ingresen (política de ingreso a la compañía) como ya hemos visto en otros casos acá narrados, son de vital importancia. Trabajar en la empresa no es derecho ni obligación, es algo aspiracional que conlleva una serie de requisitos.

Tampoco es un derecho de apellido o de nacimiento y, cuando se aplica sin observar requisitos adicionales al origen familiar, nos encontramos o con miembros de la familia trabajando en la empresa que no se encuentran a gusto porque es la necesidad la que los obliga a estar allá, o encontramos a una empresa que no cuenta con el personal adecuado. Ambas situaciones con resultados nefastos para la familia y la empresa.

De igual forma, hay que entender que los socios o miembros activos, aquellos que trabajan en la compañía siendo socios o parte de la familia, deben tener una remuneración acorde al mercado, ni más ni menos por ser familia. Si se encuentra esta falta de congruencia se afecta la realidad económica de la empresa, porque no es funcional en una situación de verdadera competitividad y porque aquellos que trabajan reciben sueldo y dividendos y los que no trabajan solo dividendos.

La enseñanza que queda en este punto es que hay que diferenciar los ámbitos de una familia empresaria del ámbito de la familia, del ámbito de la empresa y del ámbito del patrimonio. Y se deben tomar decisiones y tener reglas acordes a cada uno de los puntos, como es que: a la familia hay que fomentarle la unión, la igualdad, la equidad, el emprendimiento, el amor y la educación financiera.

Hay que impregnarle amor a la empresa, y, también realidad económica, estrategia y gestión con proyección. Pensar financieramente no implica que

69. Se denomina socio activo al socio que trabaja en la compañía familiar y socio inactivo al que siendo socio no participa en la gestión de la misma.

se rompa el vínculo empresa-corazón, simplemente permite asegurar que la compañía continuará funcionando, y, que en aras de la responsabilidad social empresarial, pueda seguir creando empleo y devolviendo a la comunidad, cosa que no podría hacer si la empresa termina en cierre o liquidación como en el caso que estamos revisando.

La escogencia de las personas que van a trabajar en la empresa se debe hacer desde una órbita objetiva, y, mi principal pregunta hacia los miembros de las familias, al respecto es: ¿qué haría la competencia? Si la respuesta es sincera se diría que se cree que la competencia escogería solo por factores de sangre y no por factores de competencia. Entonces, es correcto que se opte por la misma decisión, pero si al contrario, se considera que la competencia es objetiva en la escogencia, es probable que la medida utilizada no sea acorde a la realidad empresarial.

Al respecto, he encontrado muchas familias que indican que quién más que la familia para trabajar y administrar, porque solo un miembro de la familia se entrega de alma y corazón y vida.

En cuanto a esto, dentro del conocimiento de tantas empresas familiares y no familiares que mi práctica me ha permitido tener, puedo dar fe que no siempre tienen que ser miembros de la familia los que se entregan por la empresa; es más, considero que el lazo en ese punto a veces no es necesario, sino que este sentido de responsabilidad y entrega se da por una comunión entre el carácter de la persona y la capacidad de representar los valores de la empresa entre sus colaboradores. Es ahí, donde se logra encontrar la entrega definitiva de los funcionarios a la empresa, sin importar si son miembros o no de la familia, por lo que si la decisión de vinculación está en la entrega, no es viable mantener esa generalizada idea sin fundamento, cuando en realidad la verdadera decisión es la competencia.

Ahora, sí es preciso indicar que si a los miembros de la familia se les invita a hacer parte de la empresa desde temprana edad, se le deben compartir los valores, se les debe educar financiera y profesionalmente de la forma más acorde a sus intereses y al de los de la familia empresaria. No habría mejor funcionario o trabajador para una empresa que quien tiene estas características, Todo miembro deberá estar sometido a las reglas de acceso transparentes y preestablecidas, que permitan a todos los integrantes de la familia las necesarias preparaciones para afrontar el reto de compartir familia, patrimonio y empresa.

El caso de Hernando Trujillo 157

13.1 Decálogo de reglas

1.Definir el legado familiar

Debe definir y entender cuál es el verdadero legado familiar.

2. Entender el espíritu de la empresa familiar

Comprenda como familia que la empresa familiar tiene espíritu y no es solamente una máquina de producir dinero.

3. No evadir

No deje a la siguiente generación problemas que hoy no quiere resolver.

4. Regular

Formalice los acuerdos a las realidades jurídicas.

- 5. Establezca el Código de conducta de los familiares políticos Analice cuidadosamente la posibilidad de incorporar familiares políticos a la Empresa Familiar.
 - 6. Coherencia

Actúe en coherencia con lo que piensa, en lo que acordó y en lo que ejecuta.

7. Valores

Busque la forma en que las siguientes generaciones entiendan los valores que como familia comparte y con los que quieren ser reconocidos.

8. Educación financiera

Trabaje con las generaciones siguientes en planes de educación y formación financiera y emprendimiento.

9. Planificar

Planee y resuelva los dilemas como la sucesión y la protección patrimonial.

10. T*rate a la empresa como empresa y a la familia como la familia* No confunda la familia, la empresa y la propiedad ni las obligaciones y derechos de los miembros de la familia.

EXTRA

- Sean empáticos.
- Trabajen unidos y entiendan las necesidades del otro y compartan los sueños familiares y empresariales.

14 GLOSARIO

FE: familia empresaria.

EF: empresa familiar.

FO: *family office* u oficina familiar.

MFO: *multi family office* u oficina familiar múltiple que trabaja con varias familias empresarias.

Familia empresaria: es el conjunto de personas formado por todos los miembros de la familia que además sean titulares de acciones o participaciones en el capital de las Empresas Familiares.

Rama familiar: se define de acuerdo al número de personas con vocación de continuidad generacional, se parte desde el tronco común de los mismos.

Empresas familiares o Empresas: es el conjunto empresarial formado por la familia y las sociedades que forman parte del mismo, así como las que desde la vigencia de este protocolo se constituyan y en la cual el patrimonio familiar esté involucrado.

Asamblea de accionistas: es una reunión con el máximo órgano social donde se hace la respectiva citación a los accionistas en reuniones, ordinarias o extraordinarias para buscar una aprobación de los temas que interesan a la sociedad.

Junta directiva: es un órgano de la sociedad que deberá estar conformado por no menos de tres miembros, los cuales cada uno debe tener un suplente. Las funciones de la junta directiva las establecerá la sociedad en los estatutos de la misma

Testamento: El testamento es un acto solemne, unilateral en cual una persona expresa su voluntad y dispone cómo quiere que sus bienes sean distribuidos después de su muerte, para que una o varias personas determinadas adquieran el derecho de su propiedad después de su fallecimiento, estos serán los legítimos herederos de su bien.

Testamento abierto: se denomina testamento abierto aquel por medio del cual el testador manifiesta a viva voz sus disposiciones testamentarias al notario y a los testigos.

