



**Prácticas aconsejables y desaconsejables en la estructuración de un protocolo de familia en empresas colombianas**

Advisable and inadvisable practices in structuring a family protocol in Colombian companies

Por

Stephanie Escobar Arango<sup>1</sup>

Julián Rodríguez Álvarez<sup>2</sup>

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para obtener el título de Magíster en Administración

Asesor docente

Ph. D. Francisco Darío López Gallego

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración – MBA

Medellín

2024

---

<sup>1</sup> sescob30@eafit.edu.co

<sup>2</sup> jrodri42@eafit.edu.co

© 2024 por Stephanie Escobar y Julián Rodríguez  
Todos los Derechos Reservados

## **Resumen**

Las empresas familiares bien establecidas enfrentan significativos desafíos en términos de su supervivencia a largo plazo, particularmente en relación con la planificación de la sucesión generacional y el desarrollo de sus estrategias empresariales. La necesidad de abordar tanto los aspectos familiares como los societarios resalta la importancia de formalizar y gestionar la transición generacional, donde los protocolos familiares juegan un papel crucial. Sin embargo, su efectividad depende del compromiso de los accionistas y de la comprensión y aplicación adecuada de los protocolos.

Este trabajo propone investigar las prácticas recomendadas y no recomendadas en la construcción de protocolos de familia a través de la experiencia de expertos en el campo, haciendo uso del enfoque metodológico de la investigación cualitativa mediante entrevistas a profundidad. Con ellas se traza el objetivo de proporcionar recomendaciones valiosas para garantizar la continuidad del legado empresarial y el bienestar de las familias.

Palabras claves: protocolo familiar, gobierno corporativo, sucesión, empresa familiar, buenas prácticas.

## **Abstract**

Well-established family businesses face significant challenges in terms of their long-term survival, particularly in relation to generational succession planning and the development of business strategies. The need to address both family and societal aspects highlights the importance of formalizing and managing the generational transition, where family protocols play a crucial role. However, its effectiveness depends on the commitment of the shareholders and the proper understanding and application of these protocols.

This work proposes to investigate the recommended and non-recommended practices in the construction of family protocols through the experience of experts in the field, using the methodological approach of qualitative research by means of in-depth interviews. The goal is to provide valuable recommendations to guarantee the continuity of the business legacy and the well-being of the families.

Keywords: Family protocol, corporate governance, succession, family business, good practices.

## Contenido

1.	Introducción .....	1
2.	Situación de estudio .....	4
3.	Problema de investigación .....	5
4.	Objetivos y pregunta de investigación .....	9
	4.1 Objetivo general .....	9
	4.2 Objetivos específicos .....	9
	4.3 Pregunta de investigación .....	9
5.	Justificación .....	10
6.	Marco teórico .....	11
	6.1 Las dimensiones empresariales .....	11
	6.2 El modelo tridimensional .....	13
	6.2.1 La dimensión Empresarial .....	14
	6.2.2 La dimensión Familiar .....	16
	6.2.3 La dimensión Gobernanza o Control .....	18
	6.3 El modelo de los tres círculos .....	20
	6.4 Principio del formulario .....	22
7.	Metodología .....	24
	7.1 Componentes metodológicos .....	24
	7.2 Contexto .....	25
	7.3 Tipo de diseño .....	25
	7.4 Características de los sujetos .....	25
	7.4.1 Rol A - Empresario .....	26
	7.4.2 Rol B - Experto .....	26
	7.5 Procedimiento .....	26
	7.5.1 Diseño del cuestionario .....	27
	7.5.2 Aplicación a los expertos .....	27
	7.5.3 Ajuste del cuestionario .....	27
	7.5.4 Aplicación a los empresarios .....	27
	7.5.5 Consideraciones éticas .....	27
	7.5.6 Transcripción y análisis de los resultados .....	27
	7.5.7 Construcción de patrones .....	28
	7.5.8 Conclusiones .....	28
	7.6 Diseño del instrumento .....	28
	7.7 Cuestionario del rol B .....	29
	7.8 Cuestionario del rol A .....	29
8.	Presentación y análisis de resultados .....	30
	8.1 Respuestas de las entrevistas .....	30
	8.2 Resumen .....	39
	8.3 Pilares de un protocolo de familia (PF) .....	39
	8.2.1 Sucesión .....	40
	8.2.2 Comunicación .....	41
	8.2.3 Evolución .....	42
9.	Conclusiones .....	45

Referencias .....	47
Apéndices .....	51
Apéndice 1. Consentimiento informado.....	51
Apéndice 2. Transcripción de las entrevistas realizadas .....	52

## Índice de tablas

Tabla 1. Etapas y desafíos de la dimensión Empresarial .....	15
Tabla 2. Etapas y desafíos de la dimensión Familiar .....	17
Tabla 3. Etapas y desafíos de la dimensión Gobernanza o Control .....	19
Tabla 4. Atributos ambivalentes de las empresas familiares .....	23
Tabla 5. Participantes de las entrevistas privadas semiestructuradas.....	26
Tabla 6. Clasificación de las respuestas .....	28
Tabla 7. Consolidación de conceptos .....	28
Tabla 8. Cuestionario del rol B .....	29
Tabla 9. Cuestionario del rol A .....	29
Tabla 10. Respuestas de la entrevista 1 .....	30
Tabla 11. Respuestas de la entrevista 2 .....	31
Tabla 12. Respuestas de la entrevista 3 .....	32
Tabla 13. Respuestas de la entrevista 4 .....	33
Tabla 14. Respuestas de la entrevista 5 .....	34
Tabla 15. Respuestas de la entrevista 6 .....	35
Tabla 16. Respuestas de la entrevista 7 .....	35
Tabla 17. Respuestas de la entrevista 8 .....	37
Tabla 18. Respuestas de la entrevista 9 .....	38
Tabla 19. Resumen de las prácticas recopiladas .....	39

## Índice de figuras

Figura 1. Las cinco fases del crecimiento empresarial.....	11
Figura 2. Prácticas recomendables en el modelo de las cinco fases del crecimiento organizacional .....	13
Figura 3. Las tres dimensiones de una empresa familiar (EF).....	13
Figura 4. El modelo de los dos círculos .....	21
Figura 5. El modelo de los tres círculos .....	21
Figura 6. Fases de la investigación con enfoque cualitativo .....	24
Figura 7. Procedimiento de la investigación .....	27

## 1. Introducción

Las empresas familiares —en adelante las EF— bien establecidas enfrentan claros desafíos en términos de su supervivencia a largo plazo, particularmente en relación con la planificación de la sucesión generacional y el desarrollo de sus estrategias empresariales. La necesidad de abordar tanto los aspectos familiares como los societarios resalta la importancia de formalizar y gestionar la transición generacional, donde los protocolos de familia —en adelante los PF— juegan un papel crucial. Sin embargo, su efectividad depende del compromiso de los accionistas y de la comprensión y aplicación adecuada de los protocolos.

De lo anterior surge, entonces, la pregunta de investigación: *¿Cuáles son las prácticas recomendadas y no recomendadas, según el juicio de expertos, en la construcción de los protocolos de familia?*

El objetivo general de esta investigación es recopilar testimonios de expertos que permitan identificar las prácticas recomendadas y no recomendadas en la elaboración de los PF, y analizar cómo su implementación influye en el éxito o el fracaso de las EF, a fin de identificar buenas prácticas en su construcción y aplicación, y detectar los patrones que determinan la efectividad o las prácticas desaconsejadas de cada caso.

Para lograr este objetivo se plantearon los siguientes objetivos específicos: investigar las razones que han llevado a las EF a formalizar sus PF; indagar sobre las expectativas tanto positivas como negativas que las familias tenían antes de formalizarlos; explorar las principales dificultades encontradas y los factores facilitadores durante el proceso de construcción de los PF; y conocer la opinión de las familias sobre las estrategias que consideraban positivas y las que deberían evitarse en la elaboración de futuros PF. Estos objetivos específicos, a través de la experiencia y la perspectiva de expertos en el campo, contribuirán a obtener una visión integral de las prácticas recomendadas y desaconsejables en la construcción de los PF.

En relación con la justificación de la investigación, se tuvieron en cuenta las siguientes consideraciones: la necesidad de concientizar a las EF sobre la planificación a largo plazo, la importancia de la sostenibilidad empresarial para la estabilidad social, el valor de preservar la esencia y el legado de las empresas, y la promoción de una visión conjunta entre las generaciones para una gestión eficaz. Los beneficios de implementar PF incluyen la mitigación de riesgos futuros, la continuidad de los negocios, la preservación del legado empresarial y la construcción de objetivos unificados.

La construcción de los PF se generó de manera orgánica, aunque un tanto empírica; sin embargo, la teoría de las dimensiones empresariales, propuesta inicialmente por Greiner (1998), planteó un modelo de crecimiento organizacional de cinco fases que resalta la importancia de entender la historia de una empresa para abordar sus desafíos presentes y futuros. Cabe aclarar que, en tanto este modelo no considera la complejidad de las EF —que puede afectar su progreso independientemente de la planificación de la alta dirección—, se incluyó un modelo tridimensional que incorpora las dimensiones Empresarial, Familiar y de Control o Gobernanza, cada una con su propia línea de desarrollo. Este enfoque permite una comprensión más completa de las EF y facilita la toma de decisiones para su crecimiento sostenible, reconociendo los desafíos específicos que enfrentan en cada dimensión.



La dimensión Empresarial aborda el ciclo de vida de las empresas, desde su fase inicial hasta la madurez, destacando la importancia de la planificación estratégica y el desarrollo de políticas para gestionar adecuadamente sus objetivos. La dimensión Familiar aborda la relación empresa-familia delineando las etapas de desarrollo y los desafíos en cada una, desde la fundación hasta la transición generacional. Y la dimensión de Control o Gobernanza aborda los desafíos del liderazgo y el control empresarial con enfoque en tres sub-dimensiones: el dueño controlador, los socios hermanos y los primos consorcios. Las tres dimensiones se alojan en el modelo de los tres círculos y en sus atributos ambivalentes, dado que este modelo ofrece la estructura para entender y gestionar las complejas relaciones que se forjan dentro de las EF, al destacar la importancia de la claridad en los roles y la comunicación efectiva para el éxito a largo plazo.

La metodología empleada se centró en el estudio de individuos expertos con vínculos recientes y roles de liderazgo en las EF, usando un enfoque transversal vía entrevistas a profundidad, para recopilar información en tiempo real sobre su percepciones y experiencias. La investigación es descriptiva y no experimental, con un cuestionario diseñado para explorar aspectos claves relacionados con la experiencia empresarial y familiar. Las entrevistas se enfocaron en los éxitos, los desafíos y las lecciones aprendidas, y están acompañadas de tablas comparativas para analizar y visualizar los datos recopilados, identificando patrones y tendencias en las experiencias de los entrevistados. Los participantes se dividieron en dos roles según su relación con las EF y los PF: el rol A, que corresponde a empresarios fundadores o gerentes de EF con al menos cinco años de experiencia, que trabajan con familiares en otros cargos y tienen formación académica profesional; y el rol B, que incluye a expertos con formación en acompañamiento empresarial y más de diez años de experiencia en este ámbito, en juntas directivas y en procesos de sucesión, así como con conocimientos en la constitución de PF.

La metodología se basó en entrevistas privadas, cualitativas y semiestructuradas para los dos tipos de roles, a fin de indagar sobre la percepción, las vivencias y las experiencias relacionadas con la construcción, la implementación y el uso de PF en las EF, y responder así a la pregunta de investigación. Este tipo de entrevista se caracteriza por su flexibilidad, pues, además de las preguntas predefinidas, permite explorar aspectos emergentes manteniendo la confiabilidad, la objetividad y la estructura de su diseño.

Los resultados arrojaron una gran cantidad de factores y aspectos que ampliaron los conceptos desarrollados, respondieron la pregunta de investigación y facilitaron el cumplimiento de los objetivos. Fue así como las respuestas de los entrevistados no solo convergieron en conceptos que muestran los “dolores” y las dificultades que enfrentan las EF, sino que, además, al ser casos de empresas que están activas y con PF vigentes, evidenciaron los atributos que fomentan la perduración y la sostenibilidad de las EF en el largo plazo.

Los pilares fundamentales de un PF se apoyaron en tres áreas claves: la sucesión, la comunicación y la evolución. En la primera se abordó la importancia de definir quién hereda qué y cómo se manejará la administración de las EF, considerando aspectos como la equidad, el respeto por el legado y la capacitación de los sucesores. En la segunda se abordó la necesidad de establecer canales claros para alinear la visión empresarial y resolver los conflictos representativos, adaptando el modelo de toma de decisiones según las necesidades de cada empresa y cada familia. Y en la tercera se abordó la planificación del futuro de las EF,

considerando la interacción dinámica entre empresa y familia, y la necesidad de adaptar los PF a medida que esta última crece y se transforma, incluyendo la incorporación de nuevos miembros y la gestión de riesgos como las separaciones matrimoniales. En conjunto, estos pilares buscan proporcionar un marco sólido para guiar la gestión y el bienestar de las EF a lo largo del tiempo.

El trabajo concluye destacando que la formalización de los PF en las EF surge de la necesidad de anticiparse a posibles eventos como enfermedades, fallecimientos o cambios generacionales, a fin de garantizar la continuidad del legado empresarial y el bienestar de las familias. Aunque este proceso no asegura la satisfacción de todos sus miembros, sí representa en todo caso una herramienta para la toma de decisiones colectivas y la protección del patrimonio.

Fue así como se identificaron expectativas positivas y negativas en relación con la construcción de los PF resaltando la importancia de la capacitación familiar y la conciencia empresarial para abordar diálogos conciliatorios en momentos oportunos, y se señalaron las dificultades y los facilitadores idóneos en la construcción de los PF sugiriendo la intervención de expertos y la consideración de factores familiares y empresariales en su elaboración. Las recomendaciones finales enfatizaron la importancia de la escucha activa, la planificación temprana y la adaptabilidad de los PF a medida que las familias y las empresas evolucionan. Por último, se subrayó el riesgo de no abordar las conversaciones a tiempo, un hecho que puede desencadenar conflictos internos y la pérdida del patrimonio familiar.

Además del consentimiento informado que se les entregó a los expertos invitados previo a la realización de las entrevistas —detallado en el Apéndice 1, al final del documento—, el proceso de investigación está soportado por las entrevistas a profundidad, que se muestran en el Apéndice 2.

## 2. Situación de estudio

Según datos del Instituto de la Empresa Familiar (IEF), de cada cien EF solo treinta pasan a la segunda generación y quince a la tercera, y, en la mayoría de los casos, esto sucede por problemas que surgen en la relación familia-empresa. Adicionalmente, el IEF afirmó que para lograr que una EF continúe operando por varias generaciones, las familias deben trabajar en la estrategia empresarial y ser muy sensibles al cumplimiento de las expectativas de los accionistas familiares. (Agustín, 2015)

En esta investigación se buscaron las variables que permitieran plantear un PF en Colombia, tomando como referencia el entorno empresarial del país y los aprendizajes alcanzados para asegurar la continuidad de las EF a partir de las segundas generaciones.

En tanto el objetivo de un PF es definir, a manera de acuerdos, una serie de normas o lineamientos que propongan de forma clara la resolución de los aspectos cruciales que se presentan en el día a día en la operación de una EF, para su definición y construcción es necesario penetrar las diferentes capas (círculos), a fin de integrarlas teniendo en cuenta sus dimensiones y la manera como se relacionan entre sí. (Cosío de la Vega, 2021)

Fue así, entonces, que se evidenciaron interrogantes que deben responderse en la construcción de los PF, incluyendo el proceso llevado a cabo para la constitución de los consejos de administración, los factores que contribuyeron a su formación, la existencia y la naturaleza de un gobierno familiar —evaluando la figura que, en su definición, desempeñaron el líder de la familia o alguna estructura participativa— y la planificación de las sucesiones, considerando no solo quién asumiría el control empresarial en momentos cruciales, sino, además, si se exploraron las posibilidades de involucrar a miembros familiares o externos en dicha transición. (Romero, 2006)

En el desarrollo de un PF cobra particular relevancia la reflexión sobre la formación temprana de los hijos en el ámbito empresarial que distinga la importancia de un plan formativo interno frente a la responsabilidad delegada exclusivamente a las instituciones educativas, y que aborde la configuración de un gobierno corporativo y la resolución de problemáticas interseccionales entre lo familiar y lo empresarial. Asimismo, se debe ahondar en la dimensión simbólica de la EF como legado, así como en el éxito esperado en el largo plazo. (Lozano Posso, 2008)

La empresa familiar que perdura es la que mantiene la propiedad, pero su dirección puede estar o no en manos de un familiar, y, frecuentemente, no es un familiar el que la administra. El protocolo de familia debe ser la conclusión que se obtenga de un trabajo en familia en la empresa y en la propiedad. Es un proceso con objetivos, componentes jurídicos, económicos, empresariales y familiares. (Cosío de la Vega, 2021)

### 3. Problema de investigación

Las empresas y sus empleados —los motores de la maquinaria económica que mueve al mundo— hacen parte fundamental del ciclo productivo y promueven la generación y la formalización del empleo impactando la sociedad (Valencia Rodríguez, 2005). Ellas son las que, en los ámbitos económico y social, conforman uno de los pilares principales que sostienen una nación y gestionan, conjuntamente con los organismos gubernamentales, el crecimiento técnico y cultural de la población. Por ello, es crucial pensar cómo planear para protegerlas y permitirles que perduren a través del tiempo.

Aunque la planeación clara y estructurada de una empresa es una parte crítica que la alta dirección debe tener en cuenta, el enfoque y el diseño de la estrategia organizacional no siempre contemplan aspectos societarios claves que influyen de manera directa en ella. En empresas con inversión externa es común que exista este tipo de definiciones y se establezcan lineamientos para definir el poder, el alcance y la intervención de los accionistas, mientras que en las EF esto es escaso —de hecho, sucede en menos del 45 %—, pues escasean las normas o los acuerdos que enmarcan los roles de los socios, clarifican su participación y definen su sucesión. (Price waterhouse Coopers [PwC] Colombia, s. f.)

La planeación del futuro de una EF es relevante, ya que, en su gran mayoría, son microempresas nuevas (Centro de Estudios de la Empresa Micro, CEM, 2022). En los últimos cinco años, exceptuando 2020, este tipo de empresas en Colombia promedió un crecimiento económico sostenido del 3 % anual, y a la fecha se han creado aproximadamente 280 000 por año (Becerra Elejalde, 2020), para un total actual (2024) de 700 000 microempresas. (Colombia, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, s. f.)

Hoy día, el sector de las microempresas abarca el 98 % del total de las empresas del país, influyendo de manera considerable en el desarrollo económico de los últimos diez años, con sus respectivas perspectivas y retos (CEM, 2022). Por un lado, positivas, porque la generación de empleo es uno de los principales indicadores a la hora de medir el crecimiento económico; y, por el otro, complejos, porque, a pesar de que no todas son EF, las que sí lo son presentan el desafío de mantenerse en el tiempo. Infortunadamente, según la Superintendencia de Sociedades (Colombia, 2018), solo el 40 % de ellas trabaja en este aspecto.

Según Hernández y Salazar (2018), es necesario el uso de herramientas organizacionales que ayuden a gestionar y definir los planes de sucesión, contratación, toma de decisiones y participación para la supervivencia y el éxito a largo plazo de las EF. Sin embargo, la sociedad empresarial del país, específicamente la del departamento de Antioquia, enfrenta paradigmas que comprometen, desde su concepción, su sostenibilidad y desarrollo, en razón de que en ellas persiste la percepción de que la formalización no es necesaria, dadas las condiciones económicas de las más pequeñas y la falsa creencia en su poca generación de utilidad. Como lo afirmó el Centro de Estudios de la Empresa Micro (CEM, 2022), en algunos casos, el vínculo emocional con el negocio puede ser un fuerte motivador para la formalización, aunque, en otros, sus propietarios la ven como una razón para abandonar la actividad ignorando la posibilidad de fortalecer y desarrollar su potencial.

Las EF conforman más de la mitad del total de las empresas formales de capital cerrado en Colombia, pero gran parte de ellas aún se encuentra en la primera generación, ya que solo el

17 % ha hecho la transición a las siguientes (Colombia, Superintendencia de Sociedades, 2018). En tanto esta transición es inevitable, surge aquí un reto que determina la vigencia y la competitividad de las EF: según Caspar *et al.* (2010), ese 83 % que aún está a la espera enfrenta estadísticamente factores en su contra, ya que solo el 30 % supera la segunda generación.

Aquellas EF que logran de manera exitosa la transición generacional fortalecen su estructura y obtienen resultados positivos en el mediano y el largo plazo, proponiendo estrategias y planes de interés no solo para ellas, sino también para otras empresas del sector. Caspar *et al.* (2010) identificaron que las EF que superaron los procesos de transición generacional mediante el uso de herramientas organizacionales se desempeñan de mejor manera que sus pares en términos de los retornos de inversión.

Retomando el asunto de la formalización laboral, ocurre que, en muchas ocasiones, esta se relega, y los trámites y permisos para alcanzarla son considerados poco relevantes para las necesidades de los negocios. Como lo expuso el CEM (2022), los propietarios creen que la formalización integral es inviable para negocios en inicio o para microempresas sin respaldo patrimonial; incluso algunos piensan que puede impactar negativamente su calidad de vida, en particular en negocios de supervivencia.

Según Nordqvist y Melin (2010), existen dos perspectivas opuestas alrededor del concepto *empresa familiar*. La primera la vislumbra como una organización emprendedora basada en la creatividad, el dinamismo, la flexibilidad, la agilidad en la toma de decisiones y la orientación a largo plazo; por el contrario, la segunda la considera como una organización conservadora, adversa al riesgo, inflexible, marcada por la tradición, los conflictos familiares y la falta de capital y recursos. Es posible que ambas se confronten en el ciclo de vida de una EF, más aún cuando existe un proceso de sucesión generacional dentro de ella, y esta situación expone un riesgo en la continuidad debido a las discusiones que se generan sobre cuál perspectiva (estrategia) va a primar para su desarrollo. Por ello, es importante construir un plan que permita sortear estos retos de manera más simple, y, para alcanzar este fin existen los modelos de PF que ayudan y simplifican la constitución de diferentes aspectos en el marco de los comportamientos, las decisiones, las contrataciones, la remuneración y los beneficios para los miembros actuales y los que vienen. (Prangle & Warren, 2024)

La constitución básica de un PF no necesita una revisión profunda, ya que innumerables firmas de abogados y empresas especializadas en gestión legal se han encargado de refinar y definir su estructura, tal y como fue expuesto por Hartley (2015). En todo caso, es importante tener en cuenta que, aunque ellas existan y hagan uso de la estructura de los PF, esto no garantiza que el protocolo sea exitoso al ser aplicado en una EF, en tanto la cantidad de factores que intervienen en el diseño, la aplicación y la correcta interpretación son determinantes para su éxito, y es fundamental que exista un compromiso claro por parte de los accionistas (la familia) en su construcción. Adicionalmente, se debe identificar si las familias no están lo suficientemente alineadas para la elaboración de un protocolo serio que enmarque sus particularidades y situaciones singulares. Tal como lo afirmó el Family Business Institute (s. f.), el PF es una herramienta que no va a ser capaz de gestionar con éxito todos los momentos implicados en su uso.

La estrategia organizacional de una empresa no siempre se mantiene constante en el tiempo, en tanto su concepción y construcción parten de la iniciativa de una persona o un grupo de personas dispuestas a trabajar por la solución de una necesidad. Su planteamiento y su

desarrollo definen pilares como la estructura organizacional, el alcance y el propósito. (Porter, 1996)

Uno de los aspectos más importantes de la estrategia organizacional es la capacidad de definir el crecimiento y la expansión de una empresa; no obstante, a medida que se desarrolla, se empiezan a sumar variables internas y externas que obligan a adaptarse y a tomar decisiones no consideradas previamente. Es así como la alta dirección debe encargarse no solo de seguir su planteamiento, sino, además, de estar alineada con el entorno, las reacciones del mercado, los cambios en las políticas y otros factores de difícil control; en suma, que la estrategia tenga *carácter competitivo*. (Porter, 1996)

El hecho cierto es que, en las EF, la concepción de una *estrategia corporativa* es raro, ya que los socios fundadores se apegan emocionalmente a lo conocido —“lo que siempre ha funcionado”—, algo difícil de normalizar si se tiene en cuenta que, en Colombia, no más del 20 % de ellas están dispuestas a adaptar su modelo de negocio para encontrar nuevos mercados o fuentes de ingresos (PwC Colombia, s. f.). Aunque se considera que en el proceso estratégico de una EF es muy complejo desligarse de los componentes mecánicos que definen el desarrollo de una *estrategia intencional*, la implicación de muchos de sus componentes organizacionales hace que sea vital la configuración de un plan estratégico que incorpore el componente emergente de la estrategia centrado en su implementación. Por tanto, para comprender el proceso estratégico de una EF y desarrollarlo eficazmente, se debe plantear un proceso orgánico, con carácter integrador, que contemple los componentes Planificado y Emergente de la estrategia. (Ruiz Ortega *et al.*, 2009)

En el desarrollo de la estrategia y el alcance de sus objetivos, las empresas presentan un factor determinante para su estructuración y planeación a largo plazo: el ciclo de vida organizacional, que dicta la marcha a la que debe de ir y que es particular de cada una. Identificar el momento idóneo para aplicarlo no siempre es fácil, más aún cuando se trata de una EF, que demanda un reto mayor, porque, en ella, hay una mezcla de factores que nublan las transiciones en el ciclo de vida. (Porter, 1996)

El concepto *ciclo de vida organizacional* se ha venido aplicando a las empresas desde tiempo atrás, aunque, desde hace dos décadas se ha desarrollado e implementado un modelo que tiene en cuenta los patrones de crecimiento de las EF: el modelo tridimensional. Establecido por Gersick *et al.* (1996), categoriza el crecimiento de las EF examinando los cambios en tres dimensiones: Propiedad, Familia y Negocio (Davis, 2018). Cada dimensión se compone de diferentes etapas de crecimiento que se ajustan según el desarrollo de las empresas en el tiempo. Un cambio en cualquiera de las etapas dentro de cada dimensión resulta en nuevos desafíos que deben abordarse para mantener y continuar su crecimiento (May & Koeberle-Schmid, 2011). Además, las EF pueden moverse hacia adelante o retroceder en cada dimensión, lo que genera un número de transiciones posibles que las EF pueden enfrentar durante su vida.

En conclusión, el problema integral de las EF es enfrentar la transición generacional de manera sana; en otras palabras, asegurar su continuidad en el tiempo, mantener su misión y su visión, y velar por la estabilidad de las relaciones familiares. Por ello, para su configuración es fundamental hacer uso de las herramientas disponibles en la literatura y acudir al conocimiento de expertos en la materia.

Así pues, con esta investigación se busca exponer, según el juicio de expertos, cuáles son las prácticas recomendadas y no recomendadas en la construcción de un PF, para entregarles a

los interesados en la materia herramientas que puedan servir como base para la transición de este camino, cuya finalidad es la permanencia de una EF en el tiempo, cuidando la relación de los implicados.

## **4. Objetivos y pregunta de investigación**

### 4.1 Objetivo general

Acopiar testimonios de expertos que permitan listar las prácticas aconsejables y desaconsejables en la construcción de PF.

### 4.2 Objetivos específicos

- Indagar sobre las motivaciones que han llevado a las EF a formalizar un PF.
- Indagar sobre las expectativas positivas y negativas que las familias tenían previo a la formalización de un PF.
- Explorar las principales dificultades encontradas y las opiniones de los facilitadores que participaron en la construcción de un PF.
- Conocer el juicio de las familias sobre las estrategias positivas y negativas que deberían ser replicadas o evitadas en la construcción de un PF.

### 4.3 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las prácticas recomendadas y no recomendadas, según el juicio de expertos, en la construcción de los protocolos de familia?



## 5. Justificación

El objetivo principal de esta investigación es revisar e investigar casos reales y recientes en los que la aplicación de PF ha determinado el éxito o el revés las EF, identificando las buenas prácticas utilizadas en su construcción y aplicación, y encontrando patrones que permitan definir cómo cada caso fue exitoso o qué prácticas no fueron recomendadas.

La justificación se fundamenta en la definición de las siguientes pautas:

- La concientización a las EF de la necesidad de planear hacia el futuro, ya que es común encontrar que, a raíz de su crecimiento, las estrategias emergentes van atadas a la demanda y las necesidades puntuales de ellas, y, eventualmente, llegará el momento de tomar decisiones y definir planes para el futuro; por tanto, conviene estar preparados.
- En tanto la sostenibilidad empresarial y la generación de empleo van de la mano, garantizar que las EF tomen las mejores decisiones en el mediano y el largo plazo es vital para su estabilidad.
- La esencia de una EF es primordial, ya que es parte de su marca y su legado; asimismo, la evolución y el cambio están ligados a la transformación generacional, pero borrar su historia es una traición y una falta de agradecimiento con los clientes fieles y los empleados integrados.
- Promover la construcción de una visión conjunta entre la generación que llega y la que actualmente gobierna conduce a una idea más abierta que acelera la inercia sistemática de muchas EF; asimismo, los objetivos construidos en conjunto pueden ser mucho más efectivos que varios objetivos divergentes de la meta final. Esta acción se convierte en un factor clave a la hora de la construcción de un PF y demanda un compromiso serio de ambas partes. (Prangle & Warren, 2024)

Los beneficios de implementar una estrategia emergente son diversos y pueden ser de utilidad para las partes interesadas: ayudan a mitigar el riesgo futuro al establecer un plan claro y estructurado que anticipa posibles obstáculos y prepara medidas para enfrentarlos; permiten la continuidad del negocio al asegurar una transición suave y ordenada en caso de cambios inesperados en la dirección o en la propiedad; conservan el legado y la esencia de las EF al mantener viva la visión y los valores fundacionales a lo largo del tiempo; y facilitan la construcción unificada de objetivos al alinear a todas las partes involucradas hacia metas comunes y compartidas promoviendo la cohesión y el éxito a largo plazo.

Los PF requieren dedicación y atención por parte de los interesados. Si se establecen objetivos, acuerdos y normas claras, es muy probable que el futuro de las EF esté asegurado en un entorno de sana convivencia entre los líderes, que definirán un estilo de dirección claro y concreto para el beneficio de todos.

Finalmente, cabe precisar que la norma colombiana no es clara en el manejo de la gobernanza familiar, ya que una serie de entradas y salidas de definiciones ha impedido que se establezca claramente el debido proceso a la hora de resolver situaciones con apoyo de la rama legal (Ovalles Cortés, 2020). Por tanto, es necesario hacer uso de herramientas como los PF para ayudar a la orientación de las EF de cara a su planeación en el mediano y el largo plazo.

## 6. Marco teórico

La construcción de un PF es un elemento fundamental en la gestión de las EF, y, en él, las relaciones y dinámicas entre los miembros de las familias adquieren un papel crucial. El PF no solo se adentra en la dimensión empresarial: también abarca aspectos familiares y de propiedad.

En este contexto, el modelo tridimensional emerge como una herramienta esencial, en tanto considera las complejidades inherentes a las EF. Su enfoque integral busca comprender de manera conjunta las diferentes dimensiones que engloba, reconociendo las relaciones entre la familia, la empresa y los propietarios.

En este marco conceptual se destaca el modelo de los tres círculos, que delinea las áreas de influencia de gestión empresarial, familia y propiedad. La intersección de los círculos revela la interacción constante entre sus elementos y subraya la importancia de establecer límites y acuerdos para garantizar la armonía y el éxito a largo plazo.

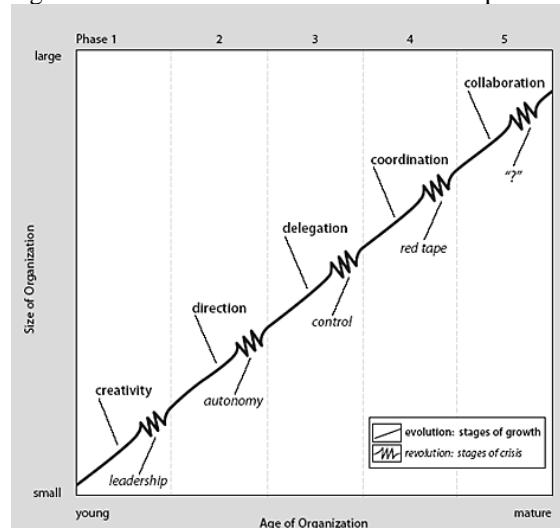
No obstante, en el camino hacia la consolidación de una EF, las ambivalencias emergen como desafíos ineludibles. La dualidad entre los lazos familiares y las decisiones empresariales puede generar tensiones y conflictos que deben abordarse con tacto y visión estratégica.

Así, la exploración de las dimensiones empresariales, el modelo tridimensional, el modelo de los tres círculos y las ambivalencias inherentes a las EF conforman un panorama fascinante y complejo que demanda una gestión cuidadosa y reflexiva para asegurar su sostenibilidad y crecimiento a lo largo de las generaciones.