Testamento cerrado: es aquel que tiene la característica de secreto debido a que el testador lo presenta ante el notario y los testigos en escritura cerrada. Las disposiciones de dicho testamento solo las conoce el testador.

Capitulaciones: son las convenciones que celebran los esposos antes de contraer matrimonio, relativas a los bienes que aportan a él, y a las donaciones y concesiones que se quieran hacer el uno al otro, de presente o futuro.

Conciliación: es un mecanismo de solución de conflictos a través del cual, dos o más personas gestionan por sí mismas la solución de sus diferencias con la ayuda de un tercero neutral y calificado, denominado conciliador.

Arbitraje: es un mecanismo alternativo de solución de conflictos mediante el cual las partes defieren a árbitros la solución de una controversia relativa a asuntos de libre disposición o aquellos que la ley autorice.

Sociedad conyugal: cuando dos personas se casan se forma la sociedad conyugal, que no es más que una figura jurídica, la cual entendemos como la sociedad de bienes, es decir, el patrimonio social existente entre los esposos.

Hacen parte de la sociedad conyugal:

- 1. Los salarios devengados.
- 2. Los frutos, pensiones, intereses y lucros, ya sean que provengan de bienes sociales o propios.
- 3. Los dineros que se aporten al matrimonio o se adquiriera por alguno de los conyugues, con cargo a la sociedad de restituirlo.
- Los bienes muebles o cosas fungibles que se aporten o se adquieran.
- 5. De los bienes adquiridos a título oneroso.
- Los bienes raíces que se aportaren, con cargo a restituirlo la sociedad en dinero.

Sociedad patrimonial: se presume sociedad patrimonial entre compañeros permanentes y hay lugar a declararla judicialmente en cualquiera de los siguientes casos:

- A. Cuando exista unión marital de hecho durante un lapso no inferior a dos años, entre un hombre y una mujer sin impedimento legal para contraer matrimonio;
- B. Cuando exista una unión marital de hecho por un lapso no inferior a dos años e impedimento legal para contraer matrimonio por parte de uno o de ambos compañeros perma-

160 Glosario

nentes, siempre y cuando la sociedad o sociedades conyugales anteriores hayan sido disueltas y liquidadas por lo menos un año antes de la fecha en que se inició la unión marital de hecho.

Los compañeros permanentes que se encuentren en alguno de los casos anteriores podrán declarar la existencia de la sociedad patrimonial acudiendo a los siguientes medios:

- Por mutuo consentimiento declarado mediante escritura pública ante notario donde dé fe de la existencia de dicha sociedad y acrediten la unión marital de hecho.
- Por manifestación expresa mediante acta suscrita en un centro de conciliación legalmente reconocido demostrando la existencia de los requisitos previstos

Herederos: serán herederos:

- S Los herederos voluntarios: son aquellos que figuran como tales en el testamento y suceden al testador en la titularidad de los bienes y derechos que componen su patrimonio.
- Esta Los herederos forzosos: son aquellos a los que la ley reconoce el derecho a heredar, al menos, un tercio del patrimonio del fallecido, llamado legítima.

Órdenes hereditarios: el proceso de sucesión sigue el siguiente orden sucesor al: primero heredan los hijos legítimos, de unión marital, adoptivos y extramatrimoniales. De no existir hijos, heredan los ascendientes, es decir, padres y abuelos del grado más próximo, así como el cónyuge o compañero permanente. En caso de que no haya hijos ni ascendientes, heredan los hermanos y el cónyuge o compañero permanente. A falta de hermanos y cónyuge o compañero permanente, heredan los sobrinos y, en caso de que no haya otros parientes, hereda el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

Acciones privilegiadas: las acciones privilegiadas son un tipo de acciones que confieren derechos adicionales a los que tienen los socios que poseen acciones ordinarias, como doble voto o mayor utilidad.

Acciones de pago: las acciones de pago son aquellas que son emitidas con el fin de honrar obligaciones entre ellas laborales, por los servicios prestados a la compañía por los administradores o de otra persona en particular.

Sociedad matriz: conocemos como matriz de empresas a aquella empresa que funciona como centro de control de un grupo de empresas más pequeñas denominadas filiales. La matriz puede ejercer dicho poder de manera directa o indirecta. En este modelo de organización la empresa matriz suele

estar participada por las distintas empresas al 100% de modo que actúan como divisiones del grupo. La oficina central es denominada "matriz" y asume el diseño de la estrategia del grupo. La empresa matriz se encarga por tanto de llevar a cabo la gestión de otras empresas en mayor o menor medida subordinadas a su mando, de tal forma que esta toma la batuta en cuanto a diferentes poderes como el económico, el financiero o el administrativo de las filiales.

Albacea: también llamados ejecutores testamentarios son aquellas personas que se encargan de cumplir las disposiciones hechas por el testador. Entonces el albacea es la persona encomendada de cumplir cabalmente la voluntad del testador plasmada en el testamento. Cuando el testador no designa albacea o este faltare por alguna circunstancia, les corresponde a los herederos ejecutar las disposiciones del testador.

Dividendo o utilidad: las participaciones y dividendos son las utilidades que reciben los socios, asociados, copartícipes o comuneros de las sociedades limitadas o asimiladas, o los accionistas de sociedades anónimas o asimiladas, de acuerdo con sus aportes o acciones, si en el contrato no se ha previsto válidamente otra cosa.

Derecho de preferencia: es un pacto de naturaleza contractual, por lo que el mismo debe quedar establecido en el contrato social, en virtud del cual surge la obligación del asociado, al momento de enajenar su participación, de ofrecer previamente sus acciones a los demás accionistas o a la misma sociedad, quienes tienen prioridad para la celebración o ejecución de un negocio o acto jurídico.

Capitalizaciones: desde el punto de vista financiero, la capitalización de utilidades, que es la no distribución de utilidades, permite a la empresa mantener en su poder unos recursos importantes y que generalmente son mucho más económicos que recurrir a llevarlas a utilidades retenidas, puesto que las utilidades retenidas que ya hayan sido decretadas suelen generar intereses a favor de los socios, puesto que se convierte en un pasivo.

Liquidación de sociedad conyugal: dentro del procedimiento de disolución y liquidación de sociedad conyugal en primera instancia, se procede a la división en partes iguales de los bienes y deudas que se hayan contraído por los cónyuges durante la vigencia de la sociedad.

Se aclara que la disolución y liquidación de una sociedad conyugal son procedimientos que pueden ser posteriores, anteriores o complementarios e independientes del proceso de divorcio o cesación de efectos civiles de matrimonio.

162 Glosario

Nota 16 (página 41): GRADOS DE CONSANGUINIDAD.

Los grados de consanguinidad y afinidad son distancias de parentesco que se establecen entre dos miembros de una familia. Para los primeros, se determinan por líneas sanguíneas, es decir, con aquellos parientes con los que se tiene una relación de ascendencia o descendencia natural; con respecto al grado de afinidad, es el parentesco que se establece con la familia natural del o la cónyuge. Los grados de consanguinidad y afinidad se determinan utilizando la línea directa, la cual puede ser ascendente o descendente, y la línea colateral.