### 6.1 Las dimensiones empresariales

La teoría de las dimensiones empresariales partió de la primera definición dada por Greiner (1998) en la década de 1990, donde el desarrollo de las empresas a lo largo del tiempo (el crecimiento empresarial) estaba expresado en una sola dimensión a través de un modelo de cinco fases [Figura 1].

Figura 1. Las cinco fases del crecimiento empresarial



Fuente: Greiner (1998).

Este modelo señala la importancia de entender la historia de una empresa para abordar sus problemas actuales y futuros. Las fases que lo describen son las siguientes: creatividad, dirección, delegación, coordinación y colaboración, y cada una presenta desafíos específicos y soluciones que marcan el fin de las revoluciones organizacionales.<sup>3</sup>

Como lo muestra la Figura 1, las cinco fases del crecimiento empresarial se desarrollan a lo largo de la evolución de una empresa, pasando de ser joven y pequeña a convertirse en una más madura y de mayores proporciones. Así, en sus inicios, experimenta la etapa de Creatividad, donde el liderazgo pasa por una crisis, pero, a medida que avanza en tiempo y tamaño, alcanza la etapa de Dirección, donde emerge una revolución en su autonomía y asciende tanto en el eje *X* como en el *Y* del plano cartesiano. Al llegar a la tercera fase, Delegación, el dolor es el control, y, en la cuarta, Coordinación, experimenta una revolución en la formalidad burocrática. Finalmente, en la última etapa, Colaboración, la empresa logra sus objetivos. (Greiner, 1998)

La Figura 1 también señala la manera como los directivos deben reconocer en qué fase se encuentra su empresa —liderazgo, autonomía, control, cinta roja y “?”— para comprender la limitada gama de soluciones que tienen a su disposición y ser conscientes de que las soluciones generan nuevos problemas.

El modelo de las cinco fases enfatiza la necesidad de anticiparse a los problemas futuros y a preparar estrategias de supervivencia; adicionalmente, proporciona una perspectiva de desarrollo que busca guiar a los directivos en la toma de decisiones para el crecimiento sostenible de sus empresas. (Greiner, 1998)

La Figura 2 muestra las prácticas recomendables en las cinco fases del crecimiento organizacional y las acciones de gestión específicas que las caracterizan, siendo, al mismo tiempo, las soluciones que culminan cada período revolucionario precedente. Aquí, los gerentes experimentados se pueden preguntar “¿cómo reacciono en medio de una etapa de evolución o revolución?”... y hay casos en los que se pueden ver emocionalmente arrastrados a una revolución sin poder proponer soluciones constructivas. Por tanto, es crucial ofrecer pautas explícitas para los directivos de una empresa en crecimiento. (Greiner, 1998)

---

<sup>3</sup> También conocidas como “Desarrollo Organizacional” (DO), implican un mejoramiento organizacional novedoso, y establecen que los medios usados para alcanzar estos objetivos van más allá de las técnicas tradicionales, interpersonales y de procesos de grupos. (Reddin Consultants, 2021)

Figura 2. Prácticas recomendables en el modelo de las cinco fases del crecimiento organizacional

CATEGORY	PHASE 1	PHASE 2	PHASE 3	PHASE 4	PHASE 5
Management Focus	Make and sell	Efficiency of operations	Expansion of market	Consolidation of organization	Problem solving and innovation
Organizational Structure	Informal	Centralized and functional	Decentralized and geographical	Line staff and product groups	Matrix of teams
Top-Management Style	Individualistic and entrepreneurial	Directive	Delegative	Watchdog	Participative
Control System	Market results	Standards and cost centers	Reports and profit centers	Plans and investment centers	Mutual goal setting
Management Reward Emphasis	Ownership	Salary and merit increases	Individual bonus	Profit sharing and stock options	Team bonus

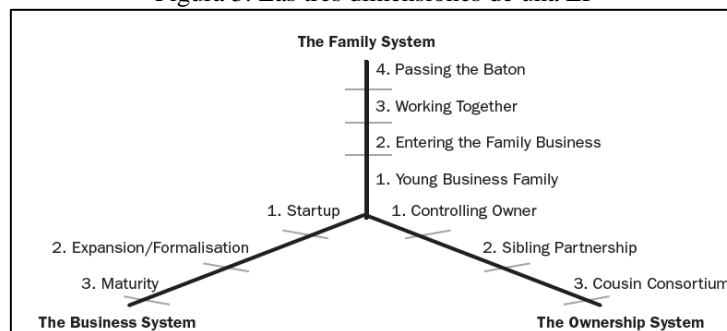
Fuente: Greiner (1998).

Con todo, este modelo no considera una variable fundamental de las EF: el *componente familiar* (May & Koeberle-Schmid, 2011), la más compleja de manejar, ya que no solo es difícil ubicarla en una etapa, sino que, más que una variable, es un organismo que se mueve a través de las EF y por esto puede hacer que se muevan o no entre las etapas, independientemente de si la alta dirección tiene un plan o no. El componente familiar rompe con todas las barreras de la teoría de desarrollo empresarial (Hartley, 2015) y, por tanto, la aplicación del modelo unidimensional de cinco fases no es el óptimo; es necesario buscar otro modelo que se adapte y cubra este componente dentro de la estrategia organizacional. Entra aquí el modelo tridimensional.

## 6.2 El modelo tridimensional

El objetivo de este modelo es comprender las principales características de una EF para adaptarlas a los modelos clásicos de crecimiento organizacional. Su aplicación se centra en el despliegue de tres dimensiones independientes: Empresarial, Familiar y de Control o Gobernanza, donde cada una tiene una línea de desarrollo según el momento en el que se encuentren las EF. Cabe aclarar que el desarrollo de cada dimensión se da de manera independiente de las otras y está sujeto a factores tanto internos como externos que implican su movimiento a través de la línea de desarrollo [Figura 3]. (Andrews, 2010)

Figura 3. Las tres dimensiones de una EF



Fuente: Gersick *et al.* (1996).

Las EF deben entender claramente qué es cada dimensión y cómo debe identificarse el punto en que se encuentra para poder dar un diagnóstico más claro y preciso sobre las políticas y decisiones que se deben tomar en pro de un crecimiento organizacional sostenible. (May & Koeberle-Schmid, 2011)

Se desarrolla continuación la explicación de cada dimensión y cuáles son los desafíos que se pueden generar en cada una de sus etapas.

### 6.2.1 La dimensión Empresarial

Esta dimensión destaca la importancia de la planificación estratégica y las políticas para alinear a los empleados de una EF con sus objetivos. En la fase inicial señala donde existen aspiraciones elevadas y poca estructura organizativa, y, en la fase final de madurez, los márgenes decrecientes y la participación segura en el mercado.

El modelo propuesto sugiere la implementación de un equipo de desarrollo de gestión durante la transición del negocio. Dicho equipo, conformado por el propietario y los gerentes principales, tiene como objetivo adquirir competencias y desarrollar a los miembros de la familia involucrados en el negocio. En él se enfatiza la necesidad de reinventar la operación para evitar el estancamiento en la etapa de madurez y contrarrestar efectos del mercado, ya que es posible que la competencia aumente en el transcurso del tiempo. El plan de desarrollo de gestión considera las siguientes áreas: crecimiento, fase del negocio, entorno y proceso de gestión de talento. (May & Koeberle-Schmid, 2011; 2012)

La Tabla 1 muestra las etapas y los desafíos que se pueden presentar en el ciclo de vida del desarrollo de esta dimensión. En la etapa Puesta en marcha, los desafíos son la supervivencia y el análisis racional frente a los sueños. Aquí se debe pensar en el mercado al que se está llegando, teniendo claro el producto o servicio, el precio, los procesos de desarrollo, cómo se financiarán y cuál será la ventaja competitiva o la propuesta de valor que el cliente tomará como diferencial para adquirirlos.

La etapa Expansión / Formalización presenta cuatro desafíos. Aquí, la evolución del rol del propietario, como cabeza de una EF, puede ser un factor por evaluar, ya que en muchas ocasiones es completamente controlador de su rol, no quiere “soltar” la toma de decisiones y sus medidas de contratación se basan en las relaciones. Por ello, es importante que el dueño-gerente entienda que su empresa se encuentra en una etapa de crecimiento y que no, necesariamente, la visión que lo llevó a su creación tenga que mantenerse; por ejemplo, si su propósito inicial era generarle empleo a la familia misma, no solo ella está dependiendo de la generación de valor de la empresa: también hay otras familias que dependen de ella, y el propósito final es que la generación de valor se mantenga y crezca. Por tanto, debe evaluar la pertinencia de mantener su rol y la forma en la que toma las decisiones.

El segundo desafío de esta etapa es Planificación estratégica. En este punto, la toma de decisiones debe evaluarse nuevamente, porque, probablemente, el propósito inicial —los productos o servicios con los que inicialmente se concibió la EF— han cambiado o evolucionado; adicionalmente, se pueden presentar cambios en el mercado, el entorno y la política, y todos deben evaluarse durante la operación, aunque ahora se vuelve vital reunir la información necesaria para tomar decisiones estratégicas. Así, se debe evaluar cuál debe ser la estrategia organizacional de la empresa, si es necesario implementar políticas y procedimientos

formales que permitan una operación más eficiente, y considerar una división o cambio de roles, la evolución de las definiciones y si el dueño-gerente debe continuar al mando.

El tercer desafío, Gestión del efectivo, debe definir claramente la forma en la que este se manejará, ya que, en esta etapa, la empresa no debe ser la “caja menor” de los dueños. Con ello se garantiza su estabilidad y formalización.

Por último, en la etapa Madurez aparecen tres desafíos. En Reenfoco estratégico, la EF debe evolucionar sus productos o servicios como consecuencia de los cambios en el mercado, en los clientes o en las políticas. Aquellas empresas que no han invertido en su desarrollo o que se han enfocado exclusivamente en mantenerse en el tiempo pueden verse más afectadas y es necesario que comiencen a hacerlo. En Administrar los compromisos o Relación con los propietarios de la empresa, esta debería funcionar sin una mayor intervención de los dueños; no obstante, es importante mantener su compromiso y lograr suplir sus expectativas, ya que, como fue mencionado, el propósito final es generar el mayor valor posible, y esto implica tener un enfoque estratégico orientado a la eficiencia y el flujo de efectivo, y mantener un propósito firme y en evolución. Finalmente, en Reinversión —muy alineado con el primer desafío— se debe evolucionar en productos, personal, planta y equipo para poder suplir las necesidades del mercado actual.

Tabla 1. Etapas y desafíos de la dimensión Empresarial

PUESTA EN MARCHA	EXPANSIÓN / FORMALIZACIÓN	MADUREZ
<b>Desafíos de la dimensión Puesta en marcha</b>		
Desafíos	Descripción del desafío	
Supervivencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El éxito depende del mercado, la planificación interna y la financiación.</li> <li>• Se debe formar una ventaja competitiva.</li> <li>• Debe entender claramente el producto, precio y operaciones.</li> </ul>	
Análisis racional frente a los sueños	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una evaluación honesta de la probabilidad de éxito.</li> </ul>	
<b>Desafíos de la dimensión Expansión / Formalización</b>		
Desafíos	Descripción del desafío	
La evolución del rol del propietario-gerente y profesionalizar el negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El propietario controlador debe desarrollar un rol de delegación.</li> <li>• Los procedimientos de decisión formalizados mejoran los resultados.</li> <li>• La familia debe contratar basándose en la habilidad, no en la relación.</li> </ul>	
Planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una comprensión más profunda de las ofertas, el mercado, la industria, etc.</li> <li>• Reunir información para el proceso de toma de decisiones.</li> </ul>	
Sistemas organizacionales y políticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las políticas y procedimientos mejoran las capacidades del negocio.</li> <li>• El propietario por sí solo ya no puede hacer avanzar el negocio.</li> </ul>	
Gestión del efectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afrontar con coherencia la asignación del dinero (vida personal, negocio).</li> </ul>	
<b>Desafíos de la dimensión Madurez</b>		
Desafíos	Descripción del desafío	
Reenfoco estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los márgenes disminuyen y la competencia crece.</li> <li>• Se requiere innovación para provocar cambios.</li> <li>• Una junta directiva/asesores y un equipo de gestión ayudan a reinventar.</li> </ul>	
Administrar el compromiso de los propietarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante las transiciones, el equipo debe discutir abiertamente el futuro.</li> <li>• Trabajar para inspirar una visión compartida para la familia y la organización.</li> <li>• Los empleados que no pertenecen a la familia ayudan a brindar una perspectiva externa.</li> </ul>	
Reinversión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir en nuevos productos, personas y equipos.</li> </ul>	

Fuente: elaboración de los autores a partir de Andrews (2010).

### 6.2.2 La dimensión Familiar

La Tabla 2 muestra las etapas y desafíos que se pueden presentar en el ciclo de vida de esta dimensión. Las EF pueden estar formadas por varios tipos de familias, todas en diferentes etapas de desarrollo, y la mayoría de ellas recorren este flujo, que se convierte en un ciclo continuo. Cabe advertir que, aunque se trate de un ciclo donde se transitan las mismas etapas, cada generación imprime su propia identidad, y entre cada etapa debe haber una comunicación clara que brinde bases para el desarrollo de la siguiente generación. Así, un buen manejo del legado entre las etapas y los ciclos puede unirlos para desarrollar cambios innovadores en sus negocios. (Prangle & Warren, 2024)

En la gestión de las transiciones entre las etapas, la dimensión *Familiar* puede dar uso de varias prácticas. Primero, se aconseja instaurar un consejo familiar, cuyo objetivo es desarrollar un plan inicial que represente una visión compartida basada en la historia de la empresa; y, segundo, un plan a más largo plazo que brinde el entorno adecuado para educar a los familiares. En este consejo se establecen los límites entre el negocio y la familia, y se crean valores compartidos.

Cuando una EF se encuentra en las primeras etapas, las reuniones del consejo pueden ser informales; sin embargo, a medida que la familia se desarrolla, las discusiones se tornan críticas a la hora de desarrollar normas y resolver conflictos. Así, se debe determinar una estrategia y conectar a la familia con una declaración de la misión y la filosofía de la empresa que guía sus acciones, para alinear las decisiones orientadas a objetivos de corto y largo plazo. Finalmente, el plan familiar debe presentar objetivos claros para generar un plan de acción sobre cómo lograr los objetivos como familia. (May & Koeberle-Schmid, 2011; 2012)

La dimensión Familiar está dividida en cuatro etapas, y cada una presenta una serie de desafíos que las familias deben atravesar y resolver para mantener la continuidad de sus empresas en el tiempo.

En la primera etapa, Empresa familiar joven, hay cuatro desafíos, así: en Creando una empresa que conviva con el matrimonio de los dueños, el reto es hacerlo mientras la EF se desarrolla. Aquí es importante tener en cuenta que no necesariamente ambas partes del matrimonio son parte de la empresa, pero los desafíos pueden ser igual de grandes, ya que la inversión de tiempo de la parte o las partes que lo componían en el momento de su creación fue alta. Así, el matrimonio debe planificar el camino que recorrerá con la empresa, cuáles son los sueños que quieren cumplir, cómo alcanzarlos, y tener claro cómo será el manejo de la relación a lo largo de este proceso.

Muy encaminado al desafío anterior, en Tomar decisiones sobre la relación entre el trabajo y la familia, las partes las deben orientar al compromiso del tiempo y en qué momento se deben considerar los problemas y las decisiones de la empresa.

En el desafío Trabajar en forjar relaciones con la familia extendida aparecen familias que, en momentos “íntimos” o de ocio, se enfrascan en discusiones o propuestas orientados a la solución de problemas de sus empresas y comienzan a surgir cargas mentales en la relación, enfocadas solamente a problemas laborales.

Finalmente, y no menos importante, la familia debe definir cómo será la etapa Crianza de los hijos, su relación con el desarrollo de la empresa, qué tiempos “laborales” se deben invertir y qué tiempos “no laborales” son permitidos para discusiones “laborales”. Cuando el tiempo no laboral de una empresa joven se confunde con el laboral, no es extraño presenciar en los almuerzos dominicales discusiones enfocadas en la solución de los problemas de la empresa que dejan a los hijos en segundo plano; y al revés: en horario laboral, los padres se desconectan de las labores de la empresa para pasar tiempo con sus hijos. Por ello, es importante que se defina qué está permitido y qué no, ya que estos comportamientos no solo interfieren con la crianza de los hijos, sino, además, con las relaciones de pareja y de familia.

En la segunda dimensión, *Comenzar un negocio*, los hijos han crecido y los propietarios son más maduros. Por ello, aquí el primer desafío es Gestionar la transición de la mediana edad, que cuestiona a los dueños si van a seguir interactuando con la empresa, si es necesario un cambio de gobernanza y si se debe plantear un plan de sucesión, ya que, en poco tiempo, los hijos podrán querer participar —Separación e individualización de la generación más joven: el segundo desafío—. De ser así, habrá que preguntarse cuál deberá ser su orientación profesional, ya que no todas las carreras universitarias son necesarias en todos los negocios, y ellos deberán estar capacitados para formar parte de la empresa; no obstante, en caso de que no quieran hacerlo, los dueños deben definir un plan de acción que les permita seguir generando valor y mantenerla en el tiempo sin la participación de miembros de la familia en primer grado —Facilitar el proceso de decisiones iniciales sobre las carreras universitarias: el tercer desafío—.

La tercera dimensión, *Trabajar juntos*, trae tres desafíos. En Fomentar que entre las generaciones haya cooperación y comunicación, cada generación actúa según su experiencia, y, aunque pueden surgir roces entre ellas, es posible que a través de una comunicación constante se alcancen puntos de conciliación óptimos. En Fomentar la gestión del conflicto productivo, el trabajo en conjunto trae ideas innovadoras de los más jóvenes y un polo a tierra de los más experimentados; esta sinergia puede llevar a las EF a lograr un mayor potencial, aunque, muy seguramente, una vez se establezca el PF, surgirán fricciones. Y en Gestión de las familias de tres generaciones, todos sus miembros quieren participar en el negocio, pero, como en los desafíos anteriores, se deben establecer límites, estipular las reglas de juego y mantener un diálogo constante.

Finalmente, en la dimensión *Pasar el mando*, aparecen dos desafíos: La generación mayor se desconecta del negocio y Traspaso generacional del liderazgo familiar. Aquí se debe conservar la participación de los miembros más veteranos para que sigan teniendo voz en la toma de decisiones, pero siendo conscientes de que el gerente que asumirá el mando de la empresa deberá tener autonomía. Hay EF donde la voz de los fundadores es importante, pero cada miembro de la familia, incluidos ellos, deben centrarse en lo que es mejor para asegurar su sostenimiento a largo plazo.

Tabla 2. Etapas y desafíos de la dimensión Familiar

EMPRESA FAMILIAR JOVEN	COMENZANDO UN NEGOCIO	TRABAJAR JUNTOS	PASAR EL MANDO
Desafíos de la dimensión Empresa familiar joven			
Desafíos	Descripción del desafío		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El matrimonio debe planificar el camino de la familia.</li> <li>• Desarrollar una descripción de los sueños y cómo alcanzarlos.</li> </ul>		



Creando una empresa que conviva con el matrimonio de los dueños	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un conjunto igualitario de relaciones constituye la familia moderna.</li> </ul>
Tomar decisiones sobre la relación entre el trabajo y la familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender el compromiso de tiempo que requerirá el negocio.</li> <li>• Identificar cómo abordar este problema en la empresa.</li> </ul>
Trabajar en forjar relaciones con la familia extendida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Según el negocio crece, puede que otros miembros de la familia quieran participar.</li> <li>• Determinar cómo abordar las solicitudes de los miembros de la familia.</li> </ul>
Crianza de los hijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La crianza de los hijos suele alejar a la madre del negocio.</li> <li>• La perspectiva del niño sobre la familia y la empresa está determinada por la interacciones de los padres entre sí y con la empresa.</li> </ul>
Desafíos de la dimensión Comenzar un negocio	
Desafíos	Descripción del desafío
Gestionar la transición de la mediana edad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La generación de los padres deben hacer una autoevaluación.</li> <li>• Los propietarios pueden decidir reorientar el negocio en función de sus objetivos.</li> <li>• Desarrollar un plan de sucesión a medida que los niños crecen.</li> </ul>
Separación e individualización de la generación más joven	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los niños se involucran en el negocio dependiendo de su edad.</li> <li>• Un sentido de unión, pero un deseo de diferenciación.</li> <li>• El conocimiento del plan de sucesión impacta el desarrollo infantil.</li> </ul>
Facilitar el proceso de decisiones iniciales sobre las carreras universitarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las generaciones más jóvenes pueden cuestionar su identidad y sus objetivos.</li> <li>• Los niños sopesan las metas individuales con las metas comerciales y familiares.</li> </ul>
Desafíos de la dimensión Trabajar juntos	
Desafíos	Descripción del desafío
Fomentar que entre las generaciones haya cooperación y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada generación encuentra su propia identidad a partir de experiencias.</li> <li>• El choque de culturas generacionales puede obstaculizar el negocio.</li> <li>• La comunicación abierta, honesta y consistente alivia esta tensión.</li> </ul>
Fomentar la gestión del conflicto productivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La familia puede desarrollar algunas de sus ideas más innovadoras.</li> <li>• La rivalidad divisional y la planificación de la sucesión conducen al conflicto.</li> <li>• La comunicación clara evita el debate.</li> </ul>
Gestión de las familias de tres generaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la organización puede utilizarse cada familiar.</li> <li>• Las oportunidades pueden desarrollarse en forma de nuevos puestos.</li> </ul>
Desafíos de la dimensión Pasar el mando	
Desafíos	Descripción del desafío
La generación mayor se desconecta del negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La generación mayor se identifica con el negocio.</li> <li>• Las personas mayores deben desarrollar un nuevo rol, cediendo el control.</li> </ul>
Traspaso generacional del liderazgo familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La autoridad puede transmitirse rápida o gradualmente.</li> <li>• El líder juzga los logros en busca de satisfacción.</li> <li>• Los líderes insatisfechos pueden impulsar una postura final de liderazgo heroico.</li> </ul>

Fuente: elaboración de los autores a partir de Andrews (2010).

### 6.2.3 La dimensión Gobernanza o Control

La dimensión *Gobernanza o Control* abarca todo lo relacionado con el liderazgo y el control de una EF. Para ello se requiere de un soporte técnico y es aconsejable que reciba apoyo de una visión externa, ya que, en su desarrollo, las líneas emocionales y profesionales se entrecruzan (May & Koeberle-Schmid, 2011; 2012). Esta dimensión tiene una particularidad que exige atención detallada: a medida que la gobernanza se desarrolla en el ciclo de vida de la EF, su composición se va ramificando. La Tabla 3 muestra las tres etapas que mejor la describen: Propietario controlador, Asociación (socios) hermanos y Primos consorcios.

La primera ocurre cuando un único propietario controlador opera la empresa con una gobernanza centralizada dependiendo en gran medida de su conocimiento y experiencia. En el primer desafío, Capitalización, las EF, en su constitución, sufren tropiezos para mantenerse en pie y la mayor parte de la financiación viene de familiares, amigos o personas que creen en su idea. En el segundo, Equilibrar el aporte unitario con lo que quieren los interesados, el socio fundador no tiene el conocimiento para llevarlo a cabo y debe acudir a terceros mientras hace todo lo posible por mantener a flote el negocio.

En la segunda etapa, Asociación (socios) hermanos, surge la cuestión del control compartido, ya que cada uno debe encontrar su rol en la EF. Sus desafíos —Desarrollar el control compartido entre propietarios, Definir el rol de los no empleados y Controlar el funcionamiento de las ramas de la familia— plantean la necesidad de resolver los conflictos que se pueden presentar entre hermanos trabajadores, hermanos no trabajadores y miembros no cercanos de la familia. Aquí es importante definir los roles y las expectativas, y ser conscientes de la capacitación y las habilidades de cada uno. Puede que algún hermano quiera tener más liderazgo, que otro solo quiera recibir dividendos o que otro más quiera tener menos responsabilidades, aunque el real desafío se presenta cuando dos hermanos quieren el mismo nivel de autoridad. En este caso, es importante que, mediante un PF, se definan las características, la trayectoria y las habilidades que deben cumplir para asumir un rol mayor, y qué debe pasar en el momento en que no cumplan con los requerimientos estipulados. También es importante definir los parámetros de trabajo; por ejemplo, si uno de los hermanos quiere entrar a las 7 de la mañana y el otro a las 10, qué requisitos mínimos deben cumplir para hacerlo o, incluso, si esto es posible según las normas de la empresa o la labor que su puesto demanda.

En la última dimensión, *Primos consorcio*, aparecen dos desafíos: Manejar las complejidades de la familia y el grupo de accionistas y Creando una empresa familiar que sea capital de mercado. Aquí se puede dificultar el desarrollo de una visión compartida y de un objetivo con un plan general, por lo que se sugiere establecer reuniones de accionistas, conformar una junta directiva imparcial y desarrollar planes estratégicos. (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017)

Tabla 3. Etapas y desafíos de la dimensión Gobernanza o Control

DUEÑO CONTROLADOR	ASOCIACIÓN (SOCIOS) HERMANOS	PRIMOS CONSORCIO
<b>Desafíos de la dimensión Propietario controlador</b>		
Desafíos	Descripción del desafío	
Capitalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para el negocio es difícil mantenerse en pie en los comienzos.</li> <li>• La mayoría del financiamiento viene de amigos, familia y pequeños líderes.</li> </ul>	
Equilibrar el aporte unitario con lo que quieren los interesados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia del conocimiento y energía del dueño.</li> <li>• A los seguidores les gusta tener tareas claras para seguir.</li> <li>• El negocio depende del dueño.</li> </ul>	
Escoger la estructura de socios de las próximas generaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El dueño debe escoger cómo entregará el control.</li> <li>• La permanencia de la empresa en el tiempo depende de encontrar el heredero y la estructura adecuada.</li> </ul>	
<b>Desafíos de la dimensión Asociación (socios) hermanos</b>		
Desafíos	Descripción del desafío	
Desarrollar el control compartido entre propietarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciar los roles dependiendo de la personalidad y los objetivos.</li> <li>• Algunos hermanos estarán interesados en tener participación, pero no trabajar.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres tipos de control surgen de los hermanos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Líderes casi parentales: piensan como sus padres.</li> <li>- El primario de sus iguales: Las decisiones las toma un hermano.</li> <li>- Igualdad: Se dispersa el control y comparten poder y gloria.</li> </ul> </li> </ul>
Definir el rol de los no empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estos dueños pueden o no opinar.</li> <li>• Las familias pueden limitar la propiedad solo a aquellos que trabajan.</li> </ul>
Retener capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los problemas de capital se trasladan a la gestión de fondos.</li> <li>• Equilibrio entre cambios de estilo de vida y desarrollo empresarial.</li> </ul>
Controlar el funcionamiento de las ramas de la familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varias familias dependen del funcionamiento del negocio.</li> <li>• Los hermanos se vuelven representación de otras ramas de la familia (sus propias familias).</li> <li>• Preocupación por los hijos de cada rama familiar.</li> <li>• Cada rama familiar desarrolla una nueva cultura con la influencia del esposo/a de cada hermano.</li> </ul>

Desafíos de la dimensión Primos consorcio	
Desafíos	Descripción del desafío
Manejar las complejidades de la familia y el grupo de accionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La propiedad puede estar generalizada y diluida entre familiares.</li> <li>• Disminución del aspecto personal de la propiedad.</li> <li>• Debe aclarar entre participación y propiedad.</li> </ul>
Creando una empresa familiar que sea capital de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar el proceso de canje de acciones.</li> <li>• El proceso debe impedir la liquidación inmediata.</li> </ul>

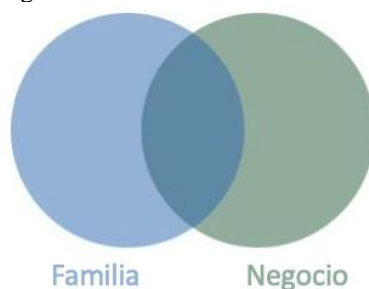
Fuente: elaboración de los autores a partir de Andrews (2010).

En conclusión, el uso y la aplicación del modelo de las tres dimensiones permite diagnosticar el estado de las situación en las EF y considerar la elaboración de PF más eficaces (Tagiuri & Davis, 1992). Con todo, este modelo solo aporta al proceso del diagnóstico, y para la gestión integral de las EF es necesario saber más sobre ellas, ya que un aspecto crítico para su desarrollo organizacional es conocer la interrelación entre las diferentes dimensiones. En las EF es muy común que los integrantes tanto de la empresa como de la familia compartan roles o establezcan relaciones de poder entre ellos, en particular cuando tienen la misma participación accionaria y son parientes cercanos. Para la gestión de estas situaciones se presenta el modelo de los tres círculos, desarrollado por Davis (Craig & Lumpkin, 2023). Este modelo explica las relaciones y particularidades entre ellos, propone situaciones que ayudan a entender los retos afrontados en el momento de la gestión de la revolución organizacional, y establece lineamientos más claros y precisos a la hora de la construcción de los PF.

### 6.3 El modelo de los tres círculos

En este modelo, las EF solo tienen dos frentes: la familia y el negocio, y deja a un lado el hecho de que la primera debería verse de forma más extensa, ya que, en este tipo de empresas, también hay actores familiares que no necesariamente forman parte de la línea directa de la herencia accionaria [Figura 2].

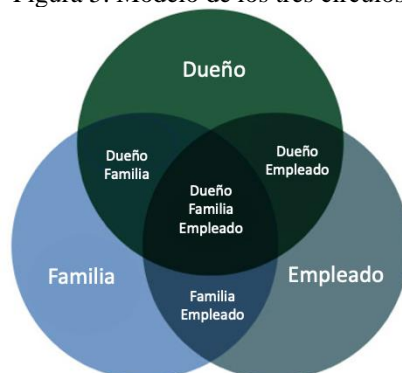
Figura 4. Modelo de los dos círculos



Fuente: Davis (2018).

Debido a este vacío de variables, Davis (2018) propuso un nuevo modelo que no solo da una visión más amplia de las EF y los problemas que se pueden presentar en ellas, sino que incluye la participación que tienen los miembros directos de la familia con otros familiares y con los empleados que no la tienen [Figura 5].

Figura 5. Modelo de los tres círculos



Fuente: Davis (2018).

Según Davis, es importante que se entienda lo siguiente:

[...] cada una de las partes del modelo tiene un punto de vista diferente, retos, preocupaciones y dinámicas. El modelo nos recuerda que el punto de vista de cada sector es legítimo y deben ser respetados. Ninguna visión individual es más importante que la otra y cada una de las perspectivas debe ser integrada para darle un norte al sistema familiar en el futuro. El funcionamiento a largo plazo del negocio familiar depende del funcionamiento y trabajo en equipo de cada componente del modelo. (Davis, 2018)

Una de las evoluciones de este modelo es el modelo de las tres dimensiones, en el cual se busca evidenciar los cambios que se pueden dar a lo largo del tiempo. (Sharma *et al.*, 2013)

El modelo de las tres dimensiones facilita la caracterización y la distribución de las variables para determinar acciones y plantear planes, normas, roles y beneficios. Asimismo, en él se encuentran atributos inherentes y ambivalentes de las EF derivados de la intersección particular entre la pertenencia a la familia, la propiedad y la gestión de la empresa. Esta superposición, que se muestra en la Figura 6, entrelaza la coincidencia de roles como miembros de la familia, grupo propietario y grupo de gestión —por ejemplo, padre e hijo—, y genera tanto

ventajas como desventajas. Según Tagiuri & Davis (1996), estas características únicas definen en gran medida a las EF.

Los *atributos ambivalentes* se derivan del hecho de que los miembros de la familia pertenecen a estos tres círculos superpuestos y están relacionados a través de roles simultáneos, perciben identidades compartidas, comparten historias de vida, se relacionan en la participación emocional y la confusión, sostienen un lenguaje privado particular, manejan discreción y un conocimiento mutuo, y entienden el significado del negocio familiar. Estos atributos siempre están presentes, y el desafío radica en gestionarlos para maximizar los efectos positivos o, según sea el caso, minimizar las consecuencias negativas. (Tagiuri & Davis, 1996)

En resumen, el modelo de los tres círculos se centra en los atributos derivados de tres subsistemas superpuestos: familia, negocio y propiedad. Comprenderlos en relación con los roles de los individuos —propietario y gerente, solo gerente, solo propietario, entre otros títulos— puede conducir a una mejor gestión del negocio familiar direccionando las posibles consecuencias en la ruta adecuada. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2020)

#### 6.4 Principio del formulario

La Tabla 4 muestra los atributos y cualidades ambivalentes más significativos. En el atributo *Roles simultáneos* se observa cómo, por la confusión, las personas no saben diferenciar lo que implica a la familia y lo que implica a la empresa; así, se pueden combinar los sentimientos familiares con la toma de decisiones y, por tanto, se generan conflictos internos. Sin embargo, también existe una ventaja: promueve el desarrollo de la lealtad y la conexión entre las familias, ya que se comparten objetivos comunes y las decisiones empresariales se pueden dar en muchos momentos, lo que genera una gran agilidad en la implementación.