La línea directa: hace referencia al grado de relación existente entre familiares, con quienes se puede establecer una relación de sangre directa, es decir de miembro a miembro, como la que se define entre padres-hijos.

La línea colateral: se refiere al parentesco que se tiene con personas que no descienden o ascienden directamente, sino que dependen de algún descendiente directo, como, por ejemplo: los tíos, sobrinos, primos, etc.

Primer grado de consanguinidad: línea directa: padre y madre, hijos e hijas. Segundo grado de consanguinidad: línea directa: abuelos y abuelas, nietos y nietas, hermanos y hermanas. Tercer grado de consanguinidad: línea directa: bisabuelos y bisabuelas, bisnietos y bisnietas, Tercer grado de consanguinidad por línea colateral: sobrinos y sobrinas, tíos y tías.

Grados de afinidad: los grados de afinidad son aquellos que se establecen con la familia del cónyuge y respetan las mismas líneas ascendentes y descendentes de los grados de consanguinidad.

Nota 18 (página 43): Orden de nacimiento

El País de España. https://elpais.com/elpais/2019/04/12/mamas_papas/1555073592 113155.html .

La atención sobre el orden de nacimiento la puso sobre la mesa, principalmente, Frank Sulloway con su libro *Rebeldes de nacimiento*. En resumen, propone que las mayorías de las revoluciones de la historia y de las causas perdidas han sido apoyadas por hermanos pequeños y combatidas por primogénitos. En la historia de Occidente, sobre un estudio de 121 sucesos históricos, incluyendo 28 revoluciones científicas y 90 políticas, los hermanos pequeños tienen el doble de probabilidad de presentar la alternativa radical.

EL MAYOR DE LOS HERMANOS

Los primogénitos son considerados por sus padres y hermanos como autodisciplinados, organizados y prudentes, más que sus hermanos menores. Y suelen llevar la fama de triunfador de la familia.

El primogénito, mientras no tenga otros hermanos, dispondrá de todos los recursos y sus figuras de referencia serán los padres o cuidadores. Suelen actuar como padres sustitutos y despliegan conductas del agrado de los padres. Si el padre es abogado, militar o cocinero, es fácil que el primogénito lo sea, además de ser «presionado» para que la herede. Suelen ser más responsables, mejores estudiantes, políticos más destacados, sobresalen en los premios Nobel y como eminencias científicas (aunque no como científicos revolucionarios, que lo serán los hermanos pequeños).

Los hijos mayores suelen ser más agresivos y utilizan su fuerza para la resolución de conflictos. John Wayne, Sylvester Stallone, Clint Eastwood y todos los actores James Bond eran primogénitos.

Los del medio

A partir del primogénito los siguientes siempre tendrán que compartir los recursos con otros hermanos y competir con ellos por conseguirlos. Con el obstáculo de que sus hermanos mayores son más fuertes y más listos por la diferencia de edad. Por tanto, sus figuras de referencia no serán tanto los padres sino los hermanos mayores.

Los del medio suelen tener un 10% menos de atención que mayores y pequeños. Suelen buscar su nicho en los pares, es decir, con otros del medio fuera del entorno familiar. En las encuestas de personalidad, los del medio no se parecen a sus padres o sus hermanos, se parecen a otros niños medianos. Suelen ser los más agradables, tienen mejores relaciones de amistad y en las relaciones sentimentales son los más fieles.

El pequeño

Los menores tienen más competencia cuando más recursos necesitan. Es decir, los bebés necesitan mucho tiempo y recursos, pero tienen varios hermanos por delante. Los padres deben elegir y priorizar.

No necesitan padres autoritarios y tiránicos, ya tienen a sus hermanos mayores que administran los juguetes o las golosinas. Intentarán ocupar el

nicho de otro mayor y si no es posible, ocupan otros nichos dentro del espacio familiar, buscan un nicho libre y desde aquí el favor de los padres experimentando y asumiendo riesgos, es decir, ramifican su comportamiento y por tanto, desarrollan rasgos de personalidad distintos. La idea es sumar valor a la unidad familiar en su conjunto.

El pequeño tiene la ventaja de ser el último hijo que los padres podrían tener, de modo que estos le ofrecerán una atención especial para que no le pase nada durante su infancia. Ambos padres, sobre todo la madre, querrán corregir con ellos todos los errores que han tenido con los hermanos mayores pudiendo a llegar a ser muy consentidos. Están acostumbrados a suplicar o negociar con otros hermanos y por tanto tienen caracteres más abiertos, más cariñosos, graciosos, zalameros, gamberros, son los comediantes de la familia. Están más acostumbrados al riesgo tanto en su aspecto positivo como negativo. Tienen el doble de posibilidades de practicar deportes de riesgo que los hermanos mayores. Entre los grandes exploradores dominan hermanos pequeños. También revolucionarios contra el poder establecido: Fidel Castro, Trotski o Lenin eran hermanos pequeños.

Es más fácil que un hermano menor tenga un pensamiento innovador o radical; está acostumbrado a cambiar su estrategia y probar cosas nuevas. Dentro de sus familias son los últimos en la cola de la alimentación (todos hemos visto las peleas entre hermanos por comerse el último trozo de tarta en las que suele ganar el mayor por fuerza) y por tanto, se identifican más con los desvalidos y defienden causas igualitarias.

El hijo único

No poseen efecto de orden, no tienen hermanos y por tanto no rivalizan. Se predicen dos cosas. Una es que los hijos únicos deberían ocupar posiciones intermedias en muchos rasgos de personalidad. Esto es porque no padecen la presión de un hermano menor para ser especialmente aplicados o agresivos, ni la de un hermano mayor para ser particularmente osados o poco convencionales. De ahí que los hijos únicos deben hallarse en algún punto intermedio desde el punto de vista de la conducta. Y resulta que, en efecto, así es. Pueden ocupar el nicho que quieran, todos están libres y será una «negociación» con los padres. Además, pueden ir de un espacio a otro en el tiempo, por tanto, deberían ser más variables en la medida de sus rasgos de personalidad. Y es verdad, los estudios muestran que los hijos únicos son los menos predecibles. Su conducta es difícil de prever porque en la infancia han tenido muchas más opciones que las personas que crecen con otros hermanos.

FAMILIAS EMPRESARIAS MÁS ANTIGUAS

EN EL MUNDO

Houshi Onsen/ Hoshi Ryokan (www.ho-shi.co.jp)

Lugar Innekeeping/Komatsu - Japón.

Fundada en el año 718

Negocio Hotel spa en aguas termales

Château de Goulaine (chateau.goulaine.online.fr)

Lugar Haute Goulaine - Francia.

Fundada en el año 1000 Generación 30

Negocio Sigue manteniendo el negocio de vinos desde

esas épocas. Tiene una colección de mariposas en un museo familiar. Se alquila el castillo

para eventos

Fonderia Pontificia Marinelli (www.torrini.com)

Lugar Agnone - Italia

Fundada en el año 1000 Generación 28

Negocio Mantiene la técnica de la cera perdida para la

fundición de las campanas para las iglesias

Barone Ricasoli (www.ricasoli.it)

Lugar Siena - Italia

Fundada en el año 1141 Generación 25

Negocio Producción de vino y aceite de oliva desde la

época del Barón de Ricasoli quien recibió las primeras tierras de la república de Florencia

EN AMÉRICA

Hacienda Los Lingues (www.loslingues.com)

Lugar San Salvador, Chile

Fundada en el año 1575

Negocio Ecoturismo; habitaciones y salones,

gastronomía, vinos y establo.

Hacienda Alhué (www.haciendaalhue.cl)

Lugar Providencia, Chile

Fundada en el año 1603

Negocio Producción de vinos, hacienda, turismo

Avedis Zildjian Co. (www.zildjian.com)

Lugar Norwell, Massachusetts (USA)

Fundada en el año 1623 Generación 14

Negocio Fabricación de platillos musicales, de aleacio-

nes especialmente sonoras, y baterías

Tuttle Farm (www.tuttlefar.com)

Lugar Dover, New Hampshire (USA)

Fundada en el período 1635-38 Generación 11

Negocio Agricultura. Allí tiene su punto de venta de

hortalizas, fresas, arándanos y frambuesas

EN COLOMBIA

Ensueño - Instrumentos Musicales ensueño@une.net.co)

Lugar Sector de La Dalia, Marinilla - Antioquia

Fundada en el año 1860

Negocio Fabricación de guitarras, tiples, bandolas

Ingenio Manuelita (www.manuelita.com.co)

Hoy Grupo empresarial Manuelita Lugar Palmira - Valle del Cauca

Fundada en el año 1864

Negocio Producción de azúcar

Compañía Cerámica Antioqueña (www.corona.com.co)

Hoy Grupo Corona Lugar Caldas - Antioquia

Fundada en el año 1881

Negocio Cerámicas decorativas de baños, cocinas,

pisos, vajillas

Carvajal y Compañía-Grupo empresarial (www.carvajal.com.co)

Lugar Cali - Valle del Cauca.

Fundada en el año 1904

Negocio Papelería e implementos de oficina, editorial,

directorios telefónicos.

Casa Luker (www.casaluker.com)

Lugar Hacienda La Enea, Manizales - Caldas

Fundada en el año 1906

Negocio Línea de alimentos (chocolate, café,

enlatados, aceites y margarinas, jugos); línea de aseo personal y general (jabones, detergentes) Fundición Álvarez y Cía.

Lugar Medellín - Antioquia

Fundada en el año 1907

Negocio Fundición de metales preciosos

Mesacé S.A (www.mesacemoda.com)

Lugar Medellín - Antioquia

Fundada en el año 1910

Negocio Fabricación artículos de cuero: monturas,

maletines y billeteras

Periódico El Colombiano (www.elcolombiano.com.co)

Lugar Medellín - Antioquia Fundación 6 de febrero de 1912

Negocio Rotativa periodística que ofrece una variedad

de publicaciones y servicios dentro de su portafolio de servicios, que incluye periódicos zonales, diario popular con circulación nacional, revistas, tabloides y sitios web

Juliao (www.juliao.com)

Lugar Barranquilla - Atlántico

Fundada 1910

Negocio Droguerías especializadas, tiendas de

perfumes y cosméticos

Industrias Haceb (www.haceb.com.co)

Lugar Medellín - Antioquia

Fundada en el año 1940

Negocio Manufactura productos de calefacción y

refrigeración doméstica y comercial los cuales comercializa a través de distribuidores autori-

zados en Colombia y el exterior

Empresas de familia más grandes

Rank	Marca	Familia	Fundación	Estatus	País 9	6 famil	iar Sector
I	WALMART	WALTON	1945	EN BOLSA	USA	50.7	RETAIL-CONSUMO
2	VOLKSWAGEN AG	PORSCHE	1937	EN BOLSA	ALEMANIA	52.2	AUTOMÓVILES
3	BERKSHIRE	BUFFETT	1955	EN BOLSA	USA	37.6	gestión activos
4	EXOR NV	AGNELLI	1899	EN BOLSA	HOLANDA	53	gestión activos
5	FORD MOTOR C.	FORD	1903	EN BOLSA	USA	40	AUTOMÓVILES
6	SCHWARZ	SCHWARZ	1930	CERRADA	ALEMANIA	100	RETAIL-CONSUMO
7	BMW AG	QUANDT	1916	EN BOLSA	ALEMANIA	72.7	AUTOMÓVILES
8	CARGILL INC	CARGILL	1865	CERRADA	USA	88	DIVERSIFICADA
9	tata sons LTD	TATA	1868	CERRADA	INDIA	73-4	MANUFACTURA
10	KOCH INDUSTRIES	косн	1940	CERRADA	USA	84	MANUFACTURA
ΙΙ	COMCAST	ROBERTS	1963	EN BOLSA	USA	33.6	MEDIOS
I 2	PACIFIC CONST.	YAN	1995	CERRADA	CHINA	90	CONSTRUCCIÓN
13	DELL	DELL	1984	EN BOLSA	USA	75	TECNOLOGÍA
14	ALDI	ALBRECHT	1913	CERRADA	ALEMANIA	100	RETAIL-CONSUMO
15	AMER INT.	WANG WENYIN	1994	CERRADA	CHINA	100	MANUFACTURA
16	ARCELORMITTAL	MITTAL	1976	EN BOLSA	LUXEMBURGO	37-4	MINERÍA-METALES
17	AUCHAN HOLDING	MULLIEZ	1961	CERRADA	FRANCIA	87.8	RETAIL-CONSUMO
18	GUNVOR GROUP	TÖRNQVIST	1997	CERRADA	SUIZA	60	ENERGÍA
19	RELIANCE IND.	AMBANI	1966	EN BOLSA	INDIA	45.2	PETRÓLEO-GAS
20	LG ELECTRONICS	коо	1947	EN BOLSA	SURCOREA	37-5	RETAIL-CONSUMO
2 I	ROCHE HOLDING	HOFFMAN	1896	EN BOLSA	SUIZA	50.1	FARMACÉUTICA
22	inbev sa/nv	ANHEUSER	1366	EN BOLSA	BÉLGICA	41.3	RETAIL-CONSUMO
23	JD.COM INC	LIU	1998	EN BOLSA	CHINA	79.5	RETAIL-CONSUMO
24	CONTINENTAL	SCHAEFFLER	1871	EN BOLSA	ALEMANIA	46	MANUFACTURA
25	GROUPE ARNAULT	ARNAULT	1978	EN BOLSA	FRANCIA	46.6	RETAIL-CONSUMO
26	HINDUJA GROUP	HINDUJA	1919	CERRADA	INDIA	100	DIVERSIFICADA
27	JBS SA	BATISTA	1953	EN BOLSA	BRASIL	42.4	RETAIL-CONSUMO
28	CHINA EVERGRANDE	HUI	1996	EN BOLSA	CHINA	77.2	CONSTRUCCIÓN
29	BANCO SANTANDER	BOTIN	1857	EN BOLSA	ESPAÑA	0	BANCA
30	HANWHA CORP.	KIM	1952	EN BOLSA	SURCOREA	36	DIVERSIFICADA
3 I	foncière euris	NAOURI	1925	EN BOLSA	FRANCIA	50	FARMACÉUTICA
32	ADITYA BIRLA	BIRLA	1956	CERRADA	INDIA	100	DIVERSIFICADA
33	INGKA HOLDING	KAMPRAD	1943	CERRADA	HOLANDA	100	RETAIL-CONSUMO
34	COUCHE-TARD INC	BUCHARD	1980	EN BOLSA	CANADÁ	33-4	RETAIL-CONSUMO
35	LOUIS DREYFUS	DREYFUS	1851	CERRADA	HOLANDA	50	DIVERSIFICADA
36	ZHEJIANG GEELY	SHUFU	1986	CERRADA	CHINA	98.9	AUTOMÓVILES
37	POWER C. CANADA	DESMARIS	1925	EN BOLSA	CANADÁ	80.1	gestión activos
38	TECH. RES. PTY	KYRON	1990	CERRADA	AUSTRALIA	100	SERVICIOS
39	tyson foods, inc	TYSON	1935	EN BOLSA	USA	71.2	RETAIL-CONSUMO