En el atributo *Identidad compartida* puede surgir la sensación de siempre estar en la mira de la familia y desarrollar malos sentimientos al no saber separar los roles que se están desarrollando; por ejemplo, una conversación laboral difícil puede intervenir con la interacción familiar, aunque, en todo caso, la lealtad sigue siendo una de las mayores ventajas.

En el atributo *La historia en común de toda la vida* aparece la desventaja de conceptos preconcebidos sobre algunos miembros de la familia; por ejemplo, un hermano que fue mal estudiante en el colegio puede ser considerado no apto para desarrollar sus labores en la empresa así su carrera profesional y su madurez actual no coincidan con el sentimiento familiar. Por otro lado, como ventaja, la familia destaca las fortalezas personales de sus miembros en el desarrollo de las labores empresariales y se puede dar un trabajo conjunto durante todos los años de convivencia familiar.

En el atributo *Implicaciones emocionales y ambivalencia*, las discusiones o vivencias previas pueden nublar la interacción y las decisiones de los miembros de la familia; por ejemplo, si un hermano no fue confiable en algún momento de su vida, laboralmente no tendrá confianza en otro. Sin embargo, si los dos tienen una relación de gran confianza y trabajan muy bien en equipo, pueden fortalecer el desarrollo de las labores empresariales.

En el atributo *Lenguaje privado* se pueden dar problemas de comunicación con personas que no hagan parte de la relación puntual; por ejemplo, dos primos que hablan de sus experiencias con un empleado sin ninguna relación familiar. En este caso, ellos entienden de

qué hablan, pero el empleado no, y esto puede ocasionar un problema, aunque también es una ventaja, ya que facilita la comunicación entre la familia y puede agilizar la gestión interna.

En el atributo *Conocimiento mutuo e intimidad*, la desventaja es que los familiares pueden sentir incomodidad al no separar sus labores profesionales de su interacción con la familia, aunque las relaciones de confianza que se dan en ella ofrecen una gran ventaja.

Finalmente, en el atributo *Significado de la empresa familiar*, la desventaja es la rivalidad que puede presentarse entre los familiares. Las relaciones de poder son difíciles de manejar, ya que, internamente, en las familias hay una especie de jerarquía que laboralmente puede borrar la confianza y la intimidad, pero en el ámbito empresarial debe evaluarse de otra forma; por ejemplo, aunque un hermano mayor siempre haya sido un punto focal en la familia, puede suceder que en el ámbito profesional no tenga la competencia para ocupar un puesto de más poder, mientras su hermano menor sí la tiene. Por otro lado, como ventaja, el simbolismo de la empresa en la familia, las ganas de mantener el legado y de continuar generando ingresos le da a cada miembro de la familia una misión por desarrollar.

Tabla 4. Atributos ambivalentes de las empresas familiares

DESVENTAJAS	ATRIBUTO	VENTAJAS
Confusión de normas y ansiedad. Las cuestiones de negocio y propiedad pueden mezclarse. Falta de objetividad en la empresa.	Roles simultáneos	Gran lealtad a la familia y a la empresa. Toma de decisiones rápida y eficaz.
Un sentimiento sofocante de ser vigilado. Resentimiento hacia la familia y el negocio.	Identidad compartida	Gran lealtad a la familia y a la empresa. Gran sentimiento de misión. Decisiones empresariales más objetivas.
Los miembros de la familia pueden señalar las debilidades. Las primeras decepciones pueden disminuir la confianza en la interacción laboral.	La historia común de toda la vida	Los familiares pueden destacar las fortalezas del otro y complementar sus debilidades. Una base sólida puede ayudar a la familia a enfrentarse a la adversidad.
Falta de objetividad en la comunicación. El resentimiento y la culpa pueden complicar la interacción laboral. Puede aparecer una hostilidad encubierta.	Implicaciones emocionales y ambivalencia	La expresión de sentimientos positivos crea lealtad y refuerza la confianza.
Puede desencadenar reacciones que tergiversen la comunicación y provoquen situaciones de conflicto.	Lenguaje privado	Permite una comunicación más eficaz con mayor intimidad.
Puede causar que los familiares se sientan vigilados y atrapados.	Conocimiento mutuo e intimidad	Mejor comunicación y decisiones empresariales que refuerzan a la empresa, a los propietarios y a la familia.
Pueden generar grandes rivalidades entre familiares.	Significado de la empresa familiar	El simbolismo de la empresa puede proporcionar un importante sentido de misión para los empleados.

Fuente: elaboración de los autores a partir de Tagiuri & Davis (1996).

## 7. Metodología

Esta investigación se llevó a cabo con la colaboración de expertos y empresarios de EF del departamento de Antioquia en el período comprendido entre 2003 y 2023, con un enfoque metodológico de investigación cualitativa, recomendada en campos donde el tema de estudio no ha sido objeto de exploración y los grupos evaluados no han sido objeto de investigación (Freeman *et al.*, 2007). Teniendo en cuenta que los PF y sus efectos sobre las EF no han sido estudiados a profundidad, esta metodología es de gran aplicación.

Los PF se generan por causas que, generalmente, se derivan de las características emocionales de los integrantes de las EF y producen efectos de carácter cuantitativo y cualitativo (Sharma *et al.*, 2013). Por ello, este enfoque metodológico se centra sobre las causas y los efectos de carácter cualitativo, a fin de desarrollar una serie de conclusiones que permitan resaltar lo recomendable y lo no recomendable sobre la construcción de PF en una EF.

Así, se eligió el enfoque de investigación de tipo cualitativo propuesto por Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018), por la posibilidad que ofrece de examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados.

### 7.1 Componentes metodológicos

La metodología propuesta se basó en la recopilación de datos y su posterior análisis, con el propósito de responder a la pregunta de investigación y destacar su coherencia con los objetivos planteados.

Los componentes metodológicos están divididos en siete fases, donde el Marco teórico se presenta como una fase transversal a lo largo del estudio. Cada fase expone un objetivo principal y, en algunos casos, se genera una interrelación que determina los ajustes necesarios según el avance de la investigación [Figura 6].

Figura 6. Fases de la investigación con enfoque cualitativo



Fuente: Hernández-Sampieri & Mendoza Torres (2018).

## 7.2 Contexto

El contexto de la investigación se desarrolló en individuos que pertenecen o tienen una relación estrecha con las EF. Estas personas deben haber estado vinculadas a algún proceso relacionado con las EF, su experiencia con ellas debe ser reciente, y hayan estado vinculadas a empresas del departamento de Antioquia desempeñando un rol de liderazgo.

## 7.3 Tipo de diseño

La investigación adoptó un enfoque transversal, ya que se concentra en la recopilación de información a través de entrevistas a profundidad realizadas con el fin de analizar la percepción que tienen sus participantes sobre la forma en la que un PF afecta el desarrollo y el ambiente de una EF, al igual que las buenas y las malas experiencias experimentadas luego de trabajar con un PF constituido. Basado en lo anterior, el objetivo es sustraer la información en tiempo real sin que sea necesario hacer un estudio a lo largo del tiempo para hacerles seguimiento a los resultados obtenidos.

El trabajo llevado a cabo se caracteriza por su naturaleza descriptiva, puesto que expone una representación de la realidad sin justificaciones, es decir, sin alcance explicativo. Asimismo, puede clasificarse como no experimental, en tanto intenta comprender la percepción que tienen las personas que viven el día a día de una EF y experimentan situaciones dentro de ella, para determinar los beneficios o perjuicios de un PF. Para su ejecución se desarrolló un cuestionario que aborda aspectos claves relacionados con su experiencia empresarial y familiar, y la pericia y las vivencias en el campo de las EF. Las entrevistas se planificaron cuidadosamente para asegurar la obtención de información en un tiempo máximo de una hora por sesión.

En relación con las entrevistas, estas se centraron en explorar no solo los éxitos y logros, sino también los desafíos enfrentados y las lecciones aprendidas a lo largo de las trayectorias profesionales y familiares de los entrevistados. Las preguntas fueron diseñadas para fomentar respuestas detalladas y reflexivas, permitiendo una comprensión profunda de sus experiencias y conocimientos.

Un elemento esencial del proceso fue el uso de tablas comparativas descriptivas para analizar las respuestas y destacar las similitudes y particularidades de las entrevistas. Estas herramientas proporcionan una visión estructurada de los datos recopilados facilitando la identificación de patrones, tendencias y áreas de convergencia o divergencia en las experiencias de los entrevistados.

## 7.4 Características de los sujetos

Según su relación con las EF y los PF, los entrevistados se dividieron en dos roles, así:



#### 7.4.1 Rol A – Empresario

- Es fundador o gerente general de una empresa.
- Trabaja con familiares en otros cargos.
- Tiene la posibilidad de hacer un proceso de sucesión familiar.
- La empresa tiene más de cinco años de constituida.
- Tiene formación académica profesional.
- Tiene más de diez años de experiencia laboral.

#### 7.4.2 Rol B – Experto

- Tiene formación académica en acompañamiento a empresas.
- Ha pertenecido a juntas directivas de EF.
- Ha acompañado a dos o más empresas en procesos de sucesión.
- Tiene formación en la constitución de un PF.
- Tiene más de diez años de experiencia en el acompañamiento empresarial.

La Tabla 5 lista los empresarios y expertos que hicieron parte de la investigación cualitativa. Cabe advertir que, por solicitud de los participantes, sus identidades están protegidas.

Tabla 5. Participantes de las entrevistas privadas semiestructuradas

NOMBRE	EMPRESA	TIPO DE ROL
Persona 1	Microplast	A - Empresario
Persona 2	HRA - Uniquímica	A - Empresario
Persona 3	Adrissa	A - Empresario
Persona 4	Adrissa / PMP	A - Empresario
Persona 5	Asesor y consultor especialista en protocolos	B - Experto
Persona 6	Abogada especialista en patrimonio y sociedades	B - Experto
Persona 7	Consultor independiente, miembro de juntas directivas	B - Experto
Persona 8	Consultor independiente, miembro de juntas directivas	B - Experto
Persona 9	Asesor independiente, presidente de junta directiva	B - Experto

Fuente: elaboración de los autores.

#### 7.5 Procedimiento

La Figura 7 muestra el procedimiento de la investigación.

Figura 7. Procedimiento de la investigación



Fuente: elaboración de los autores.

#### 7.5.1 Diseño del cuestionario

Basado en la información recopilada en el Marco teórico, se construyó un cuestionario para aplicar en el rol B – Expertos.

#### 7.5.2 Aplicación a los expertos

En primer lugar, el cuestionario se aplicó en los expertos —rol B—, a fin de recopilar patrones que evidenciaran las buenas y las malas prácticas en la construcción de un PF, además de otros aspectos que permitieran mejorar el cuestionario de los empresarios —rol A—.

#### 7.5.3 Ajuste del cuestionario

Luego de recopilar la información de la primera aplicación del cuestionario se realizó un análisis superficial para disponer de una mejor orientación y diseño, y sacar el máximo provecho en la siguiente aplicación, que es determinante para las fases finales de la investigación.

#### 7.5.4 Aplicación a los empresarios

En esta fase se aplicó el segundo cuestionario —rol A— usando se usa la misma metodología de entrevistas semiestructuradas.

#### 7.5.5 Consideraciones éticas

Todas las entrevistas contarán con el diligenciamiento y la firma de un consentimiento informado que les explicó a los participantes el alcance de este proyecto. Este documento se encuentra en el Apéndice 1 al final del documento.

#### 7.5.6 Transcripción y análisis de los resultados

El proceso de aplicación de los cuestionarios aplicados a ambos roles inició con la transcripción de la información y sus respectivas tablas de clasificación, indicando de manera resumida las respuestas obtenidas [Tabla 6]. Posteriormente se procedió al análisis de los datos, a fin de

consolidar conceptos relacionados o coincidentes para generar la Tabla 7, que muestra los resultados generales de la información recopilada.

Tabla 6. Clasificación de las respuestas

ROL	PERSONA	IDEA CLAVE	EMPRESA	PREGUNTA	RESPUESTAS
Tipo A Tipo B	Númérico; la identidad es confidencial	Idea principal de la entrevista	Ocupación principal	Pregunta según el rol	Respuesta sintetizada según la información recopilada en la transcripción de la entrevista

Fuente: elaboración de los autores.

Tabla 7. Consolidación de conceptos

<b>PRACTICAS PRINCIPALES</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Definición</b>
Conceptos con mayor repetición y ponderancia obtenidos de las entrevistas	Definición integrada de cada concepto

Fuente: elaboración de los autores.

#### 7.5.7 Construcción de patrones

Luego de analizar los resultados generales, la información se agrupó en dos categorías: buenas prácticas y malas prácticas, a fin de organizar los conceptos identificados según la repetitividad hallada en las entrevistas, para realizar la clasificación de los resultados.

#### 7.5.8 Conclusiones

Por último, se construyeron las conclusiones que enmarcan los resultados obtenidos de la investigación.

### 7.6 Diseño del instrumento

El proceso metodológico se fundamentó en el uso de entrevistas privadas con dos tipos de rol: empresarios que lideran o son parte de una EF (rol A) y expertos relacionados con la construcción y constitución de PF (rol B). Para el contexto investigativo, las entrevistas cualitativas semiestructuradas indagaron en la percepción, las vivencias, los sesgos y las experiencias relacionadas con la construcción, la implementación y el uso de un PF en una EF, cuyos resultados permitieron dar respuesta al objetivo general planteado.

Las entrevistas semiestructuradas se eligieron en razón de que, al ser el propósito validar los puntos de vista de los entrevistados, permiten una mayor flexibilidad al momento de desarrollarlas, sin dejar a un lado la confiabilidad, la objetividad y la estructura de su diseño. Cabe anotar que la diferencia con las entrevistas completamente estructuradas es que, dentro del conjunto de preguntas claves predefinidas, tanto el entrevistador como el entrevistado tienen la libertad de explorar asuntos emergentes. (Valles, 2007)

## 7.7 Cuestionario del rol B

La Tabla 8 muestra el cuestionario diseñado para el rol B.

Tabla 8. Cuestionario del rol B

OBJETIVO	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN
1. Indagar sobre las motivaciones que han llevado a las EF a formalizarse en PF	¿Qué situaciones ha identificado que llevan a una familia a contactarlo para la construcción de un protocolo de familia? ¿Cuál es el fin de la construcción de un protocolo de familia? ¿Ha utilizado alguna de las teorías o metodologías para la construcción del protocolo?
2. Indagar sobre las expectativas positivas y negativas que las familias tenían previo a la formalización del protocolo de familia	¿Quiénes deben participar en la construcción de un protocolo de familia? ¿Qué capacitación necesita la familia para la construcción de un protocolo familiar? ¿Considera usted que la creación de un protocolo familiar propicia el crecimiento y la continuidad de la empresa en el tiempo?
3. Explorar las principales dificultades y los facilitadores que tuvieron en la construcción del protocolo de familia	¿Qué tan profundo y preciso debe ser un protocolo de familia? ¿Qué tan ponderado es el acompañamiento de un experto en la construcción?
4. Conocer el juicio de la familia sobre las estrategias positivas y negativas que deberían ser replicadas o evitadas en la construcción de un protocolo de familia	¿Qué situaciones facilitan la construcción de un protocolo de familia? ¿Qué situaciones dificultan la construcción de un protocolo de familia?

Fuente: elaboración de los autores.

## 7.8 Cuestionario del rol A

La Tabla 9 muestra el cuestionario diseñado para el rol A. Como fue mencionado, la información recopilada de las respuestas obtenidas del cuestionario del rol B permitió hacer unos ajustes para extraer mejor información de los empresarios.

Tabla 9. Cuestionario del rol A

OBJETIVO	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN
1. Indagar sobre las motivaciones que han llevado a las EF a formalizarse en PF	¿Qué llevó a la familia a querer tener un protocolo de familia? ¿Qué ganancias espera obtener de la construcción de un protocolo de familia?
2. Indagar sobre las expectativas positivas y negativas que las familias tenían previo a la formalización del PF	¿Qué situaciones espera resolver con esta construcción? ¿Qué situaciones temía cuando se planteó la construcción de un protocolo de familia?
3. Explorar las principales dificultades y los facilitadores que tuvieron en la construcción del PF	¿Qué situaciones negativas se presentaron en el momento de la construcción de protocolo de familia? ¿Qué situaciones positivas se presentaron en el momento de la construcción de protocolo de familia?
4. Conocer el juicio de la familia sobre las estrategias positivas y negativas que deberían ser replicadas o evitadas en la construcción del PF	¿Qué le funcionó cuando hizo la construcción del protocolo de familia? ¿Qué no le funcionó cuando hizo la construcción del protocolo de familia?

Fuente: elaboración de los autores.

## 8. Presentación y análisis de resultados

### 8.1 Respuestas de las entrevistas

Las Tablas 10 a 18 muestran las respuestas a las entrevistas realizadas a los empresarios y los expertos.

Tabla 10. Respuestas de la entrevista 1

PREGUNTA	RESPUESTAS
Perfil	Perfil A - Gerente
Persona	Persona 1
Empresa	Microplast
Idea clave	Entregarles el legado y la historia a las siguientes generaciones para que construyan con responsabilidad y conocimiento.
¿Qué llevó a la familia a querer tener un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entender que la empresa es un capital que debe generar una rentabilidad que le da bienestar a la familia y ese capital hay que protegerlo para todos los integrantes de la familia.</li> <li>Mantener la unión familiar.</li> <li>Que si hay peleas en la familia, el motivo no sea la empresa. Empezar a hablarle a las nuevas generaciones sobre la empresa y su manejo.</li> </ul>
¿Qué ganancias espera obtener de la construcción de un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como manejar la contratación de un familiar.</li> <li>Como resolver el despido de un familiar.</li> <li>Como manejar una situación difícil con un familiar que pueda perjudicar la empresa, ejemplo, un vicio.</li> <li>Cómo manejar una salida de un familiar de la familia, ejemplo, alguien que ya no quiere tener participación en la empresa.</li> </ul>
¿Qué situaciones espera resolver con esta construcción?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir las condiciones para trabajar en familia.</li> <li>Definir las condiciones para crecer en la empresa familiar.</li> <li>Proteger el patrimonio de nuevos miembros de la familia.</li> <li>Asegurarse que las nuevas generaciones entiendan que los lujos que tienen se derivan de un trabajo duro de generaciones y que lo protejan, que lo disfruten también y que sepan que se debe seguir construyendo ya que de esto depende mantener el bienestar de la familia y todos los relacionados (la empleada, el mayordomo).</li> </ul>
¿Qué situaciones temía cuando se planteó la construcción de un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir condiciones para pertenecer a la familia, por ejemplo, quien quiera hacer parte de esta familia debe tener un acuerdo de matrimonio en el cual se habla de los bienes del uno y del otro.</li> </ul>
¿Qué situaciones negativas se presentaron en el momento de la construcción de protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que los familiares entendieran que la construcción no era a favor o en contra de alguien, sino con el propósito de proteger el patrimonio y generar bienestar para la familia. No es algo a favor de nadie o en contra de nadie. Esas conversaciones son difíciles, pero hay que darlas.</li> </ul>
¿Qué situaciones positivas se presentaron en el momento de la construcción de protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>La familia entendió la importancia de proteger la empresa para generar bienestar para todos los miembros de la familia y mantener el bienestar por las siguientes generaciones.</li> <li>A la familia le quedó claro que al final el propósito es que el negocio nos genere bienestar a todos, porque cuando el negocio va bien es muy bueno, pero cuando va mal, todos la pasamos mal, esto es algo de familia.</li> </ul>
¿Qué le funcionó cuando hizo la construcción del protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Traer a toda la familia a la conversación.</li> <li>Asegurarse que todos los miembros de la familia conozcan de dónde venimos y para dónde vamos.</li> <li>Asegurarse que todos los miembros de la familia entiendan que los lujos actuales no siempre fueron esos, que es algo que se ha construido.</li> <li>Construirlo cuando la familia está bien, y no de forma reactiva cuando hay problemas.</li> </ul>

¿Qué no le funcionó cuando hizo la construcción del protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No incluir a todos los miembros de la familia, todos los miembros actuales deben conocer y participar en la construcción y todos los nuevos deben también saber en qué se están metiendo.</li> <li>• También es importante entender que el protocolo debe evolucionar con la familia, pero los cambios deben ser acordados.</li> </ul>
---	---

Fuente: elaboración de los autores.

Tabla 11. Respuestas de la entrevista 2

Perfil	Perfil A - Gerente
Persona	Persona 2
Empresa	HRA Uniquímicas
Idea clave	Encontrar el propósito de la familia para definir el camino futuro.
PREGUNTA	RESPUESTAS
¿Qué llevó a la familia a querer tener un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Había familiares involucrados en la empresa que ejercían su profesión, y con el protocolo se buscaba manejar estas relaciones.</li> <li>• Las nuevas generaciones querían hacer parte de la empresa.</li> <li>• Definir qué pasa en un momento de sucesión.</li> </ul>
¿Qué ganancias espera obtener de la construcción de un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir qué hacer en el momento que se presenten problemas familiares.</li> </ul>
¿Qué situaciones espera resolver con esta construcción?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo manejar las relaciones de las nuevas generaciones y su intervención en el patrimonio familiar.</li> <li>• Definir los parámetros para entrar a la empresa.</li> <li>• Definir los parámetros para salir de la sociedad familiar.</li> <li>• Lograr la armonía familiar ante situaciones difíciles.</li> </ul>
¿Qué situaciones temía cuando se planteó la construcción de un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El manejo de egos, expectativas y aprobación de la familia.</li> </ul>
¿Qué situaciones negativas se presentaron en el momento de la construcción de protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La salida de familiares no capacitados o no necesarios en la empresa.</li> <li>• La pérdida de la voz de muchos familiares en la junta directiva en pro de la evolución y continuidad del negocio.</li> </ul>
¿Qué situaciones positivas se presentaron en el momento de la construcción de protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender que el protocolo es un documento vivo que cambia con la familia.</li> <li>• Entender que por más que la familia se quiera siempre hay situaciones que nos pueden llevar a tener problemas.</li> <li>• Entender que hay situaciones externas que pueden comprometer el patrimonio, pero una cosa es la familia y otra es la sostenibilidad del negocio.</li> <li>• Entender que no toda la familia puede trabajar en el negocio, se debe tener una capacitación previa para hacer parte.</li> <li>• Entender que una empresa familiar no tiene que tener la familia adentro, es una empresa que busca generarle riqueza a una familia y requiere compromiso.</li> </ul>
¿Qué le funcionó cuando hizo la construcción del protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucrar a todas las partes en la construcción de protocolo.</li> <li>• Acordar como familia que se espera de la empresa, ejemplo, aumentar la rentabilidad, valorizar el patrimonio familiar.</li> <li>• Entender que un protocolo de familia define el propósito de la familia.</li> <li>• Alinear conceptos con la familia, que tengamos las mismas bases de conocimiento.</li> <li>• Entender que cada familia tiene su propia receta.</li> <li>• Buscar la forma de llegarle a los familiares, no solo imponer ideas.</li> <li>• Construir un acuerdo de accionistas paralelo al protocolo de familia.</li> <li>• Hacer la construcción acompañado de la oficina de familia que tiene una auditoria y nos guía en qué hacer.</li> </ul>
¿Qué no le funcionó cuando hizo la construcción del protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantemos el documento como un documento muy emocional, y realmente debe ser un documento muy práctico.</li> <li>• Se tuvo que plantear una nueva junta de asesores que llevaran a la empresa a otro nivel.</li> </ul>

Fuente: elaboración de los autores.

Tabla 12. Respuestas de la entrevista 3

Perfil	Perfil A- Gerente
Persona	Persona 3
Empresa	Adrissa
Idea clave	El respeto, la admiración y la perseverancia son valores fundamentales en la empresa familiar.
PREGUNTA	RESPUESTAS
¿Qué llevó a la familia a querer tener un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión financiera de la empresa es crucial y a menudo desafiante. Se ha reconocido la necesidad de clarificar roles y responsabilidades, especialmente con la llegada de una nueva generación. Los conflictos internos han obstaculizado el progreso en el pasado, pero se está trabajando en resolverlos para garantizar la continuidad del negocio. La toma de decisiones se ha vuelto complicada debido a tensiones entre socios, lo que subraya la importancia de abordar y resolver estos problemas para avanzar.</li> </ul>
¿Qué ganancias espera obtener de la construcción de un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda de abordar preguntas, situaciones difíciles y tener conversaciones importantes en el negocio familiar.</li> <li>• Se reconoce que la familia es prioritaria sobre el negocio, ya que sin familia el negocio puede terminar.</li> <li>• Se busca mitigar los desacuerdos y conflictos al establecer protocolos claros, especialmente en situaciones de reuniones formales, donde el protocolo juega un papel crucial en la toma de decisiones.</li> </ul>
¿Qué situaciones espera resolver con esta construcción?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es fundamental establecer reglas claras dentro de la familia en el negocio. Adriana y yo hemos sido socias, y hemos tomado muchas decisiones juntas, lo que ha evitado conflictos.</li> <li>• Es importante que haya claridad sobre quién toma las decisiones. Aunque hemos tenido diferencias, cada una tiene autonomía en su área.</li> <li>• Se valora la idea de tener una Junta formal donde las decisiones se tomen con personas externas y expertas en mercadeo, pagadas por su contribución a las decisiones estratégicas.</li> </ul>
¿Qué situaciones temía cuando se planteó la construcción de un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La viabilidad de la construcción del protocolo se evaluó no solo en términos económicos, sino también en el compromiso y el tiempo que requieren de los socios.</li> <li>• El apoyo de un asesor externo, como Carlos Ángel, ha sido crucial para implementar y cumplir con el protocolo familiar, aportando una perspectiva imparcial y valiosa.</li> <li>• Hay que reconocer la importancia de evolucionar hacia una estructura de Junta más formal, con el objetivo final de establecer una Junta directiva plenamente funcional.</li> </ul>
¿Qué situaciones negativas se presentaron en el momento de la construcción de protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La relación y la comunicación del equipo interdisciplinario estaba en un punto donde era necesario un cambio y una evolución, en pro del bienestar de los integrantes y de la empresa, también la diferencia en la composición accionaria genero la necesidad de replantear las cosas ya que habían partes que se sentían vulnerables.</li> </ul>
¿Qué situaciones positivas se presentaron en el momento de la construcción de protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es fundamental abordar el protocolo familiar con amor y pasión, convencidos de su utilidad.</li> <li>• La comunicación abierta facilita enfrentar los desafíos, aunque a veces sea difícil.</li> <li>• La colaboración con la Cámara de Comercio ha creado un ambiente propicio para implementar el protocolo. Este ha proporcionado claridad en los roles dentro de la organización y ha establecido directrices claras.</li> <li>• La inclusión de personas como Carlos Sánchez en la Junta ha fomentado el respeto y la formalidad en el proceso.</li> </ul>
¿Qué le funcionó cuando hizo la construcción del protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es crucial establecer quién tiene autoridad en el negocio para evitar conflictos entre socios.</li> <li>• El protocolo de familia ayuda a separar los problemas personales de los laborales, lo que permite mantener la armonía familiar fuera del trabajo. Sin embargo, implementar el protocolo requiere dedicación y compromiso de todos los involucrados, también ayudo a mantener los valores principales de los socios fundadores, el respeto, la admiración y la perseverancia en el negocio.</li> </ul>

¿Qué no le funcionó cuando hizo la construcción del protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha costado evolucionar con los procesos empresariales, ya que no duran para siempre. La dificultad de separar la familia del trabajo, aunque se lograron avances significativos con el protocolo, pero debe haber alguien que lo lidere constantemente.</li> <li>• Tras superar desafíos como la pandemia y la jubilación, hay que estar dispuestos a pasar el relevo a nuevas generaciones, estas generaciones deben ser apasionadas liderando el protocolo familiar para garantizar su efectividad continua y el crecimiento empresarial</li> </ul>
---	--

Fuente: elaboración de los autores.

Tabla 13. Respuestas de la entrevista 4

Perfil	Perfil A - Gerente
Persona	Persona 4
Empresa	PMP / Adrissa
Idea clave	La separación de los roles y la funciones Empresa-Familia, como eje de la empresa familiar.
PREGUNTA	RESPUESTAS
¿Qué llevó a la familia a querer tener un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La razón principal por la que se construyó un protocolo de familia era para tener claras las responsabilidades de cada integrante. En función de tener claro cuál era el alcance de cada una de las personas y que no hubieran malos entendidos a la hora de la toma de decisiones.</li> </ul>
¿Qué ganancias espera obtener de la construcción de un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las ganancias esperadas fueron tener muy clara las responsabilidades de cada persona, la definición específica de cuál es el rol de cada uno dentro de la compañía para que cada persona se desempeñe bien en su área. Ayudar a la gestión de la relación de familia y relación laboral, es muy importante dejar todas estas cosas claras para que no haya malos entendidos, porque muchas veces cuando hay relaciones de familia mezcladas en las relaciones de trabajo, se generan egos y rencores de situaciones anteriores.</li> </ul>
¿Qué situaciones espera resolver con esta construcción?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El foco principal del protocolo de familia es especificar las reglas dentro de la empresa para que no existan malentendidos en la toma de decisiones y que se defina bien quién es el responsable de cada decisión que se tenga que tomar en cada área específica.</li> </ul>
¿Qué situaciones temía cuando se planteó la construcción de un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la construcción del protocolo se temía que los involucrados no fueran capaces de integrar el pasado con el presente y crear la mezcla entre la visión fundadora y la visión de los sucesores dificultara el desarrollo y así concretar unos objetivos claros y consensuados.</li> </ul>
¿Qué situaciones negativas se presentaron en el momento de la construcción de protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el momento en la construcción del protocolo fue difícil definir los alcances, concretar hasta dónde llega cada involucrado generó muchos roces, porque se le quitan responsabilidades a algunos involucrados, en otras palabras, le quita poder a una persona y se le da a otra.</li> </ul>
¿Qué situaciones positivas se presentaron en el momento de la construcción de protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las situaciones positivas radicarón en dar claridad, limitar hasta dónde llega cada persona, esta claridad ayudó a mejorar la definición de objetivos y metas, el reconocimiento y la importancia de cada integrante, que algunas veces se vuelve paisaje.</li> </ul>
¿Qué le funcionó cuando hizo la construcción del protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El protocolo de familia ayudó a establecer esas responsabilidades y como que cada integrante debe hablar por sus objetivos sin embargo, obviamente todos halando hacia la dirección de la estrategia de la empresa, pero cada persona velando y haciéndose responsable de sus objetivos individuales, generando una mayor productividad, un enfoque más claro sobre los indicadores principales y alcanzar las metas de manera más efectiva.</li> </ul>
¿Qué no le funcionó cuando hizo la construcción del protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los integrantes que construyeron el protocolo lo hicieron con unas condiciones y unas ideas, pero en la práctica el protocolo no ha sido tan fácil de cumplir, los aspectos de la gestión, las juntas y los indicadores pueden ser algunos aspectos que no se han ejecutado o no han sido usados de la manera que se plantearon, sin embargo lo más importante es estar atento a estas situaciones y tener la disposición de los integrantes para poder ajustarlo y actualizarlo después de la puesta en práctica.</li> </ul>

Fuente: elaboración de los autores.



Tabla 14. Respuestas de la entrevista 5

Perfil	Perfil B - Experto
Persona	Persona 5
Empresa	Consultor independiente
Idea clave	Buscar la consolidación de la cultura, la unidad familiar y el desarrollo organizacional.
PREGUNTA	RESPUESTAS
¿Qué situaciones ha identificado que llevan a una familia a contactarlo para la construcción de un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que hay problemas familiares ocasionados por el manejo de la empresa.</li> <li>• Una actitud visionaria y proactiva de querer que su empresa perdure y se desarrolle, independientemente del momento de la empresa, el tipo de familia.</li> </ul>
¿Cuál es el fin de la construcción de un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La perduración del patrimonio y la empresa en el tiempo, si se construye un protocolo y se disuelve la riqueza patrimonial de la empresa quiere decir que tanto la construcción y la ejecución del protocolo fue errada, porque este debe de generar las herramientas para ayudar a gestionar los inconvenientes que tiene la familia y la empresa.</li> </ul>
¿Ha utilizado alguna de las teorías o metodologías para la construcción del protocolo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si, el grafico de las 3 esferas que combina la empresa, la familia y la propiedad. De esta teoría debemos reconocer que hay dos intersecciones vitales, la empresa se debe ver como empresa y la familia como familia.</li> </ul>
¿Quiénes deben participar en la construcción de un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los directa e indirectamente implicados, es decir, el dueño y la esposa del dueño que nunca se ha metido en nada de la empresa, los hijos, las esposas. Todos. Los papás muchas veces sacan a la mujer y solo dejan que el hijo hombre participa, pero deben entender que la familia son todos y que en alguna eventualidad entre todos deben resolver el problema.</li> </ul>
¿Qué capacitación necesita la familia para la construcción de un protocolo familiar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna, pero si el acompañamiento de un experto que guie la construcción y que haga que se den las conversaciones.</li> </ul>
¿Considera usted que la creación de un protocolo familiar propicia el crecimiento y la continuidad de la empresa en el tiempo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sí, porque para garantizar la continuidad de una empresa lo primero que debe pasar es que los dueños dejen de pensar que "la empresa es así, así funciona y no debe cambiar" y eso precisamente hace el protocolo de familia, sacar a los dueños del mismo punto. Segundo, dejar la incapacidad de comunicarnos, y esto es vital no solo para la evolución si no para lograr acuerdos. y tercero, compromiso. Estas tres variables son aplican para todo lo que haga la empresa, incluyendo un protocolo familiar.</li> </ul>
¿Qué tan profundo y preciso debe ser un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe tener la profundidad que la familia necesite para tener claro que no se debe hacer empresa a costa de la familia.</li> </ul>
¿Qué tan ponderado es el acompañamiento de un experto en la construcción?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es importante, pero lo más importante en la construcción de un protocolo de familia es el proceso de construcción, que entre el experto y la familia tengan las conversaciones necesarias y resuelvan entre todos los problemas que se pueden presentar, que homologuen formas de pensar. Es importante que cada familia tenga su protocolo con los familiares extendidos, y luego lleguen a la familia núcleo y converjan en conceptos.</li> </ul>
¿Qué situaciones facilitan la construcción de un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la familia entienda que el protocolo no es un documento escrito en piedra si no en arena, es algo que debe evolucionar junto con la familia.</li> <li>• Que es mejor legislar en tiempos de paz, es decir, hay que construir el protocolo antes de que los problemas se presenten.</li> <li>• Que todos los miembros que entren a la familia tengan capitulaciones, pero es importante que se constituyan antes de formar la familia, porque después puede generar conflictos innecesarios.</li> </ul>
¿Qué situaciones dificultan la construcción de un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se haga en tiempos de guerra, es decir, cuando ya hay problemas en la familia relacionados con el manejo de la plata o la empresa.</li> </ul>

Fuente: elaboración de los autores.

Tabla 15. Respuestas de la entrevista 6

Perfil	Perfil B - Experto
Persona	Persona 6
Empresa	Abogada independiente
Idea clave	Involucrar a todos y cada uno de los integrantes de la familia.
PREGUNTA	RESPUESTAS
¿Qué situaciones ha identificado que llevan a una familia a contactarlo para la construcción de un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un familiar enfermo.</li> <li>• La familia quiere dejar por escrito el manejo de hechos desconocidos para no tomar decisiones "en caliente", ejemplo, un hijo mal casado, una enfermedad, la muerte de algún familiar.</li> <li>• Que la familia crezca demasiado.</li> <li>• Buscar claridad en las reglas para que si algún familiar se sale de los parámetros cualquiera se lo pueda decir.</li> <li>• Cuando la familia tiene un patrimonio significativo que hay que proteger.</li> </ul>
¿Cuál es el fin de la construcción de un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dejar las reglas claras para el manejo de la empresa familiar, ya sea para las generaciones actuales como para las futuras.</li> </ul>
¿Ha utilizado alguna de las teorías o metodologías para la construcción del protocolo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La metodología que usamos es entrevistar por separado a cada miembro de familia para conocer sus expectativas, y según esa entrevista se arma un borrador para hacer una construcción con la familia.</li> </ul>
¿Quiénes deben participar en la construcción de un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En algunos casos el "líder de la familia", es decir, el papá en la mayoría de los casos. Pero si este quiere, también pueden participar los hijos o la familia extendida. Lo importante es que el "dueño" defina cómo lo quiere construir.</li> </ul>
¿Qué capacitación necesita la familia para la construcción de un protocolo familiar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna, porque el experto que acompaña el proceso tiene el conocimiento, y con este hace la construcción del protocolo.</li> </ul>
¿Considera usted que la creación de un protocolo familiar propicia el crecimiento y la continuidad de la empresa en el tiempo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el protocolo es claro, no tiene muchos parámetros y la familia llega a un consenso sin generar conflictos y discusiones.</li> <li>• Si porque hay unos parámetros de manejo de la empresa familiar.</li> </ul>
¿Qué tan profundo y preciso debe ser un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo que la familia considere pertinente para guiar a la familia en el manejo de la empresa y su participación en esta.</li> </ul>
¿Qué tan ponderado es el acompañamiento de un experto en la construcción?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primordial, ya que este guiará el proceso de construcción del protocolo e intentará por todos los medios llevar a un consenso a la familia.</li> </ul>
¿Qué situaciones facilitan la construcción de un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los hijos hayan firmado capitulaciones antes de casarse.</li> <li>• Que cada integrante lea el protocolo, lo entienda, de sus anotaciones y se implementen en conjunto, porque es un documento con el que todos deben estar de acuerdo.</li> </ul>
¿Qué situaciones dificultan la construcción de un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que no haya un consenso en la familia con las decisiones que tomó el dueño, entonces en el momento de una calamidad se pueden generar conflicto. Lo ideal es que en vida se llegue a un consenso general.</li> </ul>

Fuente: elaboración de los autores.

Tabla 16. Respuestas de la entrevista 7

Perfil	Perfil B - Experto
Persona	Persona 7
Empresa	Asesor independiente, miembro de juntas directivas
Idea clave	Proteger y unir la familia, siendo pragmático en las decisiones que se toman.
PREGUNTA	RESPUESTAS

¿Qué situaciones ha identificado que llevan a una familia a contactarlo para la construcción de un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las situaciones que llevan a una familia a buscar la construcción de un protocolo familiar pueden variar, pero a menudo involucran la sucesión de generaciones, divergencias en las visiones y objetivos, y la necesidad de establecer reglas claras para la toma de decisiones y la gestión de la empresa. Es crucial abordar estos aspectos de manera anticipada y estructurada para evitar conflictos futuros y garantizar la continuidad exitosa del negocio familiar.</li> </ul>
¿Cuál es el fin de la construcción de un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>La finalidad de un protocolo de familia es darle definición y claridad a muchos aspectos que relacionan a la familia y el patrimonio, entre estos los más importantes son proceso de sucesión, roles y responsabilidades como se entra o sale, la compensación, si se subsidia la educación o el desarrollo de los integrantes, la resolución de conflictos y los valores como también la visión de la empresa.</li> </ul>
¿Ha utilizado alguna de las teorías o metodologías para la construcción del protocolo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>No ha usado la teoría académica, pero si se evidencia que el enfoque principal de un protocolo debe ser la protección y el bienestar de la familia, así esto signifique tomar decisiones duras. Sin embargo el método empíricamente usado está fundamentado en que la empresa gire alrededor de la familia y no la familia alrededor de la empresa.</li> </ul>
¿Quiénes deben participar en la construcción de un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos los integrantes deben participar teniendo en cuenta hasta los menores de edad, pero hay que aclarar que los aspectos y criterios tomados en cuenta deben variar según la mezcla del grupo, algo crítico para este punto y que se considera clave a la hora de la construcción del protocolo, es que es necesario entender las intenciones y los deseos de cada participante e intentar alinearlos en unos conceptos comunes.</li> </ul>
¿Qué capacitación necesita la familia para la construcción de un protocolo familiar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>La capacitación es un factor importante, pero más que una capacitación, el grupo familiar necesita un acompañamiento y ser guiado por personas expertas, sería adecuado que hubiera acompañamiento de un perfil jurídico, empresarial y social.</li> </ul>
¿Considera usted que la creación de un protocolo familiar propicia el crecimiento y la continuidad de la empresa en el tiempo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>La creación de un protocolo familiar es esencial para el crecimiento y continuidad de la empresa a lo largo del tiempo, ya sea una empresa industrial, de servicios o incluso una empresa holding de actividades financieras.</li> <li>La implementación de un protocolo familiar ayuda a establecer normas y procedimientos claros que rigen la participación de los miembros de la familia en la empresa. Esto puede incluir aspectos como la toma de decisiones, la sucesión, la entrada y salida de socios familiares, la definición de roles y responsabilidades, entre otros.</li> </ul>
¿Qué tan profundo y preciso debe ser un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>La importancia del protocolo de familia en ese tipo de situaciones, cuando hay un fundador y un hijo que han construido juntos el negocio, radica en establecer claramente las reglas del juego. Es decir, cómo se va a manejar la sucesión, la participación de los descendientes en la empresa y la toma de decisiones. Un protocolo bien diseñado puede ayudar a evitar posibles conflictos entre hermanos o descendientes, especialmente cuando uno de ellos ha estado más involucrado en la empresa desde el principio. Puede establecer criterios justos para la distribución de roles, responsabilidades y beneficios económicos, de modo que todos los implicados tengan claro cuál es su lugar y qué pueden esperar. En el caso que mencionas de un hijo que transformó un pequeño almacén en una cadena exitosa, es un ejemplo claro de cómo una transición generacional puede ser exitosa. Sin embargo, también subraya la importancia de planificar y gestionar adecuadamente esa transición para garantizar que el legado del fundador se perpetúe de manera armoniosa y efectiva. Además, en casos donde los herederos son varios y tienen distintos grados de involucramiento, intereses y habilidades, un buen protocolo puede ser crucial. Puede establecer mecanismos para la resolución de conflictos, definir criterios para la inclusión de nuevos miembros en la empresa familiar, y asegurar que todos tengan voz y voto en decisiones importantes.</li> </ul>
¿Qué tan ponderado es el acompañamiento de un experto en la construcción?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es de vital importancia el acompañamiento de personas externas con experiencia, los PF tocan partes emocionales fuertes de la familia y contar con personas que ayuden a controlar las situaciones que se pueden desencadenar durante la construcción es muy importante.</li> </ul>

¿Qué situaciones facilitan la construcción de un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando hay múltiples generaciones involucradas, es crucial establecer expectativas claras y brindar orientación sobre la visión y los valores fundamentales de la empresa. También es importante considerar cómo se manejarán los desacuerdos y cómo se fomentará la comunicación abierta y honesta entre los miembros de la familia. Un enfoque proactivo puede ayudar a evitar conflictos y garantizar una transición más suave. La flexibilidad y la adaptabilidad en la planificación también son esenciales, ya que las circunstancias y las dinámicas familiares pueden cambiar con el tiempo. Además se debe considerar las diferencias de intereses y habilidades entre los miembros de la familia al establecer roles y responsabilidades.</li> </ul>
¿Qué situaciones dificultan la construcción de un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden ser varios tipos, los más comunes son las divergencias en las visiones y metas, las dificultades en la Toma de Decisiones, falta de comunicación, problemas de Liquidez, resistencia al Cambio y falta de capacitación o experiencia en el manejo de su patrimonio.</li> </ul>

Fuente: elaboración de los autores.

Tabla 17. Respuestas de la entrevista 8

PREGUNTA	RESPUESTAS
Perfil	Perfil B - Experto
Persona	Persona 8
Empresa	Asesor independiente, miembro de juntas directivas
Idea clave	La familia debe de ser la prioridad principal, la familia es el eje.
¿Qué situaciones ha identificado que llevan a una familia a contactarlo para la construcción de un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que las familias no se pongan de acuerdo cuando deben resolver problemas.</li> <li>• Tener muchos familiares en la empresa y no saber cómo manejar esas relaciones.</li> <li>• Que el dueño de la empresa se muera y la familia no sepa cómo seguir manejando la empresa.</li> <li>• No querer pelear con la familia.</li> </ul>
¿Cuál es el fin de la construcción de un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar el mantenimiento de la empresa en el tiempo.</li> <li>• Que la familia entienda que una cosa es la familia y otra la empresa.</li> </ul>
¿Ha utilizado alguna de las teorías o metodologías para la construcción del protocolo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No, lo que debe hacer la familia es primero pintar lo que ellos quieren lograr con el protocolo y después buscar acompañamiento como el de la cámara de comercio para ya si ser guiados en la construcción, pero esto se hace dependiendo del caso.</li> </ul>
¿Quiénes deben participar en la construcción de un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los directamente implicados en la familia y un experto que guie la construcción.</li> </ul>
¿Qué capacitación necesita la familia para la construcción de un protocolo familiar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un direccionamiento por parte de un experto como la cámara de comercio.</li> </ul>
¿Considera usted que la creación de un protocolo familiar propicia el crecimiento y la continuidad de la empresa en el tiempo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sí, porque define los parámetros de participación en la empresa, y separa la empresa y su productividad de la familia.</li> <li>• Si ya que con un protocolo de familia se define un órgano que dirige desde dentro, y ese empleado que está siendo miembro de la familia tiene que acomodarse al reglamento interno de trabajo, a la ley, cierto, a lo que se negoció, predica a los valores, a los principios, tiene que ejecutar el propósito de la misión.</li> </ul>
¿Qué tan profundo y preciso debe ser un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe tener temas relacionados con el manejo de la familia y la empresa, no solo hablar de los paseos familiares que se harán con las ganancias de la empresa.</li> <li>• Debe entenderse que es un texto que evoluciona con el tiempo y la familia.</li> <li>• Debe definir los parámetros de trabajo de la familia en la empresa, ejemplo, qué capacitación necesitan, qué experiencia necesitan y si trabajan en la empresa qué reglas deben cumplir, por ejemplo, no se puede ir 3 meses para Europa y que le sigan pagando.</li> <li>• Debe definir el horario laboral de los integrantes de la familia, porque de no ser así se puede afectar el clima organizacional y afectar la productividad y gobernabilidad.</li> </ul>

¿Qué tan ponderado es el acompañamiento de un experto en la construcción?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es vital, porque direcciona a la familia en el camino correcto y principalmente, les dice cómo separa la empresa de la familia y que "la plata de la empresa" no se puede utilizar en comprarle los bananos a la mamá.</li> <li>• Se debe entender que el protocolo es personalizado por familia, no hay un paso a paso para su construcción, entonces debe empezar por el que quiere la familia.</li> </ul>
¿Qué situaciones facilitan la construcción de un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener en cuenta a todos los miembros de la familia.</li> <li>• Tener conversaciones difíciles, profundas, donde se tocan todos los tópicos.</li> <li>• Que se tengan capitulaciones con la familia extendida</li> </ul>
¿Qué situaciones dificultan la construcción de un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la familia no se ponga de acuerdo.</li> <li>• Que todos crean que la empresa es más valiosa de lo que realmente es.</li> <li>• La familia extendida con ideas para aportar a la empresa.</li> </ul>

Fuente: elaboración de los autores.

Tabla 18. Respuestas de la entrevista 9

Perfil	Perfil B - Experto
Persona	Persona 9
Empresa	Asesor independiente, miembro de juntas directivas
Idea clave	Los integrantes de la familia deben ser participativos para obtener los beneficios propios del patrimonio.
PREGUNTA	RESPUESTAS
¿Qué situaciones ha identificado que llevan a una familia a contactarlo para la construcción de un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La sucesión.</li> <li>• Tener en la familia personas que no saben, ni quieren saber del negocio, y alguien dentro del núcleo familiar quiere asegurar el ingreso de la empresa familiar para él y su familia.</li> </ul>
¿Cuál es el fin de la construcción de un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los parámetros para entrar a trabajar en el negocio familiar y definir la forma en la que se administrarán los recursos de la empresa.</li> </ul>
¿Ha utilizado alguna de las teorías o metodologías para la construcción del protocolo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No, la construcción se puede generar de manera orgánica con compromiso de la familia.</li> </ul>
¿Quiénes deben participar en la construcción de un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los miembros de la familia y un experto que guíe la construcción, pero principalmente los realmente interesados en que la empresa permanezca en el tiempo.</li> </ul>
¿Qué capacitación necesita la familia para la construcción de un protocolo familiar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna, solo un acompañamiento.</li> </ul>
¿Considera usted que la creación de un protocolo familiar propicia el crecimiento y la continuidad de la empresa en el tiempo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sí, porque la familia empieza a manejar la empresa como si todos los empleados fueran sus empleados, ejemplo, sacan a un operario para que les lave el carro, y esto interfiere con el crecimiento y generación de valor de la empresa.</li> <li>• Sí, porque delimita la forma en la que la familia puede participar en la empresa, y hace que la familia entienda que una cosa es la familia y otra la empresa.</li> </ul>
¿Qué tan profundo y preciso debe ser un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe estipular las pautas de participación de la familia en la empresa.</li> </ul>
¿Qué tan ponderado es el acompañamiento de un experto en la construcción?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es importante ya que guía la toma de decisiones y amplía el entendimiento del manejo de la empresa con su conocimiento de situaciones que vivieron otras empresas.</li> </ul>
¿Qué situaciones facilitan la construcción de un protocolo de familia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que al menos un familiar vea la importancia del sostenimiento del negocio y que este pueda movilizar al resto de la familia ya que esto es lo que asegurará el bienestar de todos los integrantes de la familia.</li> <li>• Que la construcción del protocolo se dé antes de que se presenten problemas.</li> </ul>

¿Qué situaciones dificultan la construcción de un protocolo de familia? • Familiares que solo quieren "sacarle plata" a la empresa y no asegurar su mantenimiento.

Fuente: elaboración de los autores.

## 8.2 Resumen

La tabla 19 muestra una compilación de las prácticas principales definidas como un concepto que ayudan a identificar las acciones y los comportamientos más usados por las personas entrevistadas.

Tabla 19. Resumen de las prácticas recopiladas

PRÁCTICAS PRINCIPALES	
Concepto	Definición
Importancia de proteger el patrimonio y la empresa familiar	Se hace hincapié en la necesidad de establecer reglas claras y protocolos para garantizar la continuidad y el bienestar de la empresa y la familia a lo largo del tiempo.
Gestión de conflictos	Se abordan diferentes situaciones relacionadas con posibles conflictos entre miembros de la familia, ya sea en el contexto de la empresa, en asuntos personales o cuando ambos se relacionan.
Definición de roles y responsabilidades	Se destaca la importancia de establecer roles claros para cada miembro de la familia en la empresa, así como reglas para la entrada y salida de socios familiares, esto aplica en varios sentidos, sea para ingresar a la(s) empresa(s) o para hacer parte del patrimonio familiar.
Necesidad de comunicación y consenso	Se menciona la importancia de la comunicación abierta y el consenso en la toma de decisiones familiares y empresariales, aquí prima la gestión de la evolución y la resistencia al cambio, compartir una visión y metas conjuntas, compartir el legado o la trayectoria de la familia y la separación de ambientes Familia-empresa.
Evolución del protocolo	Se reconoce que el protocolo familiar es un documento dinámico que debe adaptarse y evolucionar junto con la familia, la empresa y las múltiples condiciones externas.

Fuente: elaboración de los autores.

## 8.3 Pilares de un protocolo de familia (PF)

El Marco teórico y la información recopilada permiten converger en unas ideas globales que se expresan de manera analógica como los pilares del PF, ya que ellos soportan y mantienen firme esta herramienta, que guía a una familia en la trayectoria del cuidado y el bienestar.

En esta sección se desarrollan cada uno de los pilares, estableciendo la conexión entre la teoría y la práctica, y haciendo mención de las recomendaciones y de lo que hace determinante su uso en la construcción del PF.

Aunque parte de la teoría propuesta está fundamentada en las experiencias recopiladas de las EF (Tagiuri & Davis, 1992), su similitud con la información recopilada en las entrevistas es destacable. Estas conexiones permiten pensar que un PF será más asertivo, cercano, fácil de aplicar y más propenso al éxito si logra, de manera analógica, construir tres pilares —Sucesión,

Evolución y Comunicación— que soportan el ciclo de transición de las EF. Estos pilares se conectan con el modelo tridimensional expuesto e infieren posibles soluciones a los desafíos presentados en cada una de sus dimensiones.

Se detallan a continuación las características de cada uno.

### 8.2.1 Sucesión

En este pilar se tratan todos los asuntos relacionados con la administración de los activos familiares, incluyendo la empresa y otros bienes que puedan hacer parte del grupo. Asimismo, comprende asuntos de administración y gestión para ajustar el rumbo de la empresa en situaciones previstas o imprevistas; por ejemplo, en caso de faltar súbitamente el líder de la familia, esta podría entrar en una división.

La sucesión, advertida como un conjunto de acciones, se debe tratar con la visión del círculo de las tres dimensiones, en particular el de la gobernanza. La recomendación es la de mantener una mirada buscando el bien común de las familias.

La persona 1 (Palacio, 2024)<sup>4</sup> se refirió a mantener la unión familiar y a reconocer, frente a las nuevas generaciones, que la construcción de su empresa necesitó de un antepasado que no contaba con los mismos privilegios que los sucesores han logrado a través de las generaciones, y, adicionalmente, a la importancia de tener este hecho presente en la construcción del PF. Por otro lado, la persona 8 (Sánchez, 2024b) hizo hincapié en asegurar que los herederos tienen la obligación de generarle un valor adicional a las familias, porque así la construcción no solo les genera valor a ellas, sino también a la sociedad.

En este pilar se define quién se queda con cada uno de los bienes de la familia. Esta repartición debe hacerse teniendo en cuenta en dos cosas: que sea proporcional a los herederos y que le genere un valor adicional al beneficiario particular para que él, a su vez, les genere un retorno a las familias como un todo. También, en este pilar, es importante definir sobre los bienes de uso común: cómo interactuará cada uno de sus miembros con estos elementos y quién se quedará con la administración, sea un familiar o un externo. Es fundamental analizar la madurez de la empresa y tener criterio a la hora de tomar este tipo de decisiones, ya que el componente emocional puede estar en contravía del buen desarrollo de este tipo de prácticas, tal como lo mencionó la persona 2 (Restrepo, 2024). En este caso, deben definirse la persona adecuada, las capacidades que debe poseer y el mecanismo de selección.

La persona 3 (Sánchez, 2024a) habló de la importancia de la admiración de las familias hacia las personas que iniciaron las empresas y del respeto que ellas deben tener para continuar con la preservación y la evolución de su legado. Por ello, uno de los puntos por convenir en el PF es el manejo de las empresas, es decir, definir los parámetros de su operación; por ejemplo, qué se puede adquirir, qué se puede vender y cómo asegurar la sostenibilidad del negocio. Si llegare a ocurrir que alguno de sus miembros dejara de participar en la EF, la premisa de respetar el legado y atender sus sugerencias sigue vigente.

La persona 8 (Sánchez, 2024b) afirmó que en la construcción del PF deben participar todos los integrantes de la familia, incluyendo a los cónyuges políticos, aunque no tengan el conocimiento integral para expresar una opinión fundamentada.

---

<sup>4</sup> Recuérdese la petición de confidencialidad solicitada por los entrevistados.

Otro de los aspectos por definir en un PF es quién puede trabajar en las empresas y qué capacidades debe tener para el desarrollo de sus funciones, porque, cómo lo expresó la persona 9 (Mariño, 2024), las empresas comienzan a convertirse en el lugar que emplea a toda la familia y no todos sus miembros le generan un valor proporcional a su cargo. Por su parte, para la persona 1 (Palacio, 2024), una EF debe generar una utilidad o valor adicional para las familias y los empleados. Por ello, no se debe contratar con la finalidad única de “ayudar” a alguien que no tiene empleo, pero que, en última instancia, no va a ayudar al desarrollo. Es importante, entonces, definir unos parámetros de empleabilidad para las familias y el recorrido que deben tener en la empresa para que sean tratados con el mismo rasero que los demás empleados, incluso uno más exigente, ya que de ello depende el bienestar de los demás miembros.

La visión conjunta de las familias es muy recomendable, y algunos de los entrevistados coincidieron en lo determinante que es buscar el bienestar general de ellas, pero también de cada individuo que las integra. Por tanto, en algunos casos puede ser necesario tomar decisiones en las que un integrante se retire del PF por decisión propia, y aunque en primera instancia su acción sea engorrosa, según la persona 7 (Posada, 2024), el efecto conjunto y singular en el mediano y el largo plazo es positivo. Adicionalmente, cabe tener en cuenta que tanto la empresa como el patrimonio se pueden adaptar a las capacidades de los nuevos integrantes, una práctica que requiere de una alta madurez. Al cotejar esta situación con el modelo del círculo de las tres dimensiones, en los puntos en los que se diluye la participación se cede el control a terceros, se permite el ingreso de capitales externos que elevan el nivel de actividad de las empresas y se fomenta un crecimiento mucho más acelerado; con todo, el alto costo emocional demanda un nivel de criterio, confianza y respeto muy altos.

Finalmente, siempre hay que tener presente la mentalidad de que la EF no es un lugar donde se “ayuda” a alguien: es un mecanismo para generar mejores condiciones de vida para los empleados de la empresa, los de la familia y para ella misma; por tanto, debe trabajarse y abordarse con la seriedad que requiere una empresa de la magnitud de cualquiera otra, porque esta, al igual que las medianas y grandes, son un componente importante de la economía de un país y el sostenimiento de muchas familias.

### 8.2.2 Comunicación

En este pilar, que trata de las dimensiones Empresarial y Familiar, está asociado a la dimensión Empresarial del círculo de las tres dimensiones. La comunicación debe proponer conversaciones relacionadas con la solución de los problemas de una empresa; por ejemplo, cuál será el esquema para la solución de los problemas, la planeación y la proyección de la operación o el cuidado y la preservación del patrimonio.

Al relacionar las entrevistas con estos factores, se observa que no necesariamente las decisiones se toman de la misma forma y que tampoco hay un modelo ideal: este debe adaptarse a lo que la dinámica empresarial demande por condiciones internas o externas; por ejemplo, hay empresas que periódicamente necesitan sostener conversaciones internas y capacitarse constantemente para no perder la mirada del mercado; pero hay otras que requieren de la constitución de una junta directiva, y esta junta puede tener participación activa, es decir, darle voz y voto a los miembros de la familia o solo incluirlos como participantes sin voto. Es función de las familias, durante la elaboración del PF, definir cómo quieren tomar las decisiones, y es



potestad de ella, a medida que evoluciona su empresa, decidir si quieren cambiar el modelo de su PF.

La persona 2 (Restrepo, 2024) expresó que, para facilitar la construcción de proyecciones a largo plazo, las EF deben tener en cuenta que es crítico definir una visión futura conjunta que converja la experiencia con la actitud y la energía. La comunicación reafirma las buenas prácticas y los hábitos positivos obtenidos por los integrantes de las familias que han participado del proceso, y por eso es recomendable incluir en el PF las prácticas obtenidas de aprendizajes o experiencias anteriores; por ejemplo, las decisiones que se tomaron en algún momento crítico como la caída en las ventas o los flujos de caja negativos. Estas experiencias no tienen que estar enfocadas únicamente pensando en que las empresas van a atravesar momentos críticos, sino que es posible considerar situaciones donde se generen empresas nuevas o se realicen replanteamientos de la estrategia; obviamente, habrá momentos que tensionen las relaciones.

Expertos como la persona 8 (Sánchez, 2024b) fueron muy escépticos en relación con la participación de las familias en una junta directiva. Para él, las familias solo deben escuchar y opinar mas no votar, ya que sus posiciones están viciadas, mientras que las decisiones de los miembros de junta externos tienen una mirada más amplia, objetiva y menos emocional. Sin embargo, la mayoría de los dueños de empresa, por ejemplo, la persona 1 (Palacio, 2024), que también es miembro activo de su junta directiva, tienen muy claros los intereses de su familia y de su empresa. Otro ejemplo es el de la persona 3 (Sánchez, 2024a), en el que incluso, varios miembros de su familia hacen parte de un comité asesor y tienen votos representativos en las decisiones de la empresa. En conclusión, este asunto debe ser asumidos por las familias según el momento y la magnitud del negocio, porque, de otra forma, como lo expresó la persona 6 (Sanín, 2024), los conflictos comienzan a generarse cuando las familias son muy numerosas y ya incluyen, por ejemplo, a bisnietos pequeños.

En suma, el pilar de la comunicación tiene como objetivo desarrollar los canales que permitan alinear las EF desde su punto más alto hasta los integrantes que tienen menos contacto o roles activos. Su buena implementación y uso propiciarán espacios y momentos de fortalecimiento en la relación empresa-familia.

### 8.2.3 Evolución

Este pilar, que trata del futuro de las empresas y hacia dónde las quieres llevar las familias, está estrechamente relacionado con la dimensión Familiar del modelo de las tres dimensiones. Aquí, la familia imagina cómo será la empresa en el futuro, cómo prevé su interacción con ella y cómo se prepara para recibir a los nuevos integrantes que vayan llegando.

La persona 1 (Palacio, 2024) insistió en que las EF deben velar por el bienestar de las familias y por generarles un valor adicional. Así, en la construcción de los PF, las familias deben tener presente cuál es la mejor forma de hacerlo, teniendo en cuenta que su proceso no es estático, ya que la interacción empresa-familia es dinámica y tanto la empresa como el protocolo que la acompaña deben estar en sinergia y evolucionar a la par. La forma de agregar valor que tenga cada integrante debe ser vista de manera individual, para posteriormente buscar maneras de integrarla y potenciar esas nuevas capacidades.

Un hallazgo importante dentro de este pilar fue la figura de líder en el PF, que debe estar en contacto permanente con la empresa y la familia, y no necesariamente debe ser el líder de la EF: puede ser otro integrante que tenga alguna posición en la junta. Este rol particular articula

las necesidades y los cambios en el PF y el patrimonio; eso sí: su poder y alcance están dados por la familia y es único de ella, como lo manifestó la persona 2 (Restrepo, 2024). Según la persona 4 (Mejía, 2024), la falta de un encargado puede hacer que el protocolo y la implementación de lo planeado se estanquen, como le puede suceder a las empresas cuando el protocolo alcanza un determinado punto de madurez; por tanto, saber que hay que determinar y delegar esta responsabilidad estimula el crecimiento y desarrollo tanto de la EF como de su PF.

El mal uso de los recursos de una EF es una de las prácticas desaconsejables más comunes. Uno de los puntos más álgidos de las discusiones es el uso de los bienes empresariales para suplir las necesidades personales. Como lo afirmó la persona 8 (Sánchez, 2024b), la familia puede requerir del trabajo de un operario de la empresa para, por ejemplo, lavarle el carro a uno de sus miembros. Estas son las discusiones que deben darse este pilar, es decir, si es necesario que un miembro del personal empresarial supla funciones personales para los miembros de la familia, o si esta, como un todo, decide que no debe ser así, porque su función real es generar valor empresarial y bienestar general, y no a uno solo de sus miembros en una tarea puntual.

Otro asunto que debe tratarse en este punto son los beneficios empresariales de los empleados extendidos a miembros de la familia; por ejemplo, la empresa cuenta con un plan de celular para todos los empleados y los miembros de la familia también quieren hacer parte de él. En este tipo de discusiones se debe tener en cuenta que no solo es poner a una persona de la empresa a operar, es decir, pagar el plan de celular, sino que también esta acción le genera un gasto a la empresa que va en contra de las utilidades y que no necesariamente está favoreciendo a todos los miembros de la familia por igual.

Las discusiones generadas en las EF no siempre tienen una forma correcta de abordarse ni tampoco la respuesta es la misma. Retomando a la persona 6 (Mejía, 2024), en un momento determinado es posible que este tipo de decisiones no sea de mucha importancia, porque al final solo se están favoreciendo a cuatro o cinco personas; pero en un momento de crecimiento familiar, el acceso a beneficios puede ser tan grande y tan desproporcionado por núcleo familiar que puede generar descontentos y discusiones. Por ello, en la construcción del PF no es solo importante sostener conversaciones, sino saber cuáles son pertinentes en el momento de la construcción y cuáles se deben dar en un momento de evolución.

La generación de valor en la relación empresa-familia ha sido un concepto de continua repetición; sin embargo, en este pilar se debe destacar lo siguiente: la generación de valor tiene un alto componente subjetivo y es posible que la percepción de los integrantes sobre ella esté sesgada por algún dilema personal; por tanto, la generación de valor debe ser apreciada de manera colectiva y ser evaluada, si es necesario, por personas externas, para asegurar los mejores resultados, tal como lo mencionó la persona 7 (Posada, 2024).

Es importante agregar que el desarrollo individual de cada integrante es muy recomendable, porque, en algunos casos, los líderes que están en proceso de transición depositan una carga emocional fuerte sobre los que están entrando y, en algunos casos, esta situación genera detrimento del patrimonio en el largo plazo, ya que los nuevos líderes no encuentran su identidad o están viciados por unos parámetros antiguos que posiblemente requerían ajustarse y evolucionar con los atributos de las personas nuevas; por ejemplo, el líder fundador puede haber generado un legado importante y obliga de cierta manera a uno de sus hijos a manejar la empresa, y el hijo, al no sentirse identificado con esa situación, pierde interés

con el pasar del tiempo y deteriora el patrimonio. Por ello es importante identificar la evolución de la familia y ajustar su rumbo según los integrantes que se vayan sumando. Es el caso real expresado la persona 7 (Posada, 2024), en el que el líder fundador encontró que en la segunda generación no había personas que se identificaran con la empresa y de manera práctica ajustó el patrimonio transformándolo de forma tal que para esta generación fuera fácil y amigable interactuar con él al conectarla con su legado; adicionalmente, evolucionó el PF estableciendo unos cambios para dar unas garantías que ayudaran a mantener el patrimonio en el tiempo.