Rank	Marca	Familia	Fundación	Estatus	País %	fami	liar Sector
40	GEORGE WESTON	WESTON	1882	EN BOLSA	CANADÁ	63.4	RETAIL-CONSUMO
41	ODEBRECHT	ODEBRECHT-	1944	CERRADA	BRASIL	82	DIVERSIFICADA
42	MIDEA GROUP	XIANGJIAN	1968	EN BOLSA	CHINA	36.2	RETAIL-CONSUMO
43	LOBLAY COS. LTD.	WESTON	1919	EN BOLSA	CANADÁ	50.1	RETAIL-CONSUMO
44	COUNTRY GARDEN	YANG	1992	EN BOLSA	CHINA	57.2	CONSTRUCCIÓN
45	NIKE INC.	KNIGHT	1964	EN BOLSA	USA	89.8	RETAIL-CONSUMO
46	IDEMITSU KOSAN	IDEMITSU	1911	EN BOLSA	JAPÓN	33.9	PETRÓLEO-GAS
47	JARDINE STRATEGIC	KESWICK	1832	EN BOLSA	HONGKONG	50.1	RETAIL-CONSUMO
48	L'OREAL SA	BETTENCOURT	1909	EN BOLSA	FRANCIA	33.1	RETAIL-CONSUMO
49	RAJESH EXPORTS	мента	1989	EN BOLSA	INDIA	53.9	RETAIL-CONSUMO
50	AP MØLLER-MÆRSK	MØLLER	1904	EN BOLSA	DINAMARCA	70.3	DIVERSIFICADA
5 I	C&S WHOLESALE	COHEN	1918	CERRADA	USA	100	RETAIL-CONSUMO
5 I	XXI CENTURY FOX	MURDOCH	1922	EN BOLSA	USA	38.9	MEDIA
53	ENTERPRISE PP LP	DUNCAN	1968	EN BOLSA	USA	32.1	PETRÓLEO-GAS
54	PHOENIX PHARMA	MERCKLE	1994	CERRADA	ALEMANIA	100	FARMACÉUTICA
55	ind. diseño textil	ORTEGA	1963	EN BOLSA	ESPAÑA	59-3	RETAIL-CONSUMO
56	BECHTEL GROUP	BECHTEL	1898	CERRADA	USA	100	CONSTRUCCIÓN
57	AVENUE CAPITAL	LASRY	1995	CERRADA	USA	50	gestión activos
58	MARS, INC.	MARS	1911	CERRADA	USA	100	RETAIL-CONSUMO
59	MSC HOLDING	APONTE	1970	CERRADA	SUIZA	100	TRANSPORTE
60	ITAÚ UNIBANCO	SETUBAL	1924	EN BOLSA	BRASIL	99	BANCA
61	RANDSTAD NV	GOLDSCHMEDING	1960	EN BOLSA	HOLANDA	37-9	SERVICIOS
62	BCD HOLDINGS	VAN VLISSINGEN	1975	CERRADA	HOLANDA	100	TRANSPORTE
63	REYES HOLDINGS	REYES	1976	CERRADA	USA	100	RETAIL-CONSUMO
64	HEINEKEN HOLDING	HEINEKEN	1864	EN BOLSA	HOLANDA	51.7	RETAIL-CONSUMO
65	KOÇ HOLDING	коç	1963	CERRADA	TURQUÍA	55.6	DIVERSIFICADA
66	MERCADONA	ROIG	1977	EN BOLSA	ESPAÑA	100	RETAIL-CONSUMO
67	CJ CORPORATION	LEE	1953	EN BOLSA	SURCOREA	46.8	DIVERSIFICADA
68	SODEXO	BELLON	1966	EN BOLSA	FRANCIA	37-7	DIVERSIFICADA
69	HENKEL AG	HENKEL	1876	EN BOLSA	ALEMANIA	61	RETAIL-CONSUMO
70	HENNES & MAURITZ	PERSSON	1947	EN BOLSA	SUECIA	71.1	RETAIL-CONSUMI
71	HE BUTT GROCERY	BUTT	1905	CERRADA	USA	100	RETAIL-CONSUMO
72	SHV HOLDINGS NV	VAN VLISSINGEN	1896	CERRADA	HOLANDA	100	ENERGÍA
73	MARRIOTT	MARRIOTT	1927	EN BOLSA	USA	64.5	CONSTRUCCIÓN
74	ENTERPRISE HOLDING	TAYLOR	1957	CERRADA	USA	100	TRANSPORTE
75	BOLLORE	BOLLORE	1822	EN BOLSA	FRANCIA	63.8	TRANSPORTE
76	BOEHRINGER SOHN	BOEHRINGER	1885	CERRADA	ALEMANIA	100	FARMACÉUTICA
77	SONEPAR SA	COISNE	1960	EN BOLSA	FRANCIA	50	MANUFACTURA
78	PENSKE	PENSKE	1969	EN BOLSA	USA	50	AUTOMÓVILES
79	PILOT TRAVEL	HASLAM	1958	CERRADA	USA	50	TRANSPORTE