Finalmente, hay un punto que no se puede pasar por alto: a partir de la constitución de un PF y de la necesidad de mantenerlo en el tiempo, tal como lo mencionó la persona 5 (Vélez, 2024), la llegada de una persona externa al núcleo familiar requiere la definición de unos parámetros de entrada y salida, ya que puede afectar en gran medida al resto de la familia; por ejemplo, si uno de los miembros de la familia se va a casar o a empezar a convivir con alguien, deben constituirse unas capitulaciones que protejan el patrimonio familiar en caso de una separación. Este ajuste es de vital importancia, ya que una separación puede afectar el patrimonio completo de la familia. Sí el PF se abordó antes de que nuevos miembros ingresaran a la familia, entre todos los implicados se deben definir los parámetros que compondrán las capitulaciones; pero, de no ser así, es decir, si su construcción se dio cuando ya había nuevos miembros, la recomendación de varios de los entrevistados, incluyendo a las persona 2 (Restrepo, 2024) y 5 (Vélez, 2024), es que estos miembros hagan parte de la construcción del protocolo y la definición de los parámetros, porque, de no ser así, se pueden generar conflictos innecesarios dentro de estas nuevas familias.

## 9. Conclusiones

El desarrollo de esta investigación concluyó retomando los objetivos específicos propuestos. Como primer objetivo —Indagar sobre las motivaciones que han llevado a las EF a formalizarse en PF—, en términos generales se observó que tanto los empresarios como los expertos coinciden en que la conformación de PF facilita la toma de decisiones de las PF y le da la familia la tranquilidad de que esas decisiones fueron tomadas en pro de un bienestar colectivo. Cabe destacar que no necesariamente se asegura la satisfacción de todos sus miembros; sin embargo, el PF es un documento que soporta la toma de decisiones basado en una construcción previa colectiva donde se integraron los deseos y las visiones de cada integrante.

En las declaraciones de los expertos y los empresarios se observó que asuntos como posibles enfermedades, fallecimientos, entrada de nuevos miembros a la familia, crecimiento del patrimonio o continuidad de la empresa en el tiempo y garantía de bienestar para las nuevas generaciones, son los principales motivadores para la construcción del PF. Aunque estas medidas siempre se toman con su conocimiento, esto no asegura la continuidad de la empresa, pero sí genera tranquilidad en los líderes de la familia de mantener un legado y proteger a quienes más quieren.

En relación con el segundo objetivo específico —Indagar sobre las expectativas positivas y negativas que las familias tenían previo a la formalización del PF—, se observó que este tipo de protocolo no necesariamente asegura la continuidad de la empresa, ya que ello depende de factores internos, externos y de estrategia y dirección, pero sí es una forma de empezar a concientizar a la familia de que la empresa no hace parte de ella, sino que es un activo cuyo éxito va a tener como objetivo principal mantener su bienestar, dar un valor agregado y mantener el nivel de vida que se ha construido por generaciones.

A pesar de las buenas intenciones de los líderes de la familia, inicialmente se pueden generar experiencias positivas como la buena acogida del protocolo, la capacidad de escucha de los diferentes miembros de la familia, el entendimiento del pasado y el presente y la visión de futuro de la empresa y una participación activa de ellos en su construcción. Pero, por otro lado, se presentan experiencias negativas que pueden generar disconformidad: discusiones internas en los núcleos familiares extendidos; sentimientos de exclusión; sensación de falta de liderazgo en la construcción, implementación y evolución del PF, que genera una resistencia al cambio; construcción de protocolos complejos que no facilitan de ningún modo la ejecución de los acuerdos; entendimiento de estos, y miedo a la transición generacional.

Por lo anterior, en la elaboración de un PF se debe capacitar a las familias sobre la importancia de su construcción, a fin de asegurar la continuidad de la empresa y la conciencia de generar estas conversaciones en momentos familiares y empresariales “buenos”, ya que facilita la toma de decisiones y permite a las familias dar sus perspectivas sin estar viciados por la situación que están viviendo, hablando no solo desde el conflicto o el dolor, sino buscando, en todo

momento, la protección de un bien común que genera valor para un grupo de personas ampliado.

En relación con el tercer objetivo —Explorar las principales dificultades y los facilitadores que tuvieron en la construcción del protocolo— se debe destacar que la construcción de un PF no es algo que se haga de un momento a otro: es un trabajo que requiere compromiso, tiempo para sostener las conversaciones internas, y no necesariamente debe ser constituido desde el momento uno, sino cuando las familias están listas para dar un paso adelante en la continuidad de la empresa. Generalmente, estas conversaciones se dan cuando los hijos de los fundadores empiezan a ampliar su familia, aparecen conflictos internos como un divorcio o empiezan a surgir discusiones sobre un embarazo y las herencias atadas a este. Por ello, se sugiere sostenerlas cuando el fundador aún tiene a sus hijos solteros; pero, en caso de no ser así, siempre es importante involucrar a toda la familia en su construcción.

En el momento en el que las familias estén listas para construir su PF, es importante que cuenten con el acompañamiento de un experto que las acompañe en las conversaciones necesarias. Seguramente, él pondrá sobre la mesa cuestiones que ni ellas mismas se imaginan, y guiará en la construcción de un protocolo personalizado.

Finalmente, en relación con el cuarto objetivo —Conocer el juicio de la familia sobre las estrategias positivas y negativas que deberían ser replicadas o evitadas en la construcción de un PF—, las familias de los empresarios entrevistados dieron el paso en la construcción del protocolo en momentos “buenos”. Por tanto, las recomendaciones son mantener la escucha activa de los diferentes miembros de la familia, comenzar la construcción cuando esta aún tenga pocos miembros, sostener las conversaciones cuando no aún se hayan presentado problemas internos mayores, y tener presente que el protocolo es un documento en constante evolución, no solo porque la familia cambia —cada generación trae sus propios desafíos— sino porque la empresa también cambia, y su manejo debe estar acompañado de un protocolo apto para su mantenimiento en el tiempo.

No obstante, si se retoma la mirada de los expertos, se observa que no todas las familias pasaron por esta transición de forma fácil. También hubo algunas que decidieron construir el protocolo cuando ya muchos de sus miembros trabajaban en la empresa y estaban utilizando los recursos empresariales en asuntos personales. Esto, en muchas ocasiones, generó conflictos internos que en empresas que siguen en pie se pudieron resolver, aunque, en otras empresas no sucedió así, y terminaron en el cierre de las empresas y en conflictos familiares sin fin. Por ello, se recomienda generar la construcción y las discusiones lo antes posible, ya que es algo que, aunque no asegura la continuidad, ayuda a tener “un problema menos por resolver”.

## Referencias

- Agustín, R. (2015, 7 de octubre). *Claves de la continuidad en la empresa familiar* [video, YouTube]. <https://www.youtube.com/watch?v=sWxbpCH5Iu0>
- Andrews, J. M. (2010). *Managing growth: Best practices of family-owned businesses* [Honors Projects in Management, Bryant University, Smithfield, RI]. [https://digitalcommons.bryant.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1005&context=honors\\_management](https://digitalcommons.bryant.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1005&context=honors_management)
- Arenas Cardona, H. A., & Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000916>
- Arteaga, R., & Menéndez-Requejo, S. (2017). Family constitution and business performance: Moderating factors. *Family Business Review*, 30(4), 320-338. <https://doi.org/10.1177/0894486517732438>
- Becerra Elejalde, L. L. (2020, 7 de julio). La mitad de las nuevas empresas en el país sobrevive cinco años en el mercado. *La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/la-mitad-de-las-nuevas-empresas-en-el-pais-sobrevive-cinco-anos-en-el-mercado-3027550>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2020, 26 de octubre). *Protocolo de familia: una herramienta para proteger la armonía familiar*. Medellín: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaGobiernoCorporativo/Protocolodefamilia.aspx>
- Caspar, C., Dias, A. K., & Elstrodt, H-P. (2010, 1 de enero). The five attributes of enduring family businesses. McKinsey & Co. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-attributes-of-enduring-family-businesses>
- Centro de Estudios de la Empresa Micro, CEM. (2022). *Investigaciones CEM 2021*. Medellín: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. <https://www.camaramedellin.com.co/biblioteca-virtual/investigaciones-cem-2021>
- Colombia, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE. (2023). *Producto Interno Bruto (PIB) III trimestre 2023*. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PIB/bol-PIB-IIItrim2023.pdf>
- Colombia, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE. (s. f.). *Directorio Estadístico de Empresas*. <https://www.dane.gov.co/index.php/servicios-al-ciudadano/servicios-informacion/registro-estadistico-de-empresas/directorio-estadistico-de-empresas>
- Colombia, Superintendencia de Sociedades. (2018). *Indicadores de gobierno corporativo de empresas de capital cerrado. Año 2018*. <https://www.supersociedades.gov.co/documents/20122/532936/PDF-INFORME-GOBIERNO-CORPORATIVO.pdf/dcdd3ee9-c29d-af56-89c5-55881b2bb910?t=1663078864187>
- Cosío de la Vega, C. C. (2021, 20 de marzo). *Acuerdos de familia, una decisión inaplazable* [video, YouTube].

- [https://www.youtube.com/watch?v=QkO\\_YmcFV2k&list=PL\\_k6g7939CuPJWeioZ4BlACJ-lpy8w2i3&index=4](https://www.youtube.com/watch?v=QkO_YmcFV2k&list=PL_k6g7939CuPJWeioZ4BlACJ-lpy8w2i3&index=4)
- Craig, J. B., & Lumpkin, G. T. (2023). Unlocking the power of the three-circles paradigm. En *Field Guide to Family Business Research* (pp. 20-32). Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar Publishing. [https://EconPapers.repec.org/RePEc:elg:eechap:20610\\_3](https://EconPapers.repec.org/RePEc:elg:eechap:20610_3)
- Davis, J. A. (2018). *How three circles changed the way we understand family business*. Cambridge, MA: Cambridge Family Enterprise Press. <https://johndavis.com/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/>
- Family Business Institute. (s. f.). Sitio web <https://www.familybusinessinstitute.com/>
- Freeman, M., Demarrais, K., Preissle, J., Roulston, K., & Pierre, E. A. (2007). Standards of evidence in qualitative research: an incitement to discourse. *Educational Researcher*, 36(1), 25-32. <https://doi.org/10.3102/0013189X06298009>
- Gersick, K., Lansberg, I., Davis, J., & McCollom, M. (1996). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. McGraw-Hill Co.
- Greiner, L. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, mayo-junio. <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>
- Hartley, T. (2015). *Family constitutions? What, when and why*. Australia: McInnes & Wilson Lawyers. <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=e5d5c264-e453-4d03-b1a6-b93f958f9f17>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.  
[http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf)
- Koerberle-Schmid, A., Kenyon-Rouvinez, D., & Poza, E. J. (2014). A family constitution for business-owning families. Process and document. En *Governance in family enterprises: Maximising economic and emotional success*. Ciudad de Nueva York, NY: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137293909>
- Lozano Posso, M. (2008). Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: un estudio de casos colombianos. *Cuadernos de Investigación*, 356, s. pp. <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/23389>
- May, P., & Koerberle-Schmid, A. (2011). The three dimensions of family business: Part I. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 63(6), s. pp. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84861499929&partnerID=40&md5=a170bdb966db9c1143056780efab3e7a>
- May, P., & Koerberle-Schmid, A. (2012). The three dimensions of family business: Part II. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 64(1), s. pp. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84861438599&partnerID=40&md5=cb0246fea9da0f90f46eb0e90293c1f6>
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). The promise of the strategy as practice perspective for family business strategy research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 15-25. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.001>
- Ovalles Cortés, J. F. (2020). *Función y funcionamiento de los protocolos de familia en las sociedades de familia colombianas* [tesis de maestría, Universidad de los Andes, Bogotá].

- <https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/dee59096-1942-4a6f-998b-ad876479da9c/content>
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Prangley, K., & Warren, A. (2024, 7 de marzo). *We the family: the benefits of creating a family constitution*. Brown Brothers Harriman. <https://www.bbh.com/us/en/insights/private-banking-insights/we-the-family-the-benefits-of-creating-a-family-constitution.html>
- Price waterhouse Coopers (PwC) Colombia. (s. f.). *Empresas familiares en Colombia: un legado que trasciende*. [https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20\(1\).pdf](https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20(1).pdf)
- Reddin Consultants. (2021, 29 de junio). *Definiciones de desarrollo organizacional hechas por los expertos*. <https://reddinconsultants.com/blog/definiciones-de-desarrollo-organizacional-hechas-por-los-expertos-2/>
- Romero, L. E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes: una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 57, 131-142. <https://doi.org/10.21158/01208160.n57.2006.378>
- Ruiz Ortega, M. J., Parra Requena, G., & García Villaverde, P. M. (2009). Un modelo orgánico del proceso de dirección estratégica de la empresa familiar. *Revista de Estudios Empresariales*, Segunda Época, 2, 21-37. <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/325>
- Sharma, P., Blunden, R., Labaki, R., Tsabari, N. M., & Rivera Algarín, J. O. (2013). Analyzing family business cases: Tools and technics. *Case Research Journal*, 33(2), s. pp. <https://www.northwest.academy/wp-content/uploads/2020/01/Analyzing-Family-Business.pdf>
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), 43-62. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00043.x>
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Valencia Rodríguez, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1(2), 20-33. <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>
- Valles, M. S. (2007). *Entrevistas cualitativas* [vol. 32 de *Cuadernos Metodológicos*]. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, CIS.



Se listan a continuación los nombres de los expertos y empresarios invitados.

Mariño. Experiencias y buenas prácticas en la construcción de protocolos de familia: rama de transición.

Mejía. Experiencias y buenas prácticas en la construcción de protocolos de familia: PMP.

Palacio. Experiencias y buenas prácticas en la construcción de protocolos de familia: Microplast.

Posada. Experiencias y buenas prácticas en la construcción de protocolos de familia: rama práctica.

Restrepo. Experiencias y buenas prácticas en la construcción de protocolos de familia: HRA Uniquímica.

Sánchez. Experiencias y buenas prácticas en la construcción de protocolos de familia: Adrissa.

Sánchez. Experiencias y buenas prácticas en la construcción de protocolos de familia: gobierno corporativo.

Sanín. Experiencias y buenas prácticas en la construcción de protocolos de familia: rama legal.

Vélez. Experiencias y buenas prácticas en la construcción de protocolos de familia: rama teórica.

## Apéndices

### Apéndice 1. Consentimiento informado

Yo, \_\_\_\_\_  
declaro que he sido informado e invitado a participar en una investigación denominada “Prácticas aconsejables y desaconsejables en la estructuración de un protocolo de familia”, un proyecto de investigación con fines académicos que cuenta con el respaldo de la Universidad EAFIT.

Entiendo que este estudio busca desarrollar los siguientes objetivos:

- 1) Indagar sobre las motivaciones que han llevado a las empresas familiares a formalizarse en protocolos de familia.
- 2) Indagar sobre las expectativas positivas y negativas que las familias tenían previo a la formalización del protocolo de familia.
- 3) Explorar las principales dificultades y los facilitadores que tuvieron en la construcción del protocolo de familia.
- 4) Conocer el juicio de la familia sobre las estrategias positivas y negativas que deberían ser replicadas o evitadas en la construcción de un protocolo de familia.

Me han explicado que la información registrada será confidencial, y que los nombres de los participantes serán asociados a un número de serie, esto significa que las respuestas no podrán ser conocidas por otras personas ni tampoco ser identificadas en la fase de publicación de resultados.

Estoy en conocimiento que no habrá retribución por la participación en este estudio, sí que esta información podrá beneficiar de manera indirecta y por lo tanto tiene un beneficio para la sociedad dada la investigación que se está llevando a cabo. Asimismo, sé que puedo negar la participación o retirarme en cualquier etapa de la investigación, sin expresión de causa ni consecuencias negativas para mí.

Sí, acepto voluntariamente participar en este estudio y he recibido una copia del presente documento.

Firma de participante

---

## Apéndice 2. Transcripción de las entrevistas realizadas

Las entrevistas se llevaron a cabo vía Teams en marzo de 2024, y la identidad de los entrevistados está protegida. Las preguntas de los entrevistadores y las respuestas de los entrevistados se anotan separados por salto de línea.

### *Entrevista persona 1*

No, no, lo ahí está ya.

¿Arranco, no lo que vos puedas realmente el cuál es, qué es lo que tenemos que hacer entonces?

¿Pues te voy a contar aquí básicamente, como cuál es la idea?

Nosotros y donde partió todo muy rápido.

¿Empezamos a hacer la maestría, la maestría tiene un proyecto de grado en una de las materias muy arrancando, vemos con un proyecto muy preciso, EH, ¿que trabaja en desarrollo organizacional?

Es te llamo Francisco López.

Entonces yo le pregunté que si él sabía algo.

Los protocolos de familia, porque como te dije, vengo con él con la idea, con la vitalidad de vuelta y él no sé por qué no hace el trabajo de grado en eso y en ideas y venidas terminamos definiendo el trabajo de grado en buenas y malas prácticas para la construcción e implementación de un protocolo de Anís.

El grueso del trabajo, además, pues, de todo el marco teórico de la investigación que hay que hacer como para establecer que hay que existe, es hacer unas entrevistas a personas y empresas que tengan, pues como una historia y que haya ya, pues tenía, pues ese tema de sucesión en el tema ojalá con protocolo, la mayoría que pues unos dicen todas las personas que hemos anteriores como Rose con ese tema para poder.

De ahí sustraer conceptos no, es decir, venga, esta empresa hizo esto.

¿No es como exponer casos, sino lo que vos nos contesta, ve Jaime nos dijo esto, ¿Eh?

Digamos una empresa que se llama HRAVI Química nos contaron que hicieron esto y empezar a armar conceptos.

Encontramos que las empresas de familia y en la construcción de las de los protocolos y honesto.

Y le funcionó en otra hicieron esto y no les pareció tan bueno.

¿No es como decir qué hizo una pregunta, sino dar un mar, por qué?

Cuál es el propósito nuestro, que esto, cualquier persona lo entiende y la tarde, porque es algo muy difícil de atravesar.

Los puedes decir que me pareció súper válido la.

Ven, sentémonos, pero como arrancamos vez de que hablamos, que nos toca hacer entonces asesórese, de esta forma, revise esto arranque por aquí, pues no.

¿Una guía como tal porque esto es algo que se construye Taylor made, pues Eh?

En cada empresa y cada familia, pero sí unas pautas para que usted sepa por dónde arrancar.

Y no, y no entre tan confundido en el tema porque pues estudiar más demasiado abierta.

Entonces literal.

La primera pregunta y con lo que nosotros arrancamos, es contarnos un poquito de la empresa y de tu historia del en la empresa familiar.

Hasta muy fácil.

Es una empresa 100% de familia de mi abuelo tenía.

El pasado y casi como un arraigo en el cual el tipo en esa época no había luz eléctrica en muchas partes del país.

Entonces, el tipo de día, velas que llevaba velas a distintos puntos y a mí me tocó ver el sitio donde el tipo hacía velas con unas señoras y esto se acabó de yo no sé cuántos años ya empezó a hacer de farmacéutica porque sé que se con una señora que la el suegro era farmacéutico, entonces el tipo prendió sus prácticas y entonces hizo vendía velas y Asia.

Pastillas, medicinas, que hay cabellos de su época que era la aspirina de hoy.

Y el de que puso en casa para este tipo de empaque para este tipo de negocio.

Micras.

Y lo hizo entonces hermano menor.

Mi abuelo y mi papá miedo fue los que arrancaron el negocio.

¿Eh?

O sea, con tu tío, Tu papá y sí, pero mi abuelo puso el castillo y estuvo un ratito ayudando y dando prácticas y dando consejos y dando cosas que los monómeros gratitud, diría en su negocio, en el que no afana sea.

Entonces tengo que estos dos se encargarán de la tarea de impacto, muy en la línea de sustitución de importaciones.

En los empaques que se importaban, esta empezó a hacerlo en esa época.

1930 al Noticiero Colombia noticia nada eres.

¿Entonces?

También fue creciendo el negocio tecnológicamente y buscando nuevos mercados y unas condiciones.

Es la familia, empezó, es dos.

Luego llegaron las dos semanas de mi papá, también ese parte del negocio incluyendo 1 del área comercial en otro lado financiero, y ahí se fueron dando las cosas y luego llegamos dos más, que es el hijo.

Del tío y papá que le dije yo, el hermanito de mi abuelo estaba y yo estaba generación y ahí se paga el la condición que ellos mismos vieron ya no más.

Familia tiene cosas muy también porque no quiere lo que está pasando y le duele todo, pero también tiene complejos.

Somos familia y yo soy de leer este y este muchacho está.

Terrible.

¿Estás mal?

¿Cómo lo ha hecho?

1 no debe contratar gente que no puede echar este tipo.

¿Cómo va a echar español?

Se la.

O sea, esas son las condiciones de trabajar en calle que tienen sus grandes retos, pero bueno, no.

Entendí como en ese encuentro que quieres, como agregar a ese ser capaz de llevarlos a la condición.

¿Qué nos llevó a pensar en esto entonces?

No puede ser un acabo de hacer un negocio pequeño.

A volverse negocio un poquito más grande, aunque es un poquito internacional, me gustaría exportaciones hace un negocio un poquito más reconocible y.

YY ya entramos ya en 3, yo con algunas ideas de las que me preocupaba que me siguen ocupando.

Ocupando y es que las cosas buenas se acaban muy fácil si 1 no es capaz de mantenerlas bien, bien protegidos y en este caso una empresa de familia con un capital, un patrimonio de familia, hay que agregar a protegerlo, pero protegerlo para toda la familia.

Entonces, ese era como más interés porque es lo que está pasando esa niña Leticia, que tiene 5 años en 15 años, Leticia ya tiene.

¿20 ya está con tu, con un novio, qué va en algún momento a casarse?

Y de pronto, ya no, después no se quiere casar, pero si quiere quedarse con algo de la Casa de Leticia.

Y es capaz de empezar a hacerle daño a toda la familia y les dices una espectadora de una situación que no quiere vivir, pero si le dice y toda la familia saben que este negocio tiene unas reglas claras, unas condiciones claras para conocer, por ejemplo.

Para vivir en este en esta familia que quieran casarse en esta familia tiene que tener un acuerdo de matrimonial, en el cual se habla de los bienes de lujo y de los bienes del otro y como se aportan al a la Unión.

Del hogar y si sea un protocolo, no un capítulo, 10 capitulaciones.

Esto no es esto para vivir en esta casa.

Dos y que eso es normal, eso no es nada a favor de nadie o en contra de nadie.

Eso es para servirle a este patrimonio de familia.

para el bienestar de y de ahí vivir como nosotros, es un favor de nadie para excluir a nadie.

Tampoco está explicada, espérate.

Por eso es que cuando esas conversaciones llegan, hay veces que la gente no se quiere, no se atreve a meterse en ellos porque es maluco.

Hace conversaciones que nunca han existido porque de pronto conversar de ellas pueden generar desconfianza.

O que están apartando a alguien, antes, al contrario, hay que traer todo, es a todas ya verás, a todos los.

A los telares que lleva a los de la mesa reconozcan qué es lo que se hace y por qué y de dónde venimos.

Tampoco querer el bien mayor y el día mayor que puedo creer que nos proteja a todos.

Entonces, así arrancó esto, primero para proteger la fama.

Primero para proteger la Unión de la fama.

Hola.

Si van a pelear, si vale estúpido, que es un poco cualquier cosa, pero no la de la.

Vete el otro motivo, pero este no va a ser el motivo.

¿Eh?

¿El segundo, un segundo objetivo de esto era empezar a hablarle a la otra generación, que la otra generación supiera, ¿EH?

Y también sobrinos que claven 20 años.

Y eso es lo menos que tiene 20 años desde que tienen 18 años ya están manejando un carro, siempre vuelve la mamá o el del papá o el de vuelta, el pedido a todos que ya mueve, no tienes más que el papá ya usé Uber que.

No es justo pensar que la vida nació así, no, la vida nació así gracias hoy a que hay un pasado constructivo poderoso, que ha traído un bienestar para ligarse.

¿Entiendes?

No es justo pensar que es que así es.

La vida era la vida de aquí en adelante, no, la vida no es bien.

Adelante en la vida me empezó de cero y se fue construyendo OY ahí esto y venga, vamos a más, como porque el más futuro, pero no hay que reconocer que lo que estamos hoy es un privilegio que debemos reconocer y que hay que EH, tal gracias al pasado de que eso sucedió y de que de aquí en adelante tenemos que ser seguir construyendo para generar bienestar para todos.

En esta toda la familia y en esta toda todas las personas que acompañan a la familia, las muchachas del servicio, señor mayor, y tiene una finca que todas las personas que trabajan para la familia, una familia.

Acá todas sus ventas que trabaja en el medio muy bien gracias a que la familia tiene que comportarse en esas condiciones.

El bienestar de que el hablo para todos, pues yo acá voy a estar en desorden, todo esto no te preocupes, estamos súper bien, sí.

Tengo aquí una meta en este momento el 75% en mis trabajadores ya tienen casa propia.

Usted me diciembre, esto es carrera, esto es que la blablablá no es que lo que sí está pasando.

Yo creo que pegar el vino a morir y cuando llegó muera, yo creo que yo no sé quién para que siga creciendo y de ahí en adelante espero que tenga mediciones que pueda mostrar.

No pisa carreta.

Una evidencia.

Está bien de los pelitos.

Todos los trabajadores que tengan niños tienen que estudiar YY la fábrica les ayuda, pero les advierto, a ellos no les da un bono para que estudien en una participación de la adecuación del escudo, porcentaje y si le va mejor a los niños, el bono es más grande.

Para que también estimulamos al que al que le va mejor porque es el esfuerzo más a ese le afecta.

Se yo.

Y también ayudarnos con el tema de la capacitación para que la gente, pues los señores que les de mis trabajadores también tienen capacitar, vamos a ver en qué se les puede ayudar en alguna parte académica, se les brinda facilitada para evitar facilitación para que crezcan más profesional.

Cero.

Entonces seguimos hablando del del tema de proteger la familia, entonces por donde la familia es de contarle de dónde venimos, que ha pasado y para dónde va.

Tenemos que hablar de muchas cosas.

Una de ellas tiene para traer la empresa.

¿Y cómo va a ser igual y cómo hago yo para acceder a ese puesto de que procedimientos tengo que o sea?

¿Creo que todo esto fue escrito, no, no es subjetivo, que amaneció hoy con ganas y estoy muy, te pregunto a ti y tu amaneciste con ganas de no ayudar?

Entonces no ayuda en todo ya un documento que no vale el que me diga si yo quiero.

Condiciones está lo más simple y fácil posible para.

Puedes tener acceso a trabajo en el negocio, tener conocimiento que si yo me quedo retirarte el negocio.

Como se hace, es que cuando los pasos que tengo que hacer, si yo me quiero, si yo quiero salirme de familia o me entiendes.

Está enfermo.

Procedimiento como es porque tiene que haber claridad de yo creo que retirar ya yo voy a limpiar mi relación con mi señora.

Y terminamos pelear de mala, aburrida.

¿Día de puestos, cuánto vale la casa?

¿Entonces, cuando llegaste vale 100 pesos y usted va a decir que hay mucho y usted?

Así que es muy, muy poquito, el tiempo es si vamos a ver si el Protocolo dice que vamos a vender la casa, vamos a decirte que la lonja de propiedad le da un evasión y que lo que diga el aroma es, te guste o no te guste rectas así de protocolo para abandonar este negocio se consigue una banca de inversión, aunque valoraré sin empleo promedio de 2.

¿Y de qué?

Sí es que quiera EH, retirado, que decide que me quieres retirar porque cualquier cosa que toque pagar la.  
O todo tiene que tener una consecuente.  
Tampoco es como si él está siendo tan.  
Amorosa, pero firme.  
Buscando que es más importante el Grupo que 1 solo.  
Y a ese que está solo está pensando distinto.  
También los tenemos que arropar, tenemos que ayudar a ubicarlo, sirviéndole, a ver si quiere, y ojalá.  
Lo que quede contento, a ver si me puedes, venga adiós, que afuera tranquilo.  
Ojalá por toda su vida.  
¿Hay algo que consideras una mala práctica?  
¿Entonces, la Constitución del protocolo, porque hemos escuchado de muchas buenas prácticas, ¿pero algo qué hicieron?  
Hay que agregar a incluir.  
hay que enamorar.  
¿Qué?  
¿Cuándo está caliente no le dan el por qué, porque nadie vaya a verlo, que estés una EH y una exclusión para alguien para ti, van a excluir los que no van?  
Rodríguez.  
¿O van a excluir a los que yo no están en otra familia?  
Es una cobra para toda la.  
Ayer y que es \*\*\*\*\* porque tienes que enamorar, tienes que contar el cuentecito encontrado, la que todos se acogen, todos se metan y todo lo vean con el propósito.  
¿Verdad?  
Es super claro, ya es la que se vivió.  
¿Cuál propósito?  
Y el propósito de eso era muy poético, pero tiene un fondo que luego te lo diré, sintonizar a todos los miembros a que conecten con el propósito.  
¿Pero es que sabes por qué es tan importante?  
¿Por qué?  
Porque, es más, porque de pronto hay que verlo por lo fácil que es, porque estén.  
Coma de lo que le pasaría a su familia si él, su familia en este momento y llegara alguien del móvil y empezará AA el patrimonio de todos a todos, a todos, inmediata con él con la preocupación para esta empresa, tener preocupar a esto.  
Todos se van a ver afectados por la ocupación del papá.  
Hola Nuria.  
Ahora sí.  
¿De las que sí es el campeón?  
¿Oye, te recibo muy?  
Besitos.  
Dígale que usted tiene un café.  
Gracias para apuntar con café, un hombre extraño no le gusta el café tarea.  
Gracias.  
Es, entonces, hay que enamorar toda la gente y encontrarle.  
¿Por qué es importante?  
Para la persona que estudiantes cada persona este tipo, cómo hago yo para explicarle lo importante que es meterse acá cuando sea ahí, porque es importante conocer el pasado y porque es importante asegurarnos de que las reglas sean claras y hay que poner ejemplos en el club.

¿Qué pasa si yo me digo, si yo me divorcio como voy a quitar de?

¿Qué pasa si yo me vuelvo a drogar?

¿Sí, yo me vuelvo a dormir, y tú cómo?

¿Qué pasa, ¿Eh?

¿Si o me voy luego pintarlo con el juego, qué va a pasar en este negocio?

Dios.

Hay más actores que pueden verse.

Yo tengo aquí una pregunta.

Que es igual.

¿Qué situaciones dificultan la construyó?

¿A qué te refieres?

Pues yo te he escuchado situaciones que la FA.

¿Qué otra cosa que puedas presentarme a construir?

Yo creo que en la que el cuento ahí es que hay que escribir bien.

¿Qué es la familia y qué es el actual?

Hay que decirle a la familia de la familia.

¿Rápido, sí, gracias a que este negocio probado permitir?

Y así, claro.

Franco, sencillo, concreto a lo que es tener esta familia vive como vive.

Gracias a este negocio y lo que vamos a hacer es asegurarnos de que estén allí, siga para adelante porque la familia siga para adelante.

Gracias al bienestar que nos puede producir este negocio a negocio.

¿Y a quién le nos ayudan a hacer que este negocio sea viable? ¿Rentable?

Creciente, pero hay que acorralar todos los actores que te van a ayudar a hacer ese protocolo.

¿Entonces nosotros hemos escuchado ya varias veces que hay lo que me hagas, el hay que separar, cierto?

¿Entonces, ustedes ven negocio como un negocio?

¿Y la familia como una familia que ese negocio está ayudando pues como a prosperar esa familia es cierto o lo ven también en un conjunto?

No, no, eso es un conjunto.

Tratando de.

El ejemplo, lo que ven los distintos actores YY aquí lo que te digo es del principio, se está en 1 solo, porque si yo empiezo a afectar el negocio y me gusta la familia, en todos los siempre, si me voy de juego, si no vuelvo un parito empiezo a ponerle problemas a la empresa, empiezo a ponerle problemas a la Family.

¿Por qué la familia va a tener que soportar esto?

Se tiene que largar de que se salga de las condiciones de la empresa familiar, la empresa y la y la familia de la empresa, de ahí la.

¿Entonces, digamos, partiendo de la pregunta, se baila la respuesta tuya, algo que me llama mucho la atención y es muy no?

Valió la pena.

Todo es un conjunto, pero desde tu experiencia.

Recomendás que se delimiten unas fronteras entre lo que es la familia y lo que es la empresa siempre, siempre van a van a dar zonas donde estén superpuestos.

¿1 y la otra, pero digamos como fácil o qué hace que eso se sale facilito?

¿Qué hace que eso se dificulte?

¿Cómo manejar ese tipo de situaciones y cómo ha sido la experiencia tuya?

No creo que lo que hay que hacer es.

¿Tiempo en facilitador, qué haya desarrollado estas cosas?



Porque conozcan las el trabajo del de los seres humanos, nosotros los seres humanos somos una cosa muy buena cuando sabemos qué es lo que vamos a hacer y cómo es aún de esto cuando nos ponemos a remojar hacia ninguna, o sea.

Pero cuando estamos distraídos, lo que creemos de que nos van a hacer daño o me van a tumbar o me van a excluir en que el remo lo ponemos de cualquier manera YY empezamos AA entorpecer la rebanada de todo.

Sí, sí, sí, sí.

Entonces, yo creo que hay que darles mucha claridad, no he dicho hay que hacerla.

Mi carné mucho tiempo a la preparación una vez la preparación está hecha, sale con un juez del estudio, pero entender de qué se va a hacer porque es importante cuando ha sido exitoso, cuando no es exitoso.

¿Cuántas empresas de familia llegaron tantas generaciones?

Porque han vivido tantas generaciones.

Que, porque es importante entrar, tener clara la sangre.

La entrada de la sociedad.

Una crisis porque estoy ya cuando todo El Mundo tiene El Mundo, es feliz.

Dígame que el negocio empieza a tener problemas mientras que el negocio ya no empieza ya a la plaza del mercado, a la casa, si no puedes, es que usted la conversa no muy duro, no, no.

Yo porque la empresa no era mía, cuando me dan plata es mía, cuando 1 no estaría.

¿Ellos es culpa del presidente?

Está bien hasta hoy.

Es tristemente la realidad y mira, ahí se acuesta la necesita, mira que tiene de porque listo, cuando yo no voy a pasear, descuenta en la familia.

Cuando hacemos las cosas la Michelle qué, pero el día que de preguntarle a la empresa familiar necesite que case de allá, otro nivel a otro nivel, cosas, ya estamos todos de amores que no tenemos dificultades, que no tenemos problemas, que no tienen un signo.

El día de mañana cualquier signo que pasó algo, yo te voy a decir que vos no le paraste bolas a eso.

Cristian, descuidado.

Entonces lo que estoy buscando.

Vamos a defender que vas a decir cualquier cosa si no vas a molestar a mí dos o 3 palabras que nos cruzamos, se nos van a caer en el alma, pues se vos me dijiste cualquier cosa y yo te viene aquí y ya empezamos a montar barreras.

¿Y las comunicaciones?

Y ya quedamos a ay a vernos como más alejados, como que me Ames, como que antes de empezar a generar malos momentos hay que empezar a construirlas, pero ya, ya que estamos todos claros de acuerdo, pensando mucho en el futuro.

Pensamos en el futuro, estos niños construyamos la estructura de esperar qué rico que cuando estos niños nazcan de alguna manera haya una posibilidad, que los pelaos empiecen a tener muy bienestar.

De educación y que, gracias a un protocolo, el pelado nazca ya y alguien haya una póliza de seguros para qué lado estoy, venga la posibilidad de tener ya una Universidad medio cada, pero, gracias al este, al.

Y a las condiciones que la familia pueda generar gracias al bienestar que está producción.

Yo creo que ese no es la panacea final y esa es la última Coca Cola del desierto, pero eso es un acuerdo para mantener algo fuerte vivo.

Muy fuerte, es un pensamiento de negocio.

Que tiene que tener claridad, no tenerlo, está que son los estatutos de un negocio.

La claridad del quítele, los estatutos al negocio.

El negocio queda noqueado, no tiene un saxo portada en nada a ese negocio.

Los estatutos y Codicilo Díselo y nos amarra es cuídelo con reglas claras para que el negocio camioneta asco y que la familia cuando no esté de acuerdo no tenga que ponerse a yo necesito, yo estoy de drogadicto que mi señora puede decir de este tipo está drogadicto. Este tipo está generando dificultades.

Mire a ver cómo hacer con el Protocolo de la familia.

¿Qué lo sacan?

Y sacan ideas, condiciones y sale.

Y se acabó ese tipo.

¿Se va demandar la compañía alguna cosa?

El paquete a defender la mayoría, atender a la mayoría. Siempre.

¿Carlos, te extraño, yo tengo otra preguntita que voy tomando, recomendarías a alguien hacer un protocolo de familia?

Pues tienen que suceder algo puntual o simplemente pues no me paré, genial cuando lo hablé. Algo no me pareció grandioso porque yo he respetado quedado.

Muestra de El cosas bonitas del trabajo.

¿Con el socio, ¿EH?

Ayudan dejado toda la vida y el alma y el sombrero.

Ellos se han dedicado de lleno acuerdo, estaban los sábados y domingos y lunes y viernes.

¿Ya estáis Semana Santa y Navidades y en qué?

No es una excepción en todos los negocios eran bien, tienen todos los que tienen más difíciles y para salir al principio se manifiesta.

¿YY nos olvidamos de eso?

Se legado olvidado y yo el legado lo quiero dejar como como como para que el pasado no quiero reconocer el pasado, quiero reconocerte que de dónde venimos, qué ha pasado y dónde estamos y dónde va a seguir.

Lo reconozcamos el pasado, si no reconocemos el pasado de que este negocio hundimos un botón YY salimos aquí y todos tenemos derecho.

Carlos.

Comida, paseo y.

Mundo, sí.

Hasta bastante, pero es muy bueno.

¿Qué ha sucedido?

Esto que se acuerden de que el papá no le tocó buscando, el papá tuvo primo bus y después le tocó y le tocó hacer muchas veces el motor.

Y le tocó.

Eso es para acordarse de una manera Serena y única para reconocer el pasado bonito.

No, no, no, que eso no es angustioso en inglés para que sientan orgullosos, que se sientan orgullosos de dónde venimos.

No.

Incomodar a nadie, nunca hemos de conocer.

Y, de pronto, una joyita que yo quiero dejar, su perro también.

¿No te entendí qué has hecho?

¿Ajustes y has actualizado el protocolo?

Y lo he hecho porque que no lo hace por la cantidad de su puesto.

Que va pasando el tiempo, va encontrando que requieren que 1 no lo dio bajo esa óptica y entonces aprendió de él por allá está pasando alguien, entonces yo reviso mi pronto, fue eso lo que habrá que eso existía.

Entonces, de pronto le hago la medicación.

Toma, no me mantengo haciendo, la voy, voy a escribir en que la voy teniendo en un papelito y de vez en cuando la reúno.

Se las pregunto a mi familia, si les parece las incorporamos en el propio regalo, quiero ir a toda hora siempre la angustia usted como esclavo del del programa.

Sí, antes era eso ya.

Está pasando, sí, sí, sí, sí, y no.

¿Quiero tampoco que y el centro de qué?

De tanto protocolo estamos haciendo para.

Volveré.

Es una camisa de fuerza, hoy 1,1 ser vivo.

Es un ser vivo que te quiera ajustando a medida que hay tiempo pasa y las cosas vayan acudiendo.

La buscar el bienestar de la familia es como el título de la obra, sí lo tienes en ese propósito, pero tiene reglas.

entonces, cuando le pone reglas de la gente, días que nunca una fiesta tiene reglas en la fiesta, nadie puede.

Que hacer daños puede quedar todo pasos.

Reglas.

Pues me sí, sí, bastante.

Lo que te digo, yo no hay que ir, vale que antes de ayer todas las preguntas juntamente muy bonito porque cada 1 va desarrollando en su historia todos los conceptos que bajan este tema.

Yo le voy a hacer una propuesta si quiere.

¿A medida que vaya construyendo esto, si usted quiere volver, ustedes quieren volver acá?

Tomar un café si les puedo volver a ayudar en algo.

¿La idea YY lo comprobé, que por eso no le parece que eso le da una nueva, ¿EH?

Necesito que piensen en esto, como sí es que eso te iba a decir yo.

¿Pero cómo vamos a enamorar a la familia para que vayamos viendo esto y lo haya nieve como una machera para hacer y que todo lo que realmente me tienes porque es el bienestar?

Las reglas y las condiciones para bien.

Harmony, si pasado mañana yo me divorcio mi señora, la familia no se puede ver afectada ni la relación de amistad entre todos se puede ver afectado porque mi señor, dijo Carlos.

Nos separamos, eso pasó lo que pasó, pero mejor sería, afecta ni nadie piense que me tumbara.

¿Lo tumbé, lo plata por plata dañar esta amistad y esa relación de familia, ¿no?

No.

Plátano fue.

¿Sí, claro, pero, pero son la herramienta?

Establecer y esto ya pasa, si ya te estás preocupando, existe una de 1000 años y ahí lo mantiene hechos allí.

libros, capítulos que hay otros más sencillos hablamos del nuestro, a su imagen y semejanza, y lo vas a amar.

La más complejas quitándolas poniente es que, o sea, es que ahora me yo, pues lo que se respondiendo a tu requerimiento.

Pues es algo que tenemos que hacer porque no hacerlo es negligente porque no ya haciendo este trabajo se da cuenta los resultados positivos y tan beneficiosos tanto para la empresa como para la familia.

Que 1 no le está quitando ni restando a la empresa y no que le da herramientas para que crezcan tanto la familia.

Como la empresa entonces, realmente yo te digo, hoy en día y cada vez que salgo de una entrevista, de eso salgo con más ganas de ayer, salgo, digo que escuches que de verdad que esto tiene que existir, sabe que tiene eso tiene varias.

Como pareja.

Que hay conversaciones que son cumpleaños de hacer por un tema las naciones cuando landes las capitulaciones cuando no hablas así.

Yo no había.

Llegar donde mi señora yo, con esa palabrita y.

Y cuando yo le estaba contando, ella decía, este cuento me lo podría estar contando ella.

¿Y cómo hacerlos sentir bien asentado, hacerlo?

Respetuosamente.

Muy respetuosamente.

Manera, yo le estoy haciendo, tengo que todo porque mi familia le está pidiendo.

Es parte del proyecto.

El bienestar de hay una pareja bonita con una niña con muy cruel, sonar, muy inteligente.

¿Pero es que hay niñas?

¿Este más ahí, ya no llamé a vista ver, ya son capaces de hacer un guiño y mal hecho para que hacen con los viajeros como a los bebés, cierto?

Ha dicho, hay mala intención en todas partes hay que gritar a los de podemos, pero esas convenciones \*\*\*\*\* son, son incómodas, son.

Pero hay que desarrollarlas para el bienestar de todos y, sobre todo, de la pareja.

No quiere, no quiere que ella se vaya a sentir muy incómoda, ella tiene que entenderte.

Estamos buscando el bienestar de todos, de ella y de los hijos.

O sea, que demuestras ende, qué rico, que lo que estamos haciendo, proteja esta familia para que el bienestar de estos ya quede de los hijos quede, y que pronto para los hijos de los hijos, cuando ustedes sean abuelos, los niños están viviendo en uno de un negocio que sigue siendo próspero y que ha pedido dificultades, pero que todas las dificultades sean resueltas gracias a que hay una regla del juego para proteger la mami.

¿Cómo le pones esta conversación?

## *Entrevista persona 2*

Sí, sí, sí.

Vimos el que no, no, y eso no queda y eso no queda, pues en el en el trabajo no queda como todo este tema del el detalle, sino que.

No te preocupes que no tengo problema también, también me apasiona el tema, entonces dale. Bien.

Ah, súper Bacán, entonces somos dos.

Mira entonces Daniel, el tema aquí es nosotros, estamos concentrados pues como el foco es bueno.

Conceptos aconsejables y no aconsejables para la construcción e implementación en protocolos de familia para empresas y patrimonios familiares.

¿Entonces, qué estamos haciendo?

Nosotros parte y yo creo que la más importante de este trabajo es una serie de entrevistas con personas que tienen un nexo muy cercano a una empresa familiar, que tienen experiencia en el tema y fuera del mantenido contacto con la construcción y con la implementación y con el desarrollo de los protocolos familiares.

La entrevista es una entrevista que busca más que ver qué es un protocolo OO cómo se construye, es algo que busca más de la experiencia de cómo ha sido el desarrollo.

¿Sí, vos estuviste durante la construcción, cómo lo?

Pues la percepción tuya, la las experiencias buenas, las experiencias incómodas es más que todo de la vivencia.

¿Cierto?

Pues no sé si soy como Claro en necesidad, asunto.

Clarísimo.

Entonces pues si querés nos contás un poquitico.

Nosotros siempre arrancamos.

¿Nos contas un poquito de tu empresa, ¿EH?

YY como ha sido el proceso, si yo creo, pues según lo que le entendí, Dani, ya tienen un proceso de sucesión generacional.

Entonces, de pronto arrancar por ahí.

¿Bueno, espérate que también está abriendo las preguntas que me mandó Estefany para tenerlas en cuenta, sí, a ver, yo te cuento un poquito acerca del del negocio familiar, pues Dani es el gerente de operaciones, ¿EH?

¿Y bueno, nosotros somos una empresa, la fundó mi papá en 1973, ¿Eh?

73, Eh.

¿Como todas las empresas familiares en un garaje, ¿EH?

Con las uñas YY bueno, hay un montón de historias del que hacer que su habilidad comercial muy bacanas una persona supremamente humana, muy preocupado por sus hermanos, son 14 hermanos en total.

¿Total, entonces el él como que subía profesional?

Pues siempre la acompañó de sus hermanos YY, bueno, supo separar muy bien a sus hermanos de su negocio.

No, no hay muchas empresas familiares que meten hermanos, primos y mi papá, yo creo que muy hábilmente los involucró, pero en las especialidades que ellos tenían entonces teníamos un tío que corría los seguros, de pronto alguien se graduó de contabilidad y le dieron una práctica, pero nunca los integró, digamos directamente al negocio.

¿El negocio creció, ¿EH?

YY el pues muy hábilmente lo fue, lo fue estructurando, Eh, y digamos que el manejo tributario que él le daba un manejo muy de contador, hace en el 81 creó una sociedad

patrimonial que no se movía y después un poquito pensando en la sucesión, en el 2000 se creó una sociedad anónima, ahí quedamos pensando en la sucesión se integró ya en la parte patrimonial una la sociedad patrimonial, la ah PA que yo, o sea, los dos hermanos YY bueno, arrancamos hacer otras cositas y digamos que por ser en ese momento una sociedad anónima y.

¿Momento una sociedad anónima y que en ese momento no existían las alas?

Sí.

¿Obligó de una u otra manera a tener un gobierno corporativo, entonces no lo digo, pues como a tener una junta tener unas cosas, ¿Eh?

¿Que eso puedes?

Básicamente, lo único que hizo fue como relacionarnos con las figuras al final, pues mi papá era en esa época quien tomaba las, las decisiones y todas las cosas.

En el 2001 al negocio se integró mi hermano él tenía más o menos 21 años, acaba de salir de a fin de ingeniería de producción y arrancó allá hermano, caminar y vinieron alrededor de unos 9 años muy buenos.

Muy buenos, full crecimiento, Eh, porque la competencia tuvo una reestructuración y digamos, se nos abrieron un montón de espacios a nosotros.

¿Entonces fue una época de crecimiento vertiginoso y donde se sentaron las bases y más que familiares productivas en ese paralelo digamos, a mí nunca me interesó trabajar con mi papá, ¿Eh?

Ignoramos, nos queremos, pero no somos capaces de trabajar juntos y pues por las personalidades que tenemos, entonces yo fui muy muy aparte de la empresa.

¿Yo hice mi vida profesional, arranqué perdón, mi vida profesional en otra parte EH?

Y después me fui Pablo.

Todo ese tiempo me tiró dentro del negocio y.

Y ahí ya te va a empezar a tocar, como todas las otras preguntas.

Que no te preocupes.

Pues, y de digamos que cuando Pablo se metió en el negocio, Eh, digamos que mi hermano tuvo sus hijos muy joven al primero, pues fue.

Pucha tenía la misma novia, él tiene su esposa.

En día los llevan juntos juepucha 30 años, pero sí me entendés, o sea, la novia de 15 años.

Dos.

¿Y todavía están juntos si me entendés, pero qué pasaba?

Pero pucha tuvo su primer hijo de 20 años, YYY entre esa estructura familiar, nosotros vivimos de \*\*\*\*, que va a pasar acá.

Entonces arranca a crearse una dinámica de conversaciones.

Todo esto en el 2002 1001 donde oíste YY está viejita, qué bueno, entonces hemos capítulo, no teníamos ni \*\*\*\* idea, que eran unas capitulaciones total, unas capitulaciones parciales, entonces, arranque a manejar eso y entender también a la otra persona.

¿A la otra persona?

¿Pues porque es que ella ya no, yo no quiero nada, pero es que es mi esposo, pues, pero como así, YY bueno, entonces digamos que el primer encuentro con el gobierno corporativo familiar fue en ese momento que dispara entonces que tenías una de las preguntas ahí que dispara la necesidad, digamos ese, ese ese punto, o sea, la intervención de Marcela, ¿Eh?

¿Cómo llega mi cuñada, que es impecable, o sea, yo te digo, ella es ella es un activo esta familia, pero 1 dice bueno, así como cuando yo me caso, venga, acordemos desde ya, cómo vamos a tener?

Pues hablemos, cómo va a hacer cuando el día que tengamos problemas entonces empezó a dar esa conversación y digamos, pues hay un tema con las capitulaciones, que fue un una conversación muy dura y después entonces encontramos la herramienta del protocolo y en ese

primer protocolo que nosotros dijimos que incluso lo desempolvamos en estos días porque lo vamos a volver a revisar, Eh, nosotros no sé, nos hicimos acompañar de un amigo de mi papá, el hombre es un té eso pues, o sea, es y él confía mucho en él y bueno.

Pero fue un ejercicio donde estaba planteado para un futuro que era muy incierto.

Nosotros, pero hablábamos de las compañías y de \*\*\*\* y tenemos es una sola.

Y entonces, cuando tengamos inversiones YY entonces cuando hicimos ese protocolo, pues 1 decía sí está lo esencial, pero también estaba muy volado de la realidad que teníamos, porque también pensábamos que era el documento quita que firmábamos y que tenía que ser ese para mucho tiempo.

Tiempo, nunca entendimos que es un documento vivo y fue también un documento que firmamos o que lo planteamos de una manera súper emocional.

La familia entonces y porque nos queremos, y eso es súper importante, eso es súper importante, pero vivimos 7 u 8 años o más, donde teníamos un compromiso netamente emocional.

¿Entender YY cuando 1 ya empieza a ver cómo se estructura todo el gobierno corporativo, pues si bien hay que definir lo primero que hay que definir es el activo emocional de la familia, cómo nos conectamos emocionalmente con el negocio?

Negocio nos produce orgullo, nos produce satisfacción, queremos trabajar allá, no queremos trabajar allá y se activó.

¿Mocionar, nosotros lo teníamos muy muy definido, no habíamos también definido, digamos, la alineación de los objetivos financieros de cada 1 de nosotros?

Obviamente, en ese momento éramos muy pelados.

Tenía 18 años, Pablo tenía 22 y firmamos esa vaina y ya listo.

Nos fuimos tú.

Eres primera pregunta, espérate que quiero arreglarme, que le responda todas las preguntas. Es que yo, que, a la familia a tener un protocolo familiar, eso digamos que nosotros también somos una familia muy Chiquita, pues porque somos mi hermano y yo mi papá y mi mamá hemos ido super unidos.

¿Pa Pablo y yo hemos tenido momentos buenos y momentos malos donde nos queremos, donde no nos queremos, pero, pero pucha, al final del día nos tratamos como un par de novias, pero también entendemos que por más que nos queramos hay eventos o cosas que pasan en la vida que nos pueden llevar a tener problemas y han pasado EH?

Peso, OO.

Yo te digo, yo también le diría Pablo.

En algún momento parece YY siguen, y si mañana en secuestran a Emma \*\*\*\*\* por encima de lo que sea, pero eso probablemente también te puede afectar a vos.

Entonces, venga, cómo hacemos para apoyarnos, pero que este tipo de cosas, pues no nos no nos influyan.

¿Entonces arrancamos con el protocolo familiar, usted ya?

Se entrevistaron con Nicolás.

Y no con, no sé qué cosa así.

¿posada y él les habló de HRAY se ustedes van a entrevistar AA Nicolás o no?

Sí, sí, pero todavía no tenemos el espacio, pero sí.

Bien, entonces digamos que todo esto fue Eh 2000 2000 a 2010 en 2010.

¿1010 en 2010, qué sucede?

10. ¿Qué sucede?

Yo me fui a hacer un, envié a Inglaterra y estuve allá YYYY la quiera, mi primera esposa se fue a vivir allá conmigo YY Juepucha y ya habíamos montado una vida allá y en una avenida, esas acá acabé, nos acaba de aterrizar.

China es la empresa que venía creciendo.

Empezó A decaer y mi papá me debo hacerle un diagnóstico rápido a la empresa, puedes hacer búsquedas y yo tan, tan, tan, tan veo esto, veo esto, veo esto diagnóstico obviamente muy hecho de lo que 1 aprende en libros, pues, pero, pero, pero no hágale, pues.

Hágale, pues, o sea, es que es muy fácil hablar.

¿Implemente digo, sin experiencia y sin esas cosas, pues es entonces en una de esas, yo creo que mi papá también, con ganas como empezar esa sucesión me dijo, Quédate y mi ex esposa, digo yo me quisiera quedar porque yo llevo, pues pucha, ya te vas?

¿Cuánto caries años viviendo por fuera de Colombia, ella, ella era colombiana, ¿Eh?

Pero, pero toda su vida vivió en Estados Unidos y mi hoy, quiero volver a Medellín.

¿Listo, volvamos y arranque yo a trabajar con mi papá y con mi hermano en 2011 o 2012 no recuerdo bien, ¿EH?

¿No recuerdo bien, ¿EH?

Hecho Claro, es que yo llegué y como todos los hijos que llegan a las empresas de familiares de una gerente, hijo de \*\*\*\* y yo hacía una cosa muy distinta, yo era consultor de tecnología.

¿Tú trabajas con IM yo implementadas a Jordi?

¿A consultoría en estrategia de Canal azteca miento haría otra cosa, yo no tenía ni idea de que era una cartera cómo se pedía, yo no tenía, nunca había estado expuesto a una contabilidad, nunca me había tocado hablar con un operario, pues hijo de Pucha, y llegué, Claro, usted es el gerente, operaciones \*\*\*\*\*, y qué es eso?

Eso, o sea, yo lo único que tenía la experiencia.

Era ingeniero de producción.

¿Entonces arranco una dinámica muy, muy bacana donde mi hermano me ayuda donde pesa, arranco con mi papá, pero yo rápidamente me doy cuenta, yo digo, hay, los chinos encima?

¿Las ventas para abajo, mi hermano es el comercial, yo no me puedo meter en la parte comercial, yo no soy comercial, de qué vamos a hacer?

Y teníamos en ese momento una junta asesora que era una junta muy de aplausos.

¿En qué sentido?

¿Hombre Hernando, Vos Tenés una empresa muy linda y rápidamente convencimos a mi papá de hoy, ¿venir huevón?

Empecemos a buscar una junta nueva y él dijo, listo y nos están asesorando unas personas en un tema puntual de ventas Y seguro en el aceite, ustedes lo han visto, que es este Gary Soto el que hace entrenamiento en ventas y si abrió como un espacio para que trajéramos independientes a la Junta, a la junta asesora en ese momento y nos trajimos un equipo muy bueno, teníamos un tío, el tío salió al tío, lo dejamos como un voto decisorio, pues porque nosotros somos 5050, entonces imagínate entonces lo le dimos un pedacito de nada y.

¿Él es ya el voto decisorio, digamos en decisiones difíciles que tengan que ver con la Asamblea, ¿Eh?

¿Y trajimos AA dos personas, ¿Eh?

¿Perdón, la expresión Estefany putamente profesionales, ¿Eh?

Ustedes van a entrevistar con Nicolás tuvo un proceso muy, muy terco con nosotros, él es él, es muy cuchilla, pues Eh.

Y arrancamos todo un proceso donde él dijo listo, yo me enamoré, el negocio, me enamoré de la familia.

capacitar a la gente que está acá para que crezca el negocio y nosotros aceptamos eso Y lo aceptamos papá e hijos es cuando te arrancan Nicolás digamos un poco mirando la familia y el negocio y la familia este man, dijo hey, estos dos manes no tienen ni \*\*\*\* idea de cómo se maneja este negocio, incluso no todo.

Rápidamente nos dimos cuenta que teníamos que hacer un desarrollo gigante para nosotros poder aspirar una herencia, poder tener determinadas capacidades y eso lo hicimos con él.

Un proceso putamente duro.



Pues porque eso, pues así 1 lo no lo cuento 1 aquí muy, muy, muy rápido, pero es duro.  
¿Hay un tema de egos, me imagino ahí que juegan YO qué o cómo, cómo fue eso?  
Pero no, no, no, o sea, te juega el ego, te juega las ganas, te juegan muchas cosas.  
Si me entendés, le juega 11 poquito, como como esa, esa lealtad o esas ganas de tener la aprobación de la familia del papá de, pero son muchas cosas, entonces nos pegamos de ese proceso y volviendo al tema de gobierno corporativo que sucedió ahí es Nicolás.  
Ah, bueno, muéstrame los estatutos, los estatutos que teníamos era todo un copy paste de cualquier cosa que nos habíamos encontrado, pues de cualquier abogado, ve padre, ponga los estatutos.  
Tú, tú, tú, tú, tú, el general, entonces el primero que nos abrió nos dijo él, venga aquí, pasa algo, y es usted dos.  
Tienen el poder matrimonio 5050.  
¿Entonces, está el tío, con el voto decisorio y la otra cosa es que, en ese momento en ese momento, Eh no estaba reglamentado todo lo que tenga que ver con Eh cómo se llama los pactos de accionistas?  
Pueblo, acuerdo de accionistas.  
Una cuerda accionista después que tienen eso, no, no, pero el acordeonista.  
Pero si te entiendo, el acuerdo accionista es el que sí actúa, digamos jurídicamente dentro de la empresa es porque el protocolo de familia realmente no tiene peso a nivel empresarial.  
Hoy sí, pero, pero si tiene algo de peso porque es un pacto que está firmado, acordado entre socios, pero el proceso es eterno YY depende de una jurisprudencias que vos no sabes, si te van a aplicar o no te van a aplicar, o sea, es en este momento, depende mucho del abogado, si este es o no.  
Eso la típica, con Emilio Echavarría, que nosotros hicimos el curso empresa de familia con él fue muy bacano porque lo hicimos con la gerente, mi hermano y yo entender.  
Emilio.  
¿O juntamos la administración con, con la familia en Rumanía, el mismo curso?  
¿Entonces teníamos un protocolo y el en ese momento, porque ya hoy la ley es distinta, nos dijo, oiga, eso es un canto a la bandera?  
Y.  
Eso pues, olvídense que van a hacer, entonces empezamos a cambiar una serie de cosas en los estatutos, ya ayer seguimos movernos y convertirnos en una.  
Qué pasa también entonces, dentro de esa estructura, un compromiso del fundador de decir \*\*\*\*\*, usted saque esta empresa adelante como sea o las arranco hacer, eso por encima de lo que fuera por encima de si Pablo y yo éramos buenos, si podíamos estar.  
No, no, hey, es que como familia definimos que la prioridad es la empresa por encima de nuestros egos, por encima de nuestras cosas.  
O sea.  
Genial.  
Entrar a jugar mucho la definición actual de empresa de familia que la empresa de familia es no la no es que tenga de familia, no, no es la que es la empresa donde los accionistas que son familia están comprometidos con la transferencia de esa riqueza entre las generaciones, o sea, está el compromiso de que sea transgeneracional.  
Si no hay ese compromiso, no es una empresa familiar, es una empresa como cualquier otra.  
¿Sí, me entendés entonces?  
Nosotros hicimos ese compromiso y pasamos por todo ese proceso.  
Entonces, EH, que nos ayudó tener el Protocolo.  
Que creo que quisiéramos, no quisiéramos o eso tuviera el fondo, no tuviera fondo en todas las interacciones que tuvimos con Nicolás.  
Pablo y yo siempre tuvimos el protocolo acá.

¿Hey, qué nota?

Nosotros había, o sea entonces, cuando veíamos venir \*\*\*\*\*, pero, pero, pero me sentaba yo con Pablo peón, es que mira que al final veríamos parte del compromiso que tenemos en el protocolo.

Dime.

No.

Ajá.

¿Daniel, yo tengo una pregunta, pero ya también como partiendo de todo lo que hemos hablado con otras personas en y es como que todos dicen que necesitan el protocolo para tener como unos estándares de la familia, cierto, pero, pero realmente no es un documento que los obliga, entonces como que la motivación?

¿Cuál es la motivación?

Es que vas a respetar como los deseos de tu papá Y también lo que me acordaste con tu hermano.

¿O es que van a hablar por mantener lo que tu papá construyó?

La armonía familiar es una base.

Pues, como de fondo que hay en eso que vos decís, yo tenía el Protocolo aquí metido cuando estaba haciendo todo, pero aquí metido es que le estaba apuntando familiar, no mira, esa era la respuesta.

Yo no, no, no, pero, pero para mí es muy seguro la armonía familiar, o sea, yo tenía que es lo que pasa.

¿Las bases de negociación de la gente siempre cambian, ¿EH?

Sí, sí.

Sí.

Yo no sé, Julián, es que es tú nombre, es cierto, yo no sé si tiene más hermanos, pero en la medida que, aun usando tu vida, tu hace negociación, cambia una cosa.

Es yo soltero y mi hermano casado con 4 hijos de \*\*\*\*, que fue así mucho tiempo, con 3 hijos.

¿Perdón yo soltero y otra cosa es las bases de negociación mía, cuando yo ya tengo dos hijas, entonces, qué es lo que pasa?

Como te cambian esos principios de negociación, lo que hace el Protocolo es que siempre vuelve y nos pone en base a cero a Pablo, a mí que me entiendes entonces, y eso puede ser parte, es que no, no, no, Pablo, es que es que huevón, pues.

O Daniel, Hey, parece, yo entiendo que tu hija está enferma, pero la hace negociaciones.

¿Esta es que lo primero que prima la empresa, parece si usted quiere salir a comprar 20 apartamentos comprárselos, pero con lo que sobre Eh, si vos tenés, si vos quieres neta?

¿Ah, es que tienen que meter a mi hijo?

No, no, no, no \*\*\*\*.

Es que vení, o sea, Juan Manuel es un \*\*\*\*, pero no cumple con que haya trabajado 10 años en una empresa externa.

Me estoy inventando, pues las cosas.

Bien.

O que tenga una maestría o que sepa inglés.

O que conozca la industria o que haya pasado por unos temas de inducción, pues como me vas a decir que tenemos que tener semana, entonces para nosotros es muy fácil porque entendemos 1 no solamente para nuestros hijos, sino también para nosotros.

La principal función de nosotros como familia es, vamos a ponerle los mejores recursos a ese negocio humanos y financieros para que perdure en el tiempo.

Sí.

¿Nos interesa medir, eleva, nos interesa medir, el edita, nos interesa saber cuánto se valora un negocio, porque entendemos como familia y todos nos pusimos de acuerdo que es lo que nos interesa a nosotros, es la valorización del patrimonio familiar más que el flujo de caja entonces, y eso mira ahora, al final les iba a decir que tú también, ya estoy como como entrando a buscar una, pues yo manejo bien de la Oficina de familia, creado una, no reconocimiento a carísima que incluso ya me están llamando familias, a mí no me dice Eh Daniel Benítez?

Guion, a ver si no nos montamos la empresa.

A familia la oficina de familia vuelva a manejar y esos protocolos o esos estatutos para cuando perdí algo, el caso mío, yo soy el que administro ve Stefany, para mí es un lineamiento, pero lo hago por mi base moral.

¿Listo entonces el protocolo es ese pacto de caballeros?

¿Es ese pacto vinculante?

Es esa parte emocional donde nosotros vivimos y vamos a actuar como familia.

Y.

El protocolo tiene una función muy importante, es que define el propósito de la familia, pero visto que hoy en día es mucho el propósito, el propósito de Merck o de Fisher, preservar la vida el propósito de Monsanto, garantizar la seguridad alimentaria.

¿Cuál es ese propósito de familia?

Te lo define el protocolo y cuando él es el propósito y lo definimos todos como nuestro propósito, es super poderoso ahora, obviamente eso de que tiene que estar acompañado primera parte la parte emocional.

Segunda parte la parte legal y es como acompañamos eso de unos procesos de sucesión acompañados por unos abogados y obviamente un acuerdo de accionistas donde también las cosas que nosotros queremos manejar legalmente, sean obliga antes.

¿En qué sentido?

Nosotros en nuestro pacto de accionistas dijimos partidos de casa de cómo le dé la gana y capitulaciones, no, que usted haga lo que le dé la gana.

Eso sí, si aquí entra a alguien que no es de la línea directa de la familia, tiene que entrar ofreciendo el derecho de preferencia se hace una valoración bajo este método de los ta, ta, ta, ta, ta, ta, ta.

Amor.

Y se vende con este descuento Y es una cosa que nosotros ya pusimos como como acuerdo de accionistas, pues me entiendes.