Rank	Marca	Familia	Fundación	Estatus	País	% fan	niliar Sector
80	CMA CGM SA	SAADÉ	1978	CERRADA	FRANCIA	80	TRANSPORTE
81	WITTINGTON	WESTON	1941	EN BOLSA	INGLATERRA	100	gestión activos
82	FORMOSA	WANG	1992	CERRADA	TAIWAN	50	petróleo-gas
83	ESSAR GROUP	RUIA	1969	CERRADA	INDIA	100	DIVERSIFICADA
84	BERTELSMANN SE	MOHN	1835	CERRADA	ALEMANIA	100	MEDIA
85	GROUPE LACTALIS	BESNIER	1933	CERRADA	FRANCIA	100	RETAIL-CONSUMO
86	COX ENTERPRISES	cox	1898	CERRADA	USA	100	DIVERSIFICADA
87	DALIAN WANDA	WANG	1988	CERRADA	CHINA	50	CONSTRUCCIÓN
88	JOINT STOCK CO.	GALITSKY	1994	EN BOLSA	RUSIA	41	RETAIL-CONSUMO
89	ICAHN ENTERPRISES	ICAHN	1987	EN BOLSA	USA	91.4	DIVERSIFICADA
90	JERÓNIMO MARTINS	DOS SANTOS	1792	EN BOLSA	PORTUGAL	56.1	RETAIL-CONSUMO
91	PACCAR	PIGOTT	1905	EN BOLSA	USA	32	INDUSTRIAL
92	KUEHNE+NAGEL	KUEHNE	1890	EN BOLSA	SUIZA	57-9	TRANSPORTE
93	LOVE'S TRAVEL	LOVE	1964	CERRADA	USA	100	RETAIL-CONSUMO
94	HERÆUS HOLDING	HERÆUS	1851	CERRADA	ALEMANIA	100	MEDIA
95	EMPIRE COMPANY	SOBEY	1963	EN BOLSA	CANADÁ	92.4	DIVERSIFICADA
96	KERING SA	PINAULT	1963	EN BOLSA	FRANCIA	50	RETAIL-CONSUMO
97	MERCK KGAA	MERCK	1668	EN BOLSA	ALEMANIA	70.3	FARMACÉUTICA
98	INEOS AG	RATCLIFFE	1998	CERRADA	INGLATERRA	61.8	QUÍMICA
99	FIDELITY INV.	JOHNSON	1946	CERRADA	USA	100	gestión activos
100	SEARS HOLDINGS	LAMPERT	1893	EN BOLSA	USA	49-4	RETAIL-CONSUMO
101	BETFRED GROUP	DONE	1967	CERRADA	INGLATERRA	100	MEDIA
102	BRADESCO SA	AGUIAR	1943	EN BOLSA	BRASIL	48.4	BANCA
103	MEIJER INC	MEIJER	1934	CERRADA	USA	100	RETAIL-CONSUMO
104	RETHMANN AG	RETHMANN	1934	CERRADA	ALEMANIA	100	OTRO
105	FAST RETAILING	YANAI	1963	EN BOLSA	JAPÓN	32.9	RETAIL-CONSUMO
106	CEVITAL SPA	REBRAB	1998	CERRADA	ALGERIA	60	RETAIL-CONSUMO
107	LOTTE SHOPPING	SHING DONG	1979	EN BOLSA	SURCOREA	94.8	RETAIL-CONSUMO
108	CENCOSUD SA	PAULMANN	1960	EN BOLSA	CHILE	60	RETAIL-CONSUMO
109	SCHAEFFLER GMBH	SCHAEFFLER	1883	EN BOLSA	ALEMANIA	75.1	MANUFACTURA
110	TETRA LAVAL	RAUSING	1951	CERRADA	SUIZA	100	RETAIL-CONSUMO
111	DOOSAN	SEUNG-JIK	1896	EN BOLSA	SURCOREA	49.2	DIVERSIFICADA
112	BOMBARDIER INC	BOMBARDIER	1942	EN BOLSA	CANADÁ	49.8	TRANSPORTE
113	ALFA SAB	GARZA & CIA	1974	EN BOLSA	MÉXICO	41	DIVERSIFICADA
114	SUN ART RETAIL	MULLIEZ	1998	EN BOLSA	CHINA	60.7	RETAIL-CONSUMO
115	GREAT WALL	WEI	1984	EN BOLSA	CHINA	60	AUTOMÓVILES
116	THE GAP	FISHER	1969	EN BOLSA	USA	43	RETAIL-CONSUMO
117	HINDALCO	BIRLA	1958	EN BOLSA	INDIA	34.7	MINERÍA-METALES
118	CHAROEN	CHEARAVANONT	1978	EN BOLSA	TAILANDIA	48	RETAIL-CONSUMO
119	MAHLE	MAHLE	1920	CERRADA	ALEMANIA	100	AUTOMÓVILES