Ese tipo de cosas es donde nosotros empezamos a ver.

¿Sí y una pregunta que yo, como que nunca había escuchado esta situación, no sea yo, EH?

Te.

¿, y yo llevamos dos años casados y él empezó a hablar de protocolos de familia, hace por ahí año y medio?

C.

Pues de despedirte con los casamos.

Sí.

Sí.

Él tiene una hermana, la hermana está casada hace 78 años, pues hace ya no más 1010 años que tiene una niña, todo entonces como que yo también le decía lo que vos dijiste ahorita cuando 1 está en las buenas, bueno, pero cuando 1 está en las malas malo y creo que el protocolo de familia protege mucho sobre eso, primer como punto y segundo punto que por ejemplo ustedes es una interacción de 2 hermanos, dos hombres aquí lo que pasa es que es una interacción de un hermano con una hermana en el que el cuñado también quiere.

También quiere entrar a hacer parte como de las conversaciones cierto, YY el protocolo de familia, entra a fumar regular.

Pero, pero en el Protocolo el protocolo es muy bacano porque el protocolo mira.

Nosotros acabamos, acabamos de hacer un curso, Pablo y yo nos hemos metido, mira que hemos hecho Pablo y yo para alinearnos.

Curso de familia en el afín.

Tom, nos metimos a juntas directivas y llevamos un tiempo y acabamos de terminar un curso juntas.

Directivas en los Andes, en Bogotá.

¿Entonces, qué es lo que ha pasado?

Mhm.

Hemos alineado mucho, criterios buscando qué, que esa parte emocional que ah, no es que él me quiere, es que él no piensa en mis hijos, es que él no piensa tal, cosas que no piensan tal otra.

Mhm.

O sea, nosotros creamos la misma base de conocimiento, como vamos juntos, nos conectamos generalmente un montón, como vamos juntos, tenemos tiempo de compartir, es muy bacano, pero también la base de conocimiento.

¿La conecta entonces, qué es lo que pasa?

Nosotros estaríamos cada clase y hablamos, hay \*\*\*\*\*, ni estamos yendo.

Estoy viendo, lo estamos haciendo bien, ahora tiene una parte muy compleja.

En el caso mío, cuando yo me iba a casar con a, que nosotros dos somos súper pragmáticos, pero cuando te digo super pragmáticos es pasado, yo soy un Excel, pero a es la Corte Suprema de Justicia.

¿EY una de las cosas que nosotros hablamos antes de casarnos es parce y cómo vamos a hacer con los gastos un Excel?

¿Usted cuánto se gana?

Ta, ta, ta, ta, ta.

Y una de las cosas que hablamos fue esa gestión patrimonial y llegamos a la conclusión que lo mejor que podíamos hacer, por tranquilidad y por buscar objetivos compartidos, no obligados objetivos compartidos que lo requiere una pareja son parcial.

¿OK?

¿Más del capitulaciones totales disolvimos la sociedad conyugal, creamos 111 régimen simple con las niñas y ahí estamos metiendo todo lo que estamos construyendo juntos, entendés?

Pero eso esos somos nosotros.

¿Pero eso son ustedes?

Ajá, no es el protocolo.

¿Que no, no? K.

Cada familia tiene su propia receta.

¿Ahora qué es lo que yo sí te digo?

El protocolo de buscar ese propósito y ahí es muy importante invitar AA Estefany invitar al cuñado hey, venga, venga a nosotros como familia, definimos más o menos lo que está, pero venga, venga terceros que ustedes también hacen parte de esta familia, mira en el compromiso que estamos haciendo, miren los valores con los que nos vamos a medir, miren los valores con los que nos vamos a transfundir.

Sí.

Iré en el compromiso y el protocolo familiar de nosotros está firmado por Marcela la que era en ese momento la, la esposa de mi hermano y ella lo tiene en la cabeza, es impresionante, es impresionante.

Pero no está.

No es que salga a decir así, el protocolo no, no, no, no, ella sabe.

Y ella y ella.

No, pero lo tiene porque es un parámetro de familia, pues es como.

No se sorprende con decisiones que tomamos ahora.

Esa es la parte emocional.

¿La parte legal debe estar acompañada de un pacto de accionistas en el pacto de accionistas se invitan a los a la a la familia política, no?

¿Por qué?

Porque en ese momento no son accionistas.

¿OK?

Están invitados a la junta Directiva, no a menos de que ustedes lo estipulen.

¿Por qué?

Porque resulta que Stephanie tiene un envié y es la dura en estructuración de créditos y es la vicepresidente de Bancolombia en no sé qué vaina \*\*\*\*\* Estefany.

Tiene que estar ahí, pero porque tuvo el mérito técnico de llegar a ese punto.

Nosotros no, no invitamos, ahora me muero yo, yo tengo dos hijas chiquitas.

¿La ley colombiana establece que quien debe representar a mis hijas en su propiedad, pues porque yo tengo una hija de 5 meses y otra de 5 años, es la \*\*\*\*\*, y nosotros sabemos eso, o sea, no nos va a sorprender, entonces también, qué es el trabajo?

Yo me siento con Julie, le cuento Oye, estamos haciendo esto, estamos con esta otra cosa y le cuento el negocio.

¿Entonces, Julián está informada, el negocio no se mete, ella sí me dice, Ay venir, no has pensado en esto?

¿No has pensado en esto otro?

¿Ustedes, pero y ella?

Tiene ella, ella maneja la Oficina de familia de su familia y tiene una estructura.

Te digo completamente distinta, completamente distinta.

¿Nosotros tenemos un propósito emocional, ellos tuvieron una estructuración legal y financiera muy clara, que es donde yo le digo, ey, te falta la parte emocional?

Ella me dice, Sí, huevón, yo o te falta esto otro.

¿Entonces, pues me entendés a una evolucionando que era lo que yo le decía a ella?

¿Y es protocolo de familia la parte emocional?

Pacto de accionistas donde es fino esas cosas, una valoración, una entrada, un tema legal como vendo, si yo me muero, juepucha ese impuesto de sucesión, entonces tenemos un seguro, no tenemos un seguro.

Todo eso se define en el en el en el pacto de accionistas y, finalmente, los comportamientos corporativos que queremos.

Está en la Cámara de Comercio.

¿Tiene escritura?

Se establecen en los estatutos, que son públicos, entre otras, una cosa son los estatutos, sí, YY figuran en la Cámara de Comercio y otra cosa es el pacto de accionistas, que es un documento privado.

Pero que ante un tribunal de Arbitramento es completamente obligante entonces es lo que nosotros hicimos.

Ahora ya te conté las situaciones que situaciones negativas se presentaron en el momento de la construcción del protocolo.

Yo creo que en el momento de la construcción del protocolo, como integramos a Marcela, nosotros lo intentamos hacer.

Fuimos muy torpes.

¿Ella en algún momento se sintió, se sintió apartada y eso fue un tema que nos costó varios años, Sanarlo, entendés?

Y se ha ido sanando con otras cosas, pero al final creemos que hay una parte de amor y de cosas que él también debe como ser y tener empatía con esos que no hacen parte de la familia que del lado de mí, con ella, como les digo, fue muy fácil porque fue disolución.

Capitulaciones totales y listo.

¿Y venga, hagámoslo de nosotros, Eh?

Pero.

El proceso el proceso que les va a contar Nicolás después de nosotros fue entender esa meritocracia, o sea, ya teníamos definido el Protocolo y decíamos, parece lo primero en la empresa es que él dice eso, pero pues o sea, dígalos.

Y Camínalo es caminarlo es muy duro.

No es que a ver puede con todo.

Claro, entonces Mira Pablo por decir algo.

Trabajo en la empresa de 2001 a 2015.

¿A 2015 trabajo no?

¿Trabajo no?

De 2002 a 2015 trabajo 1312 años.

15. Trabajo, 1312 años.

Él ya llegó un momento donde dijo, ellos ya estoy mamado, yo ya quiero hacer otra cosa, me van a apoyar, quiero un año sabático y quiero esto listo.

Hijito arranque, y dentro de ese año sabático él se reencontró.

Hice un montón de cosas que no había podido hacer por haber tenido estudios tempranos y salió adelante, y ahora hey, quiero hacer esto.

Le montamos un plan de estudios que lo hizo él y ya tienen una responsabilidad en especial AIS muy bacana.

Yo acompañé la empresa de 2011 a 2018 y ahí yo levanté la mano nuevamente, por lo que yo decía tú yo era aprendiendo y haciendo entonces había que reestructurar.

Entonces había que reestructurar, estamos creciendo.

Leído \*\*\*\* Nicolás es una persona putamente, exigente YY ya llega 11.

Límite donde yo ya dije, Hey, yo ya me quemé, entonces.

Levanté la mano y terminamos de profesionalizar toda la empresa.

Intel.

Mi papá muy hábilmente, defendió a capa y espada el proceso de Nicolás, lo defendió a capa y espada a capa y espada, y eso nos costó mucha parte emocional de la familia que es EH.

Arrancó a sanar en el momento en el que yo terminé de salir de la empresa y que cogí porque nosotros hicimos una decisión y ya metimos en una sociedad patrimonial todo el manejo de la propiedad raíz, entonces eso ya lo cogí y entendiendo un poco lo que nos hizo Nicolás con nosotros.

A arranque organizarle su vida financiera a mi papá, a mi mamá, a Pablo y a mí, y encontramos una manera de que nosotros, sin depender del negocio, pero poder apoyar el negocio full, pues ya eso es una oficina de familia que nosotros por decir algo, tenemos una seguridad financiera a través de la de la de la Oficina de Familia, entonces para nosotros es muy fácil, hay que meterle plata, HRA hágale, hay que hacerle barra AA la administración toda, o sea, Ana María, me dije a mí guion que me paren las pestañas y me paran las pestañas. Nicolás me dice que tengo que hacer lo que quieran porque al final él también entiende que es que el hecho de que sea él el dueño, o sea la familia, no quiere decir que es que él va a llegar a mandar lo que nos invita al hecho de ser familia, es que nosotros estamos invitados o llamados a servir al gerente a la administración, a la gente que está allá, entonces para nosotros es por algún día.

¿Ando, no, güey ya solucionamos todos los temas de la empresa, sí?

¿Oíste?

Ah, bueno, hágale, pues entendéis, entonces a eso llegamos.

Daniel, yo tengo una pregunta.

Situaciones muy duras de familia que si sanaron incluso el año pasado.

Yo te, yo te quiero una pregunta con lo que estabas hablando, que me parece de tenaz reteso.

¿Pues, y ahora que lo estás hablando ahí, tan abiertamente que recomendaciones dadas voz para caminar ese proceso?

¿Pues para un, o sea, lo que estás diciendo de estar 1 dispuesto a servir, porque realmente ese es el rol, pero llegar 1 a entender ese rol es muy difícil, cierto?

Porque ese rol es un rol super ehh, como como de super camuflado.

¿11 nuevamente el ego, EH?

No, no, no, es que es.

Ese queremos una liga que tiene 1 tan arraigada a su empresa y a su cosa.

Y es que es absolutamente.

¿Eh, visceral?

¿Exactamente entonces que, de pronto, qué recomendaciones podría?

Porque eso va muy, pues yo pienso que eso va muy ligado a la construcción de un protocolo de familia, donde te enseñan administrar ese tema que yo pienso que parte del éxito de un protocolo sería eso, no sé.

Parce a nosotros con sangre, nos enseñaron a ser dueños 1 y eso tiene que partir del papá o el fundador y se fundador.

Guion tiene que dar la directriz de nosotros.

Hicimos un caso, un análisis de un caso de una empresa familiar para para este programa.

Precisamente, los Andes y Huevón, una empresa con todo el éxito del mundo, pero una empresa que no iba a perdurar en el tiempo, precisamente porque el papá le importa un carajo. Eso daba tanto billete que el hombre lo que quería era repartir eh y se quitaba de encima todos los problemas.

¿Usted cuánto necesita tanto?

¿Ah, es que cogió y le dio La Plata a todo el mundo?

No, no, no, no.

No es un caso que ustedes hayan visto en la vida, es un caso que incluso investigamos porque el cielo era compañero del de, del del equipo de trabajo, entonces todo redactamos.

Sí.

El caso es un caso de una empresa en Bogotá.

Entonces, parte de lo primero hay que trabajar con el fundador.

¿Usted qué quiere?

¿Cuáles son los lineamientos y esos lineamientos?

Los establece él, yo.

Pues, pero el que quiere con lo que me estás diciendo es que o sea, hay gente que no quiere mantener la empresa en el tiempo ya eso.

¿O sea, qué quieres?

Véndala la venda hijo de \*\*\*\*.

Como el volverse rico y se acabó, y yo le voy a entregar plata, seguramente a mis hijos por qué.

No.

¿Pero entonces el primer escenario entonces, mira, eso no es una empresa familiar, lo que entonces el fundador de definir es oiga, señores, yo voy a vender cualquiera de acá me puede comprar?

¿Sí, sí, el que la quiera, compre la hágale, pero como familia, lo que vamos a buscar es que todo lo que hagamos de centrarse en generar valor para qué?

¿Para vender esta marca lo más caro que pueda, pero, pero si vos no entendés, eso, si vos tenés una hermana que toda la vida ha sido bailarina de ballet o Pintora YY arranca, no es que no, no, no guion, es que a la hermana y que hay que enseñarle a la hermana, hay que buscarle esa persona que la va a acompañar, entendés?

Y tenemos que buscar un asesor.

O tenemos que buscar alguien que sea capaz de empatizar con ella porque es que si Julián y no sé su hermana no empatizar porque no entienden sus, sus cosas, hay que buscar un puente que sea capaz de negociar por los dos y que sean capaces de encontrar puntos.

Pero la primera definición, para nosotros el éxito, fue una definición férrea del papá de nosotros.

Esto es una empresa que va para adelante, esto es una empresa donde por primero están los empleados, primero está el crecimiento, primero está la empresa y si alguna cosa sobra, ahora para la familia, ese fue el lineamiento y nosotros lo entendimos así y todos nos tomamos el culto, después nos enseñaron a ser dueños, entonces \*\*\*\*, con sangre, comimos \*\*\*\*\* hd, pues te digo, todavía seguimos aprendiendo.

No has perdido, o sea, 1 llega a un mundo empresarial sin experiencia a manejar hacer el dueño.

Total, si no, y es muy complejo pues me entendés y es muy difícil porque vos tampoco tenés puntos de comparación.

Entonces ya han ido a un mundo corporativo y yo pedía unas cosas y Pablo me decías, te guion.

¿Qué es lo que está diciendo?

Pues, pero ya él está en el mundo corporativo.

Yo vivo en el mundo familiar, entonces me dice, pero por qué no te montas en el nuevo guion tal cosa y somos los dos cagados de la risa, pues.

Pero, pero porque tú tienes ese contexto y alguien tiene que entrar a dar ese contexto.

¿Si alguien de la familia que no, y eso tiene que partir de la empatía, me entendés?

¿No es que es que pucha hay, hay gente que es muy ambiciosa, sí, pero \*\*\*\*, cómo construimos esa vaca?

Esa empatía o la o el hermano, que es muy bruto, sí, huevón, pero pues qué más hemos, pues o sea, venga, venga, ayudémosla a crecer.

¿Es que es que es que como familia, nosotros debemos hacer eso, nosotros ahora estamos con un proceso muy cero porque arrancamos a capacitar la tercera generación muy tarde, yo arranqué muy rápido, yo además ya la he llevado dos veces a la empresa y ella dice el laboratorio de mi abuelo y se muere pues YY ama a Ana y de Ana, y ella se sale de la ropa, me entendés?

Y muy bacano porque ya entonces tiene un rol de mujer, pero eso no lo tiene.

No, no, no.

Es un bol, lo tenés que vivir, eso no hace mucho de Julián y nace también de ustedes, del apoyo que vos también desde de eso, pero 1 como familia también tiene que tener proyectos compartidos, así sea comprar un apartamento, un perrito, no sé para qué para que si a esos proyectos compartidos la empresa pueda manejarse de desde ese punto de vista corporativo, yo estoy acelerado porque pues, o sea, me muero del susto que no vayan a llegar a clase, no sé si ya te responde todas las preguntas.

La clase menos importante las clases menos importante es que esta conversación.

Que le funcionó cuando hizo el protocolo de familia.

Ya les conté que no le funcionó cuando hizo la constructora.

Yo ya leí y ya están todas chuleados ya la reparé.



Listo, mira, entonces hay 3 cosas que creo yo y que.

¿Digamos de 1, Chulear Pablo y yo ahora que terminamos este curso y nos vamos a volver a tocar el protocolo de familia, queremos volver a definir el propósito, esos valores que definimos, pues eran los valores, \*\*\*\* Diego, es así, el magistrado 500, entonces, pues era como unos valores como parece no?

No, Y Pablo y yo somos, pues capote pues.

O sea, entonces queremos poner unos valores adecuados a lo que nosotros queremos, o sea, ya es un proceso muy bacano, porque con mi papá en vida también.

Nosotros queremos decir, venga, que este protocolo es el que van a recibir nuestros hijos, los cuales son los valores que queremos dejar en ellos, entonces nosotros hablamos de emprendimiento, hablábamos de resiliencia, hablábamos de honestidad que.

Bajo la definición de mi papá, era una cosa muy distinta, entonces queremos volver a tocar ese protocolo y lo primero que queremos hacer con la tarjeta que nación es que entiendan el propósito de familia, que entiendan que lo que hace el tío cuando hay maneja propiedades y está en proyectos.

Y jode y lo sienta y les dice que entiendan el rol de del tío, que entiendan el rol porque es bacano, que entienda el rol si quieren ser emprendedores, porque entonces queremos volver a tocar el.

El protocolo hace dos años tocamos estatutos para garantizar como esa parte legal, pero vivimos ahí, venga que vamos a tocar el.

El pacto de accionistas entonces este año ya Pablo y yo tenemos unas notas YY yo me estaba yendo a compañeros de unos abogados donde tocan el pacto de accionistas y finalmente volveremos a tocar los estatutos.

Eso nos define la parte de gobierno de familia.

¿Queremos también tocar un poquito el tema de juntas directivas, incluso Nicolás, y se dirigió, están esperando que Pablo y yo les hagamos como un diagnóstico de lo que hicimos en la junta Directiva y también va a ser como hey, venga, y creemos que también no solamente el gobierno corporativo, sino el gobierno familiar que va a tocar acá y vamos a tocar dos punticos, entonces esas esas 3 cosas las vamos a tocar este año nuevamente como para solidificar eso y ya le sumamos la junta Directiva, entendés?

Donde ya dijimos, hay.

Queremos que esa junta directiva sea un independiente y la familia solamente va a tener un voto por más que vamos los 3.

La familia tiene un voto y no va a ser mayoría.

¿La mayoría van a ser los independientes, me entendés?

El único que tiene obviamente poder de veto es don Hernando como fundador se lo merece.

¿Nosotros, Pablo y yo, renunciamos al poder de veto, me entendés?

¿Por qué?

Porque queremos, queremos corporativizar ese ese negocio y finalmente.

Digamos un poco, es como arrancamos, también.

AA Juntarnos como familia, entonces arrancamos nosotros hacer un viaje todos los años.

Hey, vamos, somos un combo, somos todos.

Que con.

¿Y pues parece cuando no se podía, entonces nos vamos nosotros con los niños?

Sí.

¿Pues sí, me entendés, papá, están PA dónde?

Pues para llano grande es para tanto grandes, para Coveñas, bacanismo es para cuando después u otra platica OOO, yo negocio y pago ese berraco entonces están o vamos para Cancún y vamos todos, entonces esa también 1.

También 1.

Como construyendo el momento de familia es muy importante y ya empezamos a entender cómo son los roles del fundador de la segunda generación y la tercera generación.

Eso es un poquito lo que yo creo que hace los temas de familia ahora va carísimo que ustedes están haciendo la tesis en temas de familia sobre todo, pues que usted dos pues tienen sus cosas y que usted es tu tema de familia, yo en este momento me dedico a manejar la Oficina de familia, estoy asesorando pymes en temas de gerencia, estrategia y finanzas, que fue digamos el, el boot Camp que hice con Mariño y estoy asesorando a empresas ya un poquito más grandes en temas de inter emprendimiento, pero se me está.

Abriendo a mí también el tema de oiga, Venga Acompañenos con el proceso de la familia.

Venga, Acompañenos, Eh, que nosotros no sabemos y en muchas veces que lo que pasa, que es que hablar, pues hablar abogado familia, es muy difícil.

Si el abogado normalmente lo vuelve \*\*\*\*\*, o sea, desconecta las cosas o tenés el consultor que después no.

Entonces la familia YY cordones en una me lo sería, que eso le funciona a determinadas familias, digamos lo que yo quiero empezar a crear es una propuesta de valor donde parece listo, te espero venga, venga, venga, claramente, definamos cuál es el activo emocional, queremos, queremos tener status, queremos decir que somos dueños de no queremos que nadie se dé cuenta, pero entonces queremos poder estar en la junta de ir en una junta directiva, queremos poder tener decisión, eso es importantísimo definirlo y ya después alinear la parte financiera.

¿Usted qué quiere vivir?

¿Cómo quiere vivir si usted está por fuera del negocio, cuánto está dispuesto AA usted hacer, me entendés ese tipo de cosas?

¿Necesito?

Y acompañar a la gente, entonces eso es un poquito también entonces bacano que hagan la tesis en este tema y después conversamos para para para ver si alineamos una propuesta.

Valor bien bacana.

No, super eso te iba a decir, pues primero, nosotros te mandamos la tesis.

Apenas la terminemos YY la tengamos allí.

Obviamente te la compartimos para que para que la tengas y veo que te encanta, pues eso, segundo, me parece que una de las cosas, curiosamente que hemos encontrado porque hemos tenido asesores empresarios, pues en 5 entrevistas que hemos hecho Y hemos tenido todos esos, todos esos puntos de vista, digámoslo así, desde el partiendo desde el romántico hasta el duro hasta el que empieza a integrar las dos cosas, y realmente es algo muy sorprendente, porque yo empiezo a notar que la mezcla o la integración de esos dos, cuando esos dos pilares se vuelve clave o.

A una buena ejecución del del del Protocolo.

No.

Porque si yo me voy muy por lo romántico, empiezo AA perder un poquitico de credibilidad.

Claro.

A medida que se va derramando el Protocolo sobre el resto de las cabezas.

Así es.

Y si me voy por el jurídico ya es como si a usted con una varilla en la cabeza cada vez que lo leas entonces en generales, cuestionamientos que hacen que el protocolo pierda peso, entonces me parece, me parece que es la esta entrevista con voz ha sido muy bacana porque es super integradora, sí, de los dos conceptos YY aterriza unas cosas que ya habíamos visto, pero nunca las habíamos visto juntas.

La carísimo.

Si me entendés, entonces yo hemos vivido, además, pues así escuchándote cosas a punto en la construcción, ellos están haciendo una sociedad.

¿Yo quiera y hubo un punto en la construcción de esa sociedad que yo le decía algo como lo que les pasó a ustedes, pues ustedes por qué no se están teniendo?

No nos están teniendo en cuenta a nosotros en la construcción porque yo con él estoy bien en este momento.

Llegó un momento en el que estoy mal, pues no importa, pero que yo por lo menos sea consciente de ustedes que están haciendo allá, pero esto es como por debajo de cuerdas.

Lo que ustedes quieran inventarse jugando con el futuro de 1, pues algo así sentía yo y mira que a ustedes les pasó algo parecido.

Sí, Claro, total, total.

¿Y Sabes qué?

No, no soy tan rara realmente.

¿Y Mira Estefany, Sabes qué?

¿No te sientas sola y sobre todo, sabes qué?

1 es muy torpe.

1 es muy torpe y lo que yo he visto en muchas cosas es que en la en lo en lo que me ha tocado a mí, hay también en unas familias, te digo o sea, mira.

El viernes pasado porque también entonces, ahora resulta que vamos a catalizar empresas, entonces vamos a buscar emprendimiento chiquiticos YY vamos pues nuevamente que están haciendo muchas cosas, pero me senté con un señor, me decía, a ver, yo manejé la empresa de familia 35 años y un día llegué y encontré una carta de despido y me echaron.

Y me echaron.

Y a los 15 días me sacaron de la sociedad.

Y era que la hermana se quería robar La Paz y se la robó, literalmente se la robó.

Una empresa conocida acá pequeña pues, EH.

Y el digo, lo sabes.

¿Qué es lo que me da rabia que me daba?

Nunca entendió que ese negocio, lo que valía, era la propiedad intelectual, que yo toda la tenía aquí, en la cadera y en 15 días.

Le monté el negocio y ya vendo 10 veces más de lo que está vendiendo ella.

YY sí, o sea, 1 tiene que pensar en eso.

Eso en el caso de las esposas de toda esta o de los esposos OOO, digamos la interacción mía con a que mi esposa yo siempre le digo, ey, Veni yo tengo Claro una cosa, pues tu manejo con tus hermanos y somos dos familias super distintas, pues.

¿Pero cuando te digo super distintas son valores, cosas no?

Pues.

Sí.

¿O sea, digamos el emprendimiento versus el manejo financiero, pues hay cosas que nos hacen ser distinto, las esencias es muy parecida, pero yo llevo y me y me siento y le digo, ey, vení, eso qué pasó?

¿Eh?

¿Haca me puedes contar cómo lo hiciste?

Y como ella sabe que me fascina el tema de empresas de familia, entonces ella me cuenta \*\*\*\*, es muy distinto, es súper distinto, es súper distinto entonces.

Claro.

Sí, porque son familias diferentes al final, pues son cosas super diferentes ámbitos distintos.

Exacto, soy mirada.

Es, como todas las empresas, protocolo, misión y visión.

Es cierto, entonces tú haces protocolo asociado como la visión y la misión de la de la empresa, misión, visión y propósito, que eso es una tercer elemento que salió hoy en día, ya

arranca todos los procesos, acuerdos de accionistas y ya arranca, como todos los reglamentos, los contratos y las mariscadas.

Los estatutos una familia es lo mismo que una empresa es exactamente igual y cada 1 de esos 3 elementos que para nosotros es importante, es tiene su función, o sea, el protocolo solito no sirve para nada, a menos de que sea una familia que sea capaz de firmar eso con sangre, pero nuevamente te digo, mira en la oficina de familia yo llego y me siento con ellos y yo tengo auditoría, yo no, yo no hago pagos, yo no soy representante legal, yo tengo y eso me dice, pero Daniel por qué no haces eso es.

¿Más fácil?

Yo le digo, no, si ustedes tienen que entender que mi función es cuidarle La Plata, a ustedes de mí.

Así, yo tengo acceso a una cuenta y Alicia hijo de \*\*\*\*\*, se enferma de una mariscada.

¿Olvidate, Olvidate?

En las gastan la.

Eso pues, sí, hijo de \*\*\*\*\*.

Sí.

Y eso pasa, eso pasa entonces.

11.

Y como la madurez y todas las cosas ahí está.

Entonces no te sintas apartada es maluco.

Si es chévere que lo inviten a 1 y hay que crear unas dinámicas que para 1 muchas veces es difícil porque dice, Hey, pues no quiero que entre la esposa, pero como se lo digo al frente, no, no, no venga discutámoslo, venga Discutámoslo.

Sí, sí, eso se puede hablar, es que es así, es eso es así de sencillo que no hablar.

Venga, discutámoslo, pero vos también tenés que tener y es difícil porque muchas veces la contraparte tú que ahora entiendes y ahí es donde conecto con el de que nos tienen que enseñar a ser dueños y que el contexto técnico tiene que ser muy parecido.

¿Tú ya entiendes si no entiendes, mi esposa entiende, pero si yo me hubiera casado con, con una niña que me encontré en puerto Berrío en, en una finca ganadera para ella va a ser muy difícil entender eso, entendés?

Ah mhm.

Entonces, ahí una clave del éxito es también buscar cómo garantizamos que ese contexto técnico sea el mismo.

AA través de todos.

Esa sintonía perfecto.

Chao, chicos.

Yo creo que ya sí nos tenemos que ir, ya entró mi papá, cosa bueno pero fantástico.

Daniel, te digo que bacán y Sido este espacio super llenador, pues de verdad te agradezco infinito.

¿Ojalá, EH?

Nos convertiremos en un futuro, porque yo sé que hay más cositas ahí por mover.

Hágale, hágale que yo estoy.

¿Es con ganas de empezar a montar un multi family office?

Vivo acá muy bacano le encanta también.

Sí, sí, sí, lo montamos juntos.

Cúidese, pues.

Ja, muchas gracias, hermano, muchas gracias.

Chao Cuidense Chao.

Estoy muy bien, chao, feliz tarde, feliz tarde.

### *Entrevistas persona 3 y 4*

Los 1 cuando las usen.

Ay no, total, no, y la verdad es que pues está lo que grabamos aquí es más para sacar las ideas.

Entonces yo les cuento muy rápido de que es el tema, nosotros, yo trabajo una empresa familiar.

¿Eh?

Esta empresa es de mi papá, una estación de servicio.

Él tiene dos, una que Medellín, otra en Pereira, conjunto con un socio y a mí me invitaron a trabajar en esta empresa hace 6 años ya y hace 5 vengo haciendo, pues como todo el proceso de administrador, entonces pues estoy como a la cabeza de este sitio.

Aquí tenemos varias cosas, pero en la empresa familiar, o sea, esta y fuera de eso, otra que viene por el lado de mi abuelo porque está digamos este negocio lo hizo mi papá.

Aparte, también hay un patrimonio de unas cosas y nada, no existen nada.

¿Relación a un protocolo familiar algo organizado, Eh, pues cómo se dice algo con fuerza YY bien constituido para ayudar a manejar esas situaciones?

¿Cierto entonces, Eh?

¿En el trabajo de grado un profesor nos dijo, venga, y ustedes, por qué no hacen un trabajo sobre cuáles son las buenas y malas prácticas?

¿Cuándo se constituye, implementa un protocolo familiar a una empresa familiar a raíz de eso, pues nosotros hemos venido, pues construyendo todo el trabajo de grado y la parte más importante de este trabajo son las entrevistas, nosotros qué hacemos con él esta entrevista?

Pues les preguntamos, un poquito de historia de la empresa, un poquito de historia de las de los integrantes de la entrevista de a ustedes dos y Andrés en este caso, y que y pues si pueden salir unas preguntas como particulares o muchas otras veces ni se pregunta nada, porque todo se va respondiendo a través de la conversación, entonces básicamente ya aquí arrancamos con un poquito de la historia, pues de la empresa super bonito sus inicios porque pues 11 ha escuchado historias similares y es como de empuje de un, una pasión, unas ganas, YY pues eso.

¿Cómo va evolucionando?

Se vuelve una están muy bacanas entonces.

Ya de ahí es como de pronto, que ustedes nos cuenten con, pues los pasos que siguieron para que la empresa creciera, en qué momento y qué situaciones hizo que ustedes consideran tener un protocolo.

Situaciones te específicas difíciles, fáciles en los momentos de la empresa.

General.

No tiene que ser puntuales, sino más como una experiencia muy de manera, pues como muy sí muy general.

¿Eh?

¿Lo que yo te estaba diciendo ahora de que siempre empezamos, pues como esa parte muy ordenada, porque yo siento que eso, Pilar muy importante porque hay muchas empresas que la pues que la plata la empresa es como la caja menor de la familia, donde cogen y eso se vuelve un descontrol y no hay cómo?

Pues bueno, para nosotros eso fue fácil y muy claro desde el principio, ha dicho.

También empezamos a crecer y empezaron a entrar hermanos al a la A la empresa, pero igual también muy claro, con algunos privilegios.

Eso sí, todavía hay los hermanos tienen algunos privilegios, pero muy claro con su contrato de trabajo afiliado a la Seguridad Social con su salario, pues en realidad común empleada respondiendo por unas funciones, unas actividades, todo el cuento siempre, siempre fue así.

Entonces, para nosotros eso, pues ha sido como fase de pronto.

Sí, sí, total.

En qué momento sentimos la necesidad de otra cosa que quiero que les quede claro que la Cámara de Comercio a nosotros nos dijo el Protocolo de familia, siempre y cuando no se, o sea, es más como un pacto de caballeros entre la familia, porque eso no tiene como a la hora del té en Alemania, como que eso se vuelve.

Es más, como poner las reglas claras entre la familia, nosotros hemos sido sino Adriana y yo de socias.

Pero ya hubo un momento en que los hijos empezaron a crecer YY ya pensamos que había que aclarar cosas entre nosotras dos.

Entonces eso fue como en realidad, lo que nos hizo sentir que había que organizar y dejar reglas claras, aunque ahora, en este momento pensamos que habría que volver a retomarlo porque ya nosotras no somos las socias.

Soy es, es que hay que evolucionar con él, es como los procesos en las empresas que no duran para toda la vida.

¿Hay que estar revisando los y viendo, por ejemplo, en este momento está entrando ya realmente a la segunda generación?

¿Entonces hay como que revisar, bueno, como nos ha ido, que ha funcionado muy bien, que podemos seguir manejando que podemos implementar, o sea, qué puede realizar pronto?