Rank	Marca	Familia	Fundación	Estatus	País	% fan	niliar S	Sector
120	ADOLF WÜRTH	WÜRTH	1954	CERRADA	ALEMANIA	100	QUÍMICA	
121	FAIRFAX	WATSA	1985	EN BOLSA	CANADÁ	43.5	SEGUROS	
122	JM FAMILY	MORAN	1968	CERRADA	USA	100	аитомо́v:	ILES
123	CP ALL COMPANY	CHEARAVANONT	1988	EN BOLSA	TAILANDIA	40.7	RETAIL-CO	ONSUMO
124	HUSKY ENERGY	LI	1938	EN BOLSA	CANADÁ	69.5	PETRÓLEO	-GAS
125	BHARTI	MITTAL	1976	CERRADA	INDIA	67.1	COMUNICA	ACIONES
126	FERROVIAL SA	DEL PINO	1952	EN BOLSA	ESPAÑA	35.7	TRANSPOR	TE
127	FALABELLA	SOLARI	1889	EN BOLSA	CHILE	50	RETAIL-CO	ONSUMO
128	BENETTON	BENETTON	1965	CERRADA	ITALIA	100	RETAIL-CO	ONSUMO
129	dish network	ERGEN	1996	EN BOLSA	USA	67	MEDIA	
130	VEDANTA	AGARWAL	1976	CERRADA	INGLATERRA	65.9	MINERÍA-N	METALES
131	MARQUARD	WEISSER	1947	CERRADA	ALEMANIA	100	TRANSPOR	TE
132	CHINA HONGQUIAO	ZHANG	1994	EN BOLSA	CHINA	81.1	MINERÍA-N	METALES
133	GEELY	LI	1998	EN BOLSA	CHINA	42.6	аитомо́v:	ILES
134	AUGUST OETKER KG	OETKER	1891	CERRADA	ALEMANIA	100	RETAIL-CO	ONSUMO
135	THE SIAM CEMENT	KING RAMA X	1913	EN BOLSA	TAILANDIA	33.1	CONSTRUC	cción
136	FRÈRE-BOURGEOIS	FRÈRE	1948	CERRADA	BÉLGICA	100	gestión a	CTIVOS
137	GORDON FOOD	GORDON	1897	CERRADA	USA	100	RETAIL-CO	ONSUMO
138	GRUPO BIMBO	SERVITJE	1943	ENBOLSA	MÉXICO	49	RETAIL-CO	ONSUMO
139	отто смвн	отто	1949	EN BOLSA	ALEMANIA	100	RETAIL-CO	ONSUMO
140	LI & FUNG	FUNG	1906	CERRADA	HONGKONG	62.2	RETAIL-CO	ONSUMO
141	RICHEMONT	RUPERT	1988	EN BOLSA	SUIZA	50	RETAIL-CO	ONSUMO
142	CEMEX	ZAMBRANO	1906	EN BOLSA	MÉXICO	33	CONSTRUC	cción
143	VIACOM INC	REDSTONE	1936	EN BOLSA	USA	79.5	MEDIA	
144	LAS VEGAS SANDS	ADELSON	1988	EN BOLSA	USA	54.8	MEDIA	
145	HANGZHOU WAHAHA	ZONG	1987	CERRADA	CHINA	80	RETAIL-CO	ONSUMO
146	ESTÉE LAUDER	LAUDER	1946	EN BOLSA	USA	71.1	RETAIL-CO	ONSUMO
147	LENNAR CORP	MILLER	1954	EN BOLSA	USA	33.2	CONSTRUC	cción
148	FERRERO	FERRERO	1946	CERRADA	ITALIA	100	RETAIL-CO	ONSUMO
149	ALLEGIS GROUP	DAVIS	1983	CERRADA	USA	51	SERVICIOS	
150	JOINT STOCK	EVTUSHENKOV	1993	EN BOLSA	RUSIA	64.4	DIVERSIFI	CADA
151	LIEBHERR	LIEBHERR	1949	CERRADA	SUIZA	100	MANUFAC	TURA
152	SOLVAY SA	SOLVAY	1863	EN BOLSA	BÉLGICA	58.2	QUÍMICA	
153	FORMOSA CHEM.	WANG	1965	EN BOLSA	TAIWÁN	50	QUÍMICA	
154	EL CORTE INGLÉS	ARECES	1935	CERRADA	ESPAÑA	100	RETAIL-CO	ONSUMO
155	CLP HOLDINGS	KADOORIE	1901	EN BOLSA	HONGKONG	0	ENERGÍA	
156	HYOSUNG	јо	1966	EN BOLSA	SURCOREA	36.7	DIVERSIFI	CADA
157	MAXINGVEST AG	HERZ	1949	CERRADA-	ALEMANIA	51	SERVICIOS	
158	TAKENAKA	TAKENAKA-	1960	CERRADA	JAPÓN	100	CONSTRUC	cción
159	LIPPO GROUP	RIADY	1950	EN BOLSA	INDONESIA	75	RETAIL-CO	ONSUMO

Rank	Marca	Familia	Fundación	Estatus	País	% fan	niliar Sector
160	HELM AG	SCHNABEL	1900	CERRADA	ALEMANIA	100	QUÍMICA
161	REUTERS	THOMSON	1799	EN BOLSA	CANADÁ	59.6	MEDIA
162	DIETHELM KELLER	KELLER	1860	EN BOLSA	SUIZA	45	DIVERSIFICADA
163	ROGERS COMM.	ÜLKER	1960	EN BOLSA	CANADÁ	90.9	COMUNICACIONES
164	YILDIZ HOLDING	ROGER	1944	CERRADA	TURQUÍA	0	RETAIL-CONSUMO
165	FREUDENBERG	FREUDENBERG	1849	CERRADA	ALEMANIA	100	MANUFACTURA
166	NEW HOPE GROUP	YONGHAO	1982	CERRADA	CHINA	100	DIVERSIFICADA
167	GERDAU	JOHHANPETER	1901	EN BOLSA	BRASIL	41.2	MINERÍA-METALES
168	SUN HUNG KAI	KWOK	1971	EN BOLSA	HONGKONG	33-4	CONSTRUCCIÓN
169	MOLSON COORS	COORS	1786	EN BOLSA	USA	92.5	RETAIL-CONSUMO
170	COLRUYT	COLRUYT	1928	EN BOLSA	BÉLGICA	51.9	RETAIL-CONSUMO
171	GOME RETAIL	wong kwong	1987	EN BOLSA	CHINA	59.7	RETAIL-CONSUMO
172	LUXOTTICA GROUP	DEL VECCHIO	1961	EN BOLSA	ITALIA	61.9	RETAIL-CONSUMO
173	SUNTORY BEVERAGE	TORII-SAJI	1899	EN BOLSA	JAPÓN	89.4	RETAIL-CONSUMO
174	SF HOLDINGS	WANG	1993	EN BOLSA	CHINA	68	TRANSPORTE
175	THE HEARST CORP	HEARST	1887	CERRADA	USA	100	MEDIA
176	DIRK ROSSMANN	ROSSMANN	1972	CERRADA	ALEMANIA	60	gestión activos
177	kone oyj	HERLIN	1910	EN BOLSA	FINLANDIA	62	CONSTRUCCIÓN
178	CANADIAN TIRE	BILLES	1922	EN BOLSA	CANADÁ	61.4	RETAIL-CONSUMO
179	DROEGE GROUP	DROEGE	1988	EN BOLSA	SUIZA	100	TRANSPORTE
180	GRUPO BAL	BAILLERES	1887	EN BOLSA	MÉXICO	50	DIVERSIFICADA
181	SCHINDLER	SCHINDLER	1874	CERRADA	SUIZA	71.1	MANUFACTURA
182	UNIVERSAL HEALTH	MILLER	1978	EN BOLSA	USA	88	FARMACÉUTICA
183	QURATE RETAIL	MALONE	1998	EN BOLSA	USA	33	MEDIA
184	CENTRAL GROUP	CHIRATHIVAT	1947	CERRADA	TAILANDIA	100	DIVERSIFICADA
185	DM DROGERIE	WERNER	1973	CERRADA	ALEMANIA	100	RETAIL-CONSUMO
186	RETIANGRUPPEN	REITAN	1972	CERRADA	NORUEGA	100	RETAIL-CONSUMO
187	JSW STEEL	JINDAL	1982	EN BOLSA	INDIA	37-3	minería-metales
188	LOUIS DELHAIZE	BOURIEZ	1875	CERRADA	BÉLGICA	100	RETAIL-CONSUMO
189	NAN YA PLASTICS	WANG	1958	EN BOLSA	TAIWÁN	50	MANUFACTURA
190	sc Johnson & son	Johnson	1886	CERRADA	USA	100	MANUFACTURA
191	SWIRE PACIFIC	SWIRE	1816	EN BOLSA	INGLATERRA	54.9	DIVERSIFICADA
192	NORGESGRUPPEN	JOHANNSON	1866	CERRADA	NORUEGA	70	RETAIL-CONSUMO
193	LITHIA MOTORS	DEBOER	1946	EN BOLSA	USA	100	AUTOMÓVILES
194	NOVOLIPETSK	LISIN	1934	EN BOLSA	RUSIA	84	MINERÍA-METALES
195	MICROSOFT	GATES	1998	EN BOLSA	USA	66.8	OTRO
196	GESTAMP	RIBERAS	1997	EN BOLSA	ESPAÑA	100	AUTOMÓVILES
197	WENDEL	WENDEL	1704	EN BOLSA	FRANCIA	100	gestión activos
198	MEDLINE	MILLS	1966	CERRADA	USA	100	FARMACÉUTICA
199	MENARD	MENARD	1958	CERRADA	USA	100	RETAIL-CONSUMO

Rank	Marca	Familia	Fundación	Estatus	País	% fan	niliar S	ector
200	UNITED COMPANY	DERIPASKA	1997	EN BOLSA	RUSIA	48.4	MINERÍA-M	ETALES
201	HAL TRUST	VAN DER VORN	1873	EN BOLSA	CURAÇAO	68	DIVERSIFIC	ADA

16 Bibliografía

Carsrud, A (1996) Understanding Family Businesses, Undiscovered Approaches, Unique Perspectives, And Neglected Topics. London. Springer. Recuperado de https://books.google.com.co/books?hl=es&l-r=&id=_gCFi6gP4soC&oi=fnd&pg=PR3&dq=Understanding+Family+Businesses,+Undiscovered+Approaches,+Unique+perspectives,+and+Neglected+Topics+(in+press,+2011+Springer+Verlag)&ots=n1dW-nAY6Cj&sig=dp1UDdady4Ssizl7H2ddiPOZ9I&redir_esc=y#v=onepa-ge&q&f=false

Cámara de comercio de Bogotá. 2011. Avance de la sociedad por acciones simplificada.

Decreto 410 de 1971.Por el cual se expide el Código de Comercio. Presidencia de la República. Marzo 1971.

Espinosa, F. (2012) Telemática y derecho de sociedades. Diario la ley. Madrid.

Espinosa Quintero, L. (2008). Teoría general de las sociedades comerciales. 3ª edición. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.

Espinosa Quintero, L. (2010). El proceso de flexibilización del régimen societario colombiano: una visión desde la evolución de las figuras empresariales. Cuadernos de la maestría en derecho. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.

Espinosa Quintero, L. (2010). Hacia la arbitrabilidad como regla general en el sistema contractual colombiano. Recuperado http://rcientificas.uni-norte.edu.co/index.php/derecho/article/view/935/857

Gaitán, A y Castro, A. (2004) Causas de liquidación de sociedad. Superintendencia de sociedades. Bogotá.

Galgano, F. (2010). Los grupos societario, dirección y coordinación de sociedades. Colección textos de jurisprudencia. Bogotá

González, F. (2010). Arbitraje y empresa familiar. México. Recuperado http://www.gdca.com.mx/PDF/arbitraje/ARBITRAJE%20Y%20EM-PRESA%20FAMILIAR.pdf

James, L. (1993) La sucesión del management en la empresa familiar. Ed. Grancia. Barcelona.

Ley 1258 de 2008. Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. Diario Oficial No. 44.340. Congreso de la República, diciembre de 2008.

Ley 57 de 1887. Código Civil Colombiano. Congreso De La Republica. 1887.

Ley 222 DE 1995. Diario Oficial No. 42.156, de 20 de diciembre de 1995 Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones. Congreso de la República de Colombia.

Ley 1563 de 2012. Estatuto de Arbitraje Nacional e Internacional. El Congreso De Colombia

Ley 41 de 2003 de España. Modificó los artículos 223.2 y 1.732 de Código Civil español. Parlamento español.

Martínez, J. (2010) Empresas familiares: reto al destino, Claves para perdurar con éxito. Ediciones Granica. Buenos aires.

Mejía, D. (2014) Los acuerdos de accionistas. Evolución y aplicación en Colombia. Revista de derecho privado. Universidad de los Andes. Bogota. Morgestein, W. (2010) La SAS en el Derecho Societario Colombiano: De un Institucionalismo de Forma Hacia un Nuevo Contract. Via Inveniendi Et Iudicandi, Edición No. 13 Vol. 7 No. 1, Enero - Junio de 2012.

Muñoz Maya, C. M. y Díaz Villamizar, O. L. (2013). Valoración de una sociedad anónima simplificada del sector farmacéutico por flujo de caja descontado, Gestión & Sociedad, 6 (2), 15-32.

Muñoz, R (1980) La sociedad anónima en Colombia. Legis. Bogotá.

Pavón, M. (2015) Manual de empresas da familia. Instituto de la empresa familiar. Barcelona

Pavón, M. (2012) Los dilemas de la empresa familiar. Garrigues, empresa familiar. Barcelona.

Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 "Sobre Código Sustantivo del Trabajo", publicado en el Diario Oficial No 27.407 del 9 de septiembre de 1950, en virtud del Estado de Sitio promulgado por el Decreto Extraordinario No 3518 de 1949.

Decreto 624 De 1989. Estatuto Tributario. Presidencia De La Republica De Colombia. 1989.

Recomendación de la Comisión Europea de 7 de diciembre de 1.994. Reyez, F. (2012) Sociedad por acciones simplificada. Legis. Bogotá.

Sánchez-Crespo, C. A. J., Sánchez, . S. A. M., Vázquez-Vega, . C. J. A., & Schiller Lexconsult Abogados (Firma). (2005). La Empresa familiar: manual para empresarios: Claves legales para su correcta organización y continuidad. Deusto S.A Ediciones.Bilbao.

Superintendencia de sociedades. (2013) Estudio sobre empresas colombianas perdurables. Bogotá.

Superintendencia de sociedades. (2015) Boletín jurídico enero de 2015. Bogotá.

Sentencia C-865 (2013, abril 18) Demanda de inconstitucionalidad. M.P. Rodrigo Escobar Gil. Corte Constitucional.

Veiga, A. (2010). Empresas de familia, estrategias de éxito y permanencia. Colección de textos de jurisprudencia. Bogotá.

Davis y Tagiuri. Modelo de los tres círculos, Año: 1982. Amat, J. (2000). Modelo de los cinco círculos. La continuidad de la empresa familiar. Segunda edición. Gestión 2000. Barcelona, p. 32.

Gersik K, Lansberg I, Desjardins M. (2003). Modelo Evolutivo Tridimensional. El cambio como una oportunidad. Gestión 5. Volumen 8. Septiembre-Octubre

Ramón Sabater Sánchez, Universidad de Murcia. Modelo de Poder en la E.F. Gestión de pymes y empresas familiares.

Valmaña Cabanes, Antonio Jose, (2013). El régimen jurídico del protocolo familiar. Universitat rovira i virgili. Terragona.

Gimeno Sandig, A., Baulenas Ruvireta, G. & Coma-Cros Raventós , J. (2009). Modelos de empresa familiar: soluciones prácticas para la familia empresaria. Bilbao: Deusto Publicaciones. Universidad de Deusto.