Lo que permitió que siguiéramos pues que pudiéramos llegar a una segunda generación, porque yo también he quedado muchas en el intento, no solo por falta de ventas ni falta de que haya un buen producto ni mercado, sino porque internamente haya como dificultades.

Yo siento que la composición accionaria también ayuda a.

A saber, pues como como quien manda, porque muchas veces, cuando todos son iguales, todos se creen con el mismo poder.

Nosotros afortunadamente, pues Adriana siempre ha sido la Ah accionaria mayoritaria, la accionista mayoritaria, pero en la administración de la empresa no se ha sentido eso, porque nosotras siempre hemos compartido las decisiones como muy de igual a igual.

Muchas veces hasta se hace lo que yo crea, así no tenga la composición accionaria cierto y hemos tenido pues como hermana, una hermana, la hermana menor de nosotros, trabajando mucho tiempo en la parte administrativa, comercial y administrativa.

¿Entonces, EH?

Muchas decisiones las ha tomado ella porque estamos nosotras de acuerdo, entonces eso en la toma de decisiones me parece como muy importante que sepan quién es el que las va a tomar, porque a nosotras eso sí, es una ventaja que hemos tenido que no hemos tenido ese tipo de problemas.

¿Qué pasa?

Creo que en muchas empresas familiares, cuando ya todos vienen a ser iguales, afortunadamente nosotros ese legado también se lo estamos transmitiendo ahora a nuestros hijos, que aunque sean como iguales desde que tuvimos una reunión donde hicimos el traslado, pues como accionario ellos estuvieron de acuerdo que Andrés fuera el que los iba a representar a todos, que él quería, entonces todos estuvieron de acuerdo y no hubo como una imposición ni tampoco, pues ahí ha sido super tranquilo, ese relevo no hay, pues ninguno quiere el poder, sino que ha sido como muy tranquilo, entonces eso nos ha ayudado.

También muchísimo, porque es lo mismo, es como el ejemplo.

No sé si sea el ejemplo o porque nosotros también, por ejemplo, algo muy importante fue que cada una respecto a los roles que desempeñaba cada una, entonces Sandra, por ejemplo, todo lo que fuera en la parte de producción, en la parte administrativa, lo que ella dijera y yo estaba en la parte de diseño mercadeo, entonces como que cada una respetaba lo que así habláramos,

cada una decidirá en ese, en ese, en esa área, entonces eso también ayuda mucho, era lo mismo que decía sala, como que cada 1 respeta lo que las decisiones que cada 1.

Toma.

Han.

¿Bien en ese en ese punto, donde ustedes hablan de esas decisiones, cada una tenía su independencia, pero cómo hacían para comunicarse cuando tenían que trabajar juntas?

Con.

Pues cuando había cuando tenían que tomar como esas decisiones con más de fondo, digamos si entendí bien, estaban cada una en sus tenía sus funciones y tenía su independencia.

Las decisiones, pero ahí, en un momento donde tienen que hacer eso y donde se puede generar eso.

Sí, no, yo era sí.

Yo era la gerente ya yo era la gerente, o sea que finalmente como fuera yo tomaba las decisiones, pero siempre había un respeto por el por el área de por el área de cada una, pero también en cualquier momento.

O sea, en qué momento nos juntábamos a decidir, como Jerez, o sea eso que dice Adriana es claro, o sea, estaba Adrián.

Yo en mí, en mi área, Adriana en el área y Adriana era la gerente, y teníamos adicionalmente, un equipo interdisciplinario de trabajo, que era mi hermana la otra hermana mía y siempre hemos mantenido como un contador o financiero que también pone su parte, como en la parte en ese grupo primario, ese grupo primario de trabajo, entonces ahí es donde se toman las decisiones donde nos juntamos a decidir.

Ah tú estás con conformaron, digamos como una especie de Junta, el.

Exacto.

Una Junta administradora.

Exacto.

Sí.

Y ello les funcionó súper bien, qué bonito.

¿Bueno, digamos en el momento que hicimos en el Protocolo EH?

Que había alguna situación, no me tienen que decir cuál la situación, pero se presentó alguna situación o usted dijeron no, aquí hay que vamos a hacer esto porque queremos esto, pues hubo algo así.

Sí.

Como un detonante.

Sí, sí, sí, se puede decir.

Pues de todas maneras siempre habíamos ido en composiciones, acciones diferentes y un momento en que yo me empecé a sentir un poquito vulnerable y hablé con Adriana y dije, Adriana, yo pienso que tenemos que hacer esto en este momento y ella fue, pues como abierta, hagámoslo en aras a que la empresa, pues como que todo establecido y pueda seguir adelante, cierto, pero en realidad fue eso como un poquito de inseguridad mía.

AA lo que iba a al futuro.

Bien.

Sí, sí, sí, no es super bien.

¿Y de y entonces?

Posteriormente, la Constitución de ese protocolo.

¿Cómo les fue?

¿Pues, cómo fue la experiencia?

Es un.

¿Lo que le digo, no me tienen que decir el detalle de las cosas, sino ey, cómo fue la experiencia?

¿Cómo has ido hoy en día?

Pues como lo.

Por ejemplo, que qué lo fue lo que proporcionó el Protocolo.

Mhm.

Sí.

¿A nosotros lo direcciono la Cámara de Comercio de acá de Medellín, ellos nos trajeron una persona especialista que nos acompañara, ellos tienen un área que es encargada en hacer protocolos, porque para ellos es muy importante que las en Antioquia hay muchas empresas familiares, entonces ellos en con el ánimo de que esas empresas continúen, tienen como un área que hace protocolos y pues los cobra, cierto eso?

1.

Muchas veces nosotros desde antes, una vez lo queríamos hacer, pero vimos y eso es eso, es costoso, no es económico, eso vale.

Y no solo la plata, sino el tiempo que y el compromiso que tengan los socios de hacerlo, porque si no hay un compromiso.

Eso es una charlatanería, te lo digo, hay que hacerlo con todo el amor y toda la pasión del mundo, el protocolo porque y con la convicción de que va a servir en realidad porque mucha gente está.

Ah, eso es puro papel.

Eso no va a servir.

Pues hagámoslo.

Vallamos no, nosotras estamos convencidas que eso nos iba a servir.

Entonces, por ejemplo, ahora lo que yo iba, o sea en la Cámara de Comercio, generó un espacio con una persona especializada, donde todos hablamos, el que Sandra dice que se sentía vulnerable, yo también entendí que ella iba a haber una segunda generación, entonces que esa composición accionaria también debía cambiar porque eran otras personas que iban a remar.

Difíciles.

Cierto, entonces, entonces propició como que se hicieran esas preguntas que nunca se hacen y esas conversaciones que nunca se atienden.

Sí, muy difíciles.

Fueron momentos duros porque son de familia entonces y primero hay que.

Primero prevalece la familia que el negocio, porque con familia puede haber negocio sin familia, se acaba el negocio, entonces para nosotros eso era muy importante, como decir las cosas, nosotros.

Afortunadamente, también hemos sido muy nos decimos las cosas fácilmente, no hay mucha dificultad de enfrentar las cosas que hay que enfrentar, pero hay veces si hay cosas que son más difíciles, pero con la Cámara de Comercio hay un ambiente muy propicio para hacerlo. Ellos saben, ellos entienden ellos en el en los, en los trabajos en las secciones de trabajo, sean cuenta el ellos lo tocan, pues esos son profesionales en eso, entonces se dan cuenta que hay punto aquí, hay aquí hay, aquí, duele aquí chusa, aquí alcohol, entonces ellos ya hacen reuniones, tareas y así.

Ah perfecto.

Por ahí es Andrés.

Radio.

Andrés, si nos es.

Ah, bueno, sí, sí, ahorita vuelvo, pues para preguntarle.

Una cosita de eso, pero.

Buena.

Ya viene, ya viene.



Con.

Ustedes siguen así, es que me tengo que pasar con una reunión de la oficina, qué pena.

Dale.

Tranquila.

Cita.

Sí como ella trabaja en Bancolombia.

Maneja su tiempo.

Yo no.

Le tocó un poquitico más, más complicado que a mí, porque 1 aquí, pues fue sí, es un poquitico más flexible.

¿Dallas?

Igualmente, ahí los dejo con mi querido.

Chao todo este fin.

Estás muy gracias, estaba antes.

¿Mira, esto es una reunioncita, EH Andrés?

Cuéntame mi hermano.

¿Pues aquí estaba hablando con tu mamá y con tu tía de la experiencia con el Protocolo YY cómo fue?

¿Pues como todo ese tema, yo quería preguntarte a vos también por la perspectiva tuya, a ver, porque obviamente es muy valiosa la de la primera y la de la segunda, EH?

Qué pues es los que vienen con la responsabilidad ya ahora.

¿Listo Juli?

¿No?

Pues mira, te cuento.

A mí me parece que el protocolo de familia nos ha dado mucho norte km y más que todo, como que ha establecido los alcances de cada de cada persona dentro de la organización.

Me parece que eso es lo más importante, siempre y cuando haya claridad en las responsabilidades.

¿Y el alcance en la toma de decisiones de cada integrante, Eh?

Va, se va como que mitigar el riesgo de que haya desacuerdos y este tipo de cosas, cierto en, pues nosotros antes, pues al ser familia.

¿O sabes vos también?

Pues lo hemos hablado en la única contado que es difícil, que es difícil pararse, diferenciar entre familia y trabajo, a veces de pronto.

1 el problema de la de la casa se lo trae al trabajo o el del trabajo a la casa.

Claro.

Afortunadamente, yo siento que nosotros hemos sido unos grandes expertos en esto y eso lo valoro mucho, pues de ella es porque lo aprendido.

¿Y es que 1 se puede enojar como un hijo de madre?

Acá trabajando porque es normal.

1 también, pues 1 se enoja con compañeros de trabajo, independientemente que sean familia o no, pero siempre que salíamos de la puerta, siempre que salíamos de la empresa y esos problemas como que quedaban en la empresa y podíamos seguir siendo la misma familia, los mismos tiros, seguir viéndonos tranquilamente sin ningún problema.

¿Perdóname, hijo, cuando nosotros hicimos el Protocolo ustedes están muy pequeños, tú recuerdas?

Sí está, eso fue en el 2017, yo me había ido para Australia, que lo estábamos empezando a hacer.

A hacer, sí, recuerdo, tú estuviste en reuniones sí en clase, en unas ya espero.

Es que después ya no hubo tanto, poquito, poquito, poquito, ya cuando llegué ya todo estaba listo, inclusive cuando yo llegué a Australia empecé a involucrarme mucho más en la empresa y gracias a este protocolo es el protocolo de familia, pues siento que la llegada fue fácil. YYY se fueron estableciendo, pues como esos límites y esos alcances que te contaba ahorita. Mhm.

Al.

Yo siento que el protocolo de familia no hubiera sido posible hacerlo ni cumplirlo si no hubiera sido, pues con un asesor externo que nosotros tenemos, pues te encargaste, pues de entrevistarlo él también, él se llama Carlos Ángel.

Ponte eso.

Tiene, pues, la experiencia, él tiene la experiencia, pues en varias empresas familiares y como que se dedica ya como sin ánimo de lucro, ayudarle a las empresas y a ayudarle, pues a las familias a trascender en la vida empresarial, él nos ha ayudado mucho porque es una persona que llega sin estar, como por así decirlo entre comillas, contaminada con toda la energía y todas las cosas que se mueven acá, entonces puede darnos un punto de vista externo que es muy valioso para nosotros, porque muchas veces 1 se encasilla y no ve muchas.

Cosas que se le vuelven a 1.

Paisaje y cuando él llega con otro con otros ojos y con otra mirada, nos da unos, nos da unas muy buenas asesorías y unas muy buenas recomendaciones para poder seguir adelante.

La verdad entonces sería como básicamente eso.

El protocolo familiar nos ha permitido decir muchas cosas, pero eso sí, hay que ponerle moral y hay que meterle, pues todas las ganas hay en cada persona involucrada dentro de un protocolo de familia tiene que tener muy claro sus responsabilidades.

¿O con mucho amor, mucha tranquilidad dejarlos secos a dejarlos secos fuera de la puerta? Eso es difícil, pero no es imposible.

¿Hay otra cosa?

Sí, Ay, estoy hace mi voló.

¿Vos estabas diciendo ahora?

Ah, bueno hay otra cosa, y es que cuando 1 termina el protocolo de familia, hay unas tareas cierto.

¿Entonces, dentro de esas tareas nosotros teníamos, era eso que nos preguntaste ahorita de reunirnos, cómo hacíamos para tomar las decisiones?

El Grupo y todo el cuento.

¿Nosotras teníamos ese grupo primario que siempre tomaba las decisiones, pero EH con lo de la?

Lo de la de la del Protocolo nos quedó una tarea de hacer una Junta una Junta, pero administradora, o sea, darle más formalidad a la Junta que la que nosotros hacíamos, porque la que nosotros hacíamos era no, o sea, era donde tomamos decisiones, pero estaba muy contaminada de egos, de que hay veces entonces Ay, entonces no sé a qué.

Tampoco fue toda la vida, es color de Rosa.

Claro.

Aquí también llegaba monedas, reuniones de grupo primario y no, y nos queríamos matar porque de pronto no están haciendo lo que yo digo, aunque pise la manguera de ella, pero no estoy de acuerdo con ella, pero ella, allá en su área, tomaba sus decisiones y pues aquí pues, como que las criticábamos y todo el cuento.

Pero hicimos como es de trabajo, de que ese grupito que se reunía a tomar las decisiones fuera evolucionando, porque esa tarea se fue muy.

Eso fue como una algo que se detecta es que cuando se hace el protocolo se detecta.

Hay unos hallazgos entonces, por ejemplo, 1 de esos era que no teníamos una, nosotros nunca funcionamos porque como éramos primero industria de la limitada.

Después fuimos a eso, o sea, anónima.

Después, haz entonces y nunca cumplían.

O sea, el papel.

Las carpetas de Asamblea.

A ver.

Todo, pues, para cumplir pase ya lo que hace todo El Mundo, nosotros, apenas después de la Cámara de Comercio, empezamos como AAA formalizar un poquito de eso, de las tareas que nos quedó.

Por eso, y por eso encontramos a Carlos Sánchez, que era una tarea de hacer una Junta administradora, con 1/3, que no tuviera nada que ver con el historia, porque nosotros los del grupo primario, estamos aquí contaminados.

Había la historia del 1 del otro.

¿Ay, es que ya este nunca se las cosas como son o sí me entendés?

1 como que entonces el que llegara a Carlos Sánchez a hacer parte de una Junta y nosotros empezar a respetar la A respetar el horario, hacer las actas.

¿Por qué es eso?

¿Era un medio recocha, vos sabes que 1 como es de familia 1?

Pues no, no le no.

Les da importancia a esas cosas que ya nosotros en este momento le estamos dando importancia.

¿El próximo paso que seguía?

Claro que segó la pandemia y todo el cuento, pero el paso que seguía para nosotros era hacer una Junta de verdad.

Sí.

La Junta real donde tomen las decisiones donde el que está externo es externo, donde vengan personas invitadas y tal cosa sí me entendés como una Junta cómo funciona de verdad.

Miembros de Junta que se les paga para que ayuden a tomar decisiones con una visión de mercadeo de la que se necesite para cada Junta.

Cierto, entonces, en realidad esa tarea nos faltó.

La tarea le queda.

Nosotros veníamos en ese proceso y ya, pues como cambiamos ya dijimos ya, ya nos vamos a presionar, ya nosotros salimos y ya entonces están ellos que los hijos, ahora en ese plan, entonces nos falta todavía sí esa tarea le queda Andrés, estamos en la mismo, en el mismo formato de Junta administradora, pero pues ya la meta después es llegar a una Junta real.

Cierto que sea de verdad, aunque esta no cree.

No, no quiero decir que es de mentira, cierto, pero no es.

Ajá, no es como un usted quiere, que boca de pez bebé.

Ja.

Ah, que quiero que me vuelva un jefe P, Ay, no.

Qué horror.

Todo eso.

Ay, no, lo del sistema de gestión.

Toca muy complicada.

¿Eh?

María, sí, hacer empresa ahora no es fácil, pero sí.

Eso mismo eso mismo dice mi papá.

¿Y el socio qué?

Gradece a Dios, ya van de salida.

¿Ah, sí?

Eso también digo yo ya, porque yo no puedo con eso, pero bueno, no puedo sembrarle.

Ese esa idea de que es con riesgo a ellos.

Protocolos de seguridad deben ser horribles.

Oh K pero cada empresa tiene sus requisitos y sus complicaciones, eso no hay, no hay una más fácil que otra.

¿Sí, tú también, verdad?

Eso pues yo le digo, yo aquí, yo no me tengo que concentrar.

Sí.

¿Si la gasolina que vendo es bonito, fea, en cambio ustedes tienen el reto de la creatividad, que eso es de aplaudir, cierto?

Eso es un eso es un tema, entonces por eso yo digo cualquiera, pues tiene como esos temas.

¿Yo quería hacerles una pregunta más del tema, se sienten que algo no les ha funcionado el protocolo?

¿Eh?

Yo pienso que nosotras fuimos juiciosas y logramos muchas cosas con el protocolo, pero siento que debe haber alguien que se lo eche al hombro y lo lidere siempre.

Súper importante.

Siempre eso es lo que siento, pero es que también coincidió con eso, con que nosotras ya dijimos, bueno, resolvimos como cositas que teníamos entre las dos como por decirnos.

Y superamos eso y pasó lo de la pandemia y ya las dos nos pensionados y entonces dijimos ya no más, dejemos que sigan los nuevos, entonces eso hizo como que el protocolo no tuviera, pues como un seguimiento, pero yo siento que nos ayudó mucho que lo dejamos, pues como a un lado porque pasó todo eso y no hay quien, pero debe haber una persona que lo lidere al que más le apasiona el tema lo tiene que abanderar.

¿Súper, súper importante, Eh?

¿La otra pregunta que les iba a hacer que era algo que me llamó mucho la atención de esta reunión y es ustedes, pues es algo super particular ir nuevamente Diego de aplaudir manejar entre 2 hermanas una empresa durante casi 40 años o 40 años, pero si 1 tiene en cuenta lo otro y yo quisiera de preguntar que me voten un tipito decima meter, pues pero allá, anales al encima, pero es que me parece algo que es de aplaudir porque es listo cuando es el papá y el hijo, Eh?

Cuando son dos socios, pero es que si la convivencia natural entre 2 hermanos es complicada, yo sigo dos hermanos que se ven todos los días que tienen que tomar decisiones que afectan el bolsillo, que afectan un hijo más que o hija más.

Pues que es la empresa.

He entonces, yo sí quisiera saber, desde su experiencia, de pronto qué hicieron, porque esas son las cositas que 1 puede poner.

Aquí quedan esa esa cosita adicional porque son cosas que no pasan a menudo.

Para mí es como el respeto y la admiración.

¿Respeto, EH?

¿No el respeto de cada una y porque entonces, bueno, finalmente yo tomaba las decisiones, sí me entiendes?

Entonces, como que no había posibilidad de ponernos a pelear, sino que había como un respeto hacia mí desde Sandra que ella, o sea, nos respetábamos cada 1 del rol.

Y yo era la gerente, entonces yo tomaba la decisión final y ella no ponía problema.

O sea, si así no lo vas a decidir así, bueno, pero yo pienso esto y esto pienso yo, sí, igual Eh, ahorita me devuelva lo del protocolo cuando dijimos que quien lo abandera en la etapa en que hay una Junta como muy verdadera, ahí el protocolo también funciona mucho porque se toma como fiel copia para muchas cosas.

¿Cierto, Eh?

¿Yo pienso que lo que digo Andrés la verdad, EH?

La lo que digo Adriana, más lo que digo Andrés, respeto y admiración, por ejemplo.  
Yo sentí admiración que Adriana me tenía admiración en mí, en mi casa, en mi área, me lo respetaba y yo sentía que lo estaba haciendo de la mejor forma, igual también ella, y en lo que yo no estuviera de acuerdo.  
Ella tomó la decisión así, debe ser.  
Pienso que eso fue lo que nos ayudó mucho, como a seguir.  
También llega en momentos en que se agota y en que 1.  
¿Ah, pues como que 1 tampoco está de acuerdo tampoco es todo color de Rosa, te voy a decir que siempre tan linda todo lo que hace tan divino no?  
¿Tampoco había momentos difíciles en que eso no pasa, en qué?  
Ay, no, pero lo vimos y hubo también algo muy importante que fue una asesoría que vino de Holanda, que nos ayudó mucho.  
También a protocolizar.  
A saber eso, esta parte del proceso esta persona es la que decide, este es el que decide en esto está el que decide, entonces todo se base en el respeto, los roles, ellos nos ayudó mucho para no pisarnos las mangueras.  
Y como para no tener como porque ahí es donde el ego te ataca, cuando vos decís una cosa. Y entonces Ay estándar, se quedan dando vueltas y nos quedamos peleando.  
Teníamos muchas veces en que ponernos de acuerdo era muy difícil.  
De hecho, en esa asesoría Ah, también fue otra de las cosas que detectamos que tomar decisiones se nos estaba volviendo muy difícil porque estábamos ahí, en esa cosa en que yo ya como que Ay, qué bueno, decida usted, la que decide finalmente decida cuando se va agotando esa relación.  
¿Llega esta asesoría y nos va diciendo, es que ustedes tienen que tomar decisiones?  
Pues a ver quién es el que toma la decisión y no se queden peleando dando vueltas.  
Eso es lo o sea para nosotros esa es la regla de oro.  
Saber quién es el que toma las decisiones, quién se puso el sombrero de gerente y respetar y apoyar.  
Y yo le agregaría, yo le agregaría una cosita ahí, muy tela, que es la perseverancia.  
Pues porque 1 dice una cosa, es perseverancia a un negocio, si hay que meterle plata, si hay que nos haga caso del presa.  
Perseverancia de 1 aguantarse.  
De pronto, esos temas emocionales, como el ego de esas cosas, es súper peso.  
¿Pues porque en cualquier momento una persona diría, no sabes qué?  
¿Pues, bueno, no, yo me retiro y muchas gracias YY hasta aquí llego yo, pero ser capaz?  
Capaz 1 de perseverar y manejar el emociones.  
¿Aguantar hasta que llegó esa, EH?  
¿Esa asesoría?  
Eso es una cosa demasiado Teresa, que ojalá 1 se lo pueda repartir a las personas que vienen debajo, porque es que muchas veces 1 toma la tomar esas decisiones en caliente, sin respirar.  
Eso es una cosa demasiado complicada y me parece muy bonito esta historia.  
No, claro.  
Sí, sí, eso de verdad no es, pues tampoco así como como te lo estamos contando y de fácil, ya lo pasamos momentos durísimos.  
Momentos muy duros, momentos muy duros, horribles.  
Gran reuniones parece.  
Y no salíamos y nos decidíamos andar hasta que volvimos y retomamos ese.  
No, eso fue horrible, pues ya le da 1, pero él no era como que Juan.  
Ay qué pereza.  
¿Reunión Junta, pero sí, pero lo que te digo, Eh?

¿Se establecieron muy bien esos alcances, las responsabilidades YY eso es lo que nos ha llevado a estar a en este momento en cuanto alrededor, generacional?

Ah, no, perfecto, no me queda.

Me queda super claro, todo YY yo le les cuento pues que a través de estas entrevistas que ya hemos hecho varias muy charro, porque cada persona va dejando como o sea, llega a unos puntos como muy voy a los que todos llegan, cierto, pero siempre De en cada entrevista, cada persona le da como de su matiz, le da su, pues como su valor agregado de su experiencia y es muy bacano porque entonces 1 puede recoger eso para para de pronto dejárselo a los demás y de verdad yo les agradezco mucho que nos compartan.

¿Compartan esta información que es tan personal, cierto eso?

Pues no, no es fácil.

11.

¿Abrirse AA una prima y contarle después de estas estas experiencias y no, pues de verdad, super bacano me alegra mucho, ya que conozco bastante Adriana, aunque muchas veces le compre cositas de cumpleaños de mi mamá en Madriza, Eh?

He entonces ya 1, sabe cuál es la historia y todo lo que hay detrás de eso nuevamente, pues les agradezco el espacio éxito YY también pues a Andrés por darme, pues como esa posibilidad. No, a mi hermanito son todo el gusto del mundo.

Total.

¿Ah, no?

Claro, claro, claro, no.

Antes bacaniSimo poderte ayudar en tu tesis de grado parcial y que nos muestre el trabajo el trabajo, claro que no es muy evidente porque no chévere también nos va a servir a nosotros para lo que sigue.

Sí, sí, es que esa es la idea.

¿El propósito de esto es, como les dije al principio, dejar un pez, no es como una guía para que usted haga su protocolo como dice esta guía?

¿Algún moldes?

No porque los protocolos se hacen a medida de cada familia y de cada empresa, eso no hay un escrito particular y pero, o si lo hay no va a servir.

Sí, no hay un molde.

Exactamente.

Entonces, la idea es que aquí haya en unas directrices para que cualquier persona que esté en una situación de una empresa familiar vea que hay norte y hay cosas que se pueden tomar.

Pero yo soy el que Escobar, si las tomo y hay cosas que de pronto no sería aconsejable tomarlas entonces muy rico, que es ustedes que están en esta, digamos, segunda etapa de Del Protocolo le sirva para mi es la felicidad que lo que 1 haga el esfuerzo.

Todo esto les sirva a otras personas, entonces claro que cuenten con eso.

O sea, obviamente cuando lo tenga listo, Andrés lo recibirá inmediatamente.

De una mi hermanito de 1.

Y se tiene la tarea urbano, como decimos en esa, en ese trabajo de mercadeo que usted iba en un caballo con la antorcha y la espada y la bandera.

Ay verdad, yo nunca les bailo.

¿Ah, no?

Sabes que nunca les mostré, esperé yo no traigo Espere, Espere, Espere.

¿Qué fue?

¿Hicimos un trabajo muy bacano y de mercado cómo?

¿Y pues como cómo se imagina o cómo visiona 1 la empresa?

Y pues, en este caso, Tomas Madrid.

La bandera.

Y entonces hicimos, pues como con Lego YY en la parte central estaba Andrés como un, digamos en símbolo de conquistador, pero pues de conquistadores, porque es el que carga la responsabilidad y el que lleva como todo, ese empuje de crecer y llevar esta empresa a otro nivel.

¿Entonces es muy bacano?

¿Para qué estás herida?

Que hicieron entregar el.

¿Va a detener la grabación?

## Entrevista persona 5

Ya me hago grandes oportunidades. Que se llamaba un grupo gráfico, meter el corpore aliada con una. Multinacional que se llamaba Polímero, una empresa de artes gráficas. Yo no llegué como gerente nacional de ventas, sino como asistente. Se fue el gerente nacional de ventas a los 3 meses me preguntó algo si yo era capaz, no sabía si era capaz, pero me dio una emoción del cadáver y así que mi jefe. Guillermo Ortega el presidente de la compañía y mi comercial, Mauricio Ortega. Maravillosa abogar hoy en día. O sea, yo el Santo. Sí, el papá dueño era mi jefe y Mauricio desde el día de mí. O qué hay una experiencia maravillosa y me hace vibrar junto al sector de los artificiales. Y ahí pasé a herencia, una empresa que se llama Procol día, proveedora colombiana. Pues perteneciente al Grupo Chayneme que dicen Grupo más grande de América Latina en Autopartes. Me tocó reemplazar a un hombre fascinante, don Félix Moreno Ortoño, mi tío de Carlos Mario mirando el presidente de México, él ya era un hombre muy grande y yo era un pedazo también, una organización con un toque de bonito y ahí salí a gerenciar. Centro Gibb, en su momento, fue la empresa más importante de retail. De Autopartes para. Es en todo momento, se decía allí lo hice en cuatro curvas. Todas las manos. En ese momento, después de ese recorrido aburrirá siendo docente, ella está bien, me di cuenta que las empresas familiares. El mercado no las privilegia, pero la metodología sí porque se mezcla en 3 ámbitos que son empresa, familia y propiedad.

Las 3 dimensiones familiares.

Y las 3 dimensiones, el famoso gráfico de las 3 esferas y la intersección, y. De ahí le fueron saliendo Aurelio en frases elementales cráter, la empresa como empresa y la familia como familia. Otra que es mi obsesión y mi bandera. ¿No se justifica ser empresa a costa de familia? De ahí seguí y tomé la decisión de ser consultor en contra vida de mi esposo.

¿Se me puede decir?

Todavía de mi esposa y de mi mamá porque te está en la herencia, se escribía en una época donde usted sabe usted si adelante eran carros, que mi oficina fuera más grande que toda esta casa es. Su daba estatus, pero yo no quería eso, yo quería hacer entre ese intervalo y el oír cometidos 3 gerentes. Que es una digo, por ejemplo, imagínense el nombre de la personalidad mía. Gerencé Segurte y seguridad técnica colombiana, una empresa de 1600 cuarta.

Claro, y la tercera mujer.

También con una composición de familia donde el presidente de la compañera, un general de la República, mi directora de operaciones, su hija. Otra vez ahí. Hice una, una, hicimos una labor buena, hice, busqué y terminó en ese momento la nacional de chocolate, Bancolombia, bla, bla, bla, bla. Quedamos en el Curro visto, pero yo dije, yo llegaba ya a las 7:00 H de la mañana y me iba a la una. A veces no podía hacerlo porque les dije, yo les acepto la herencia, pero no voy. Sembrado es como cosas. Ahí llegué a una empresa que cambió la vida mía totalmente. Se llama caldera JST, pero yo llegué a la Junta. Cuando llegué a la Junta me dije, liquidé la empresa, teníamos un endeudamiento de 19000 millones de pesos. Y la conciencia mía es más estrecha que un mini móvil. Era incapaz de dejar 200 familias sin empleo. Un día llegué, llegó el vicepresidente Nacional de Colpatria. Eh, y yo no es que he podido hacer la reunión de trabajo sin que pongan un refrigerio. Creo que eso ayuda a una mesa, le quita rigidez, etcétera. Y él era un hombre grandísimo, un hombre del estatutele, un papá. Mamut y me dice, Hombre, Aurelio, yo que me vine sin desayunar porque tú siempre has algo, me tenés a punto de tinto y el nombre que es así es que no tengo cabeza hoy tengo nómina y no tengo ni siquiera para la. ¿Bien, quieres tender dinos a los bancos que nos los vas a pagar? Dios nuestro señor le ponía a usted la persona que es en el momento que es y en.

En el lugar.

Día que es. En ese momento estaba un primo de Vicky como presidente de Bancolombia, pero Raúl sí. Carlos Raúl no me sirvió para nada. Pero yo utilicé mucho el nombre de él.



¿Cuándo Bancolombia estaba lento, yo decía, yo decía, ya jalo la última de Argentina, ustedes conocen la habitación de Carlos laudo donde tienen los trofeos del nacional? O sea, les mandaba el mensaje de que yo podía tener.

Contacto con él, claro.

Directa y una relación directa. Hicimos una negociación con todos los bancos, el único que no se me montó al bufo y popular, que por ejemplo, algo fastidiosísimo al que menos le debía conseguir dinero y le pague y lo sacamos del proceso. Hicimos un plan de pago a 8 años y pagamos impuestos. Hoy usted van a pedir una \*\*\*\*\*. También enfrentó a ese plato, mami. ¿Van a comprar unas antenas y tienen que coger fin, no? Todo eso me llevó a seguir como consultor tiempo completo. Tengo mucha expertos en el sector inmobiliario en caso que quiero que ustedes conozcan y lo voy a llevar. Se llama arrendamientos en Vical, en inmobiliaria más importante del sur del Valle de Aurrera o más de 4000 y pico de inmuebles. Es la más grande. El papá Estefan y la familia de él tienen allá.

Todas las propiedades.

Vamos a hablar con margarita Nuria López, otra más pequeña en el centro que se llama Jairo Ochoa.

Mi segunda casa.

Y he visto si a mí usted me dicen, Aurelio, esa famosa estadística que los teóricos sacan y enloquecen.

No, no conozco.

De que Francia, la empresa de familia tan solo 30, llegan a la segunda generación y tan solo 15 a la tercera generación, aunque sea verdad. Sí que es verdad.

Oh, total, está sostenido en el trabajo de nosotros.

¿Eso no es homologable a nivel mundial? Sí es un con excepción de Japón, es homologable y es como estar estadístico. Pero mi primer artículo. Sobre empresas de familia se llama empresas de familia alternativa real de desarrollo. ¿Y volvería a escribir ese artículo? Tal vez refinándole algunas cuestiones metodológicas, las empresas de familia son alternativa real de desarrollo y lo volvió a mostrar la pandemia que la pandemia llevó a grandes pequeños emprendimientos a salir adelante. ¿Entonces ustedes me dicen, Aurelio, por qué se acaba?

¿Las empresas de papi? Hagas por ponerle plata es por problema de tecnología. Por vivir. Pasado es que hay una expresión alimentaria y 6 inesperados no se quizás ni. Pues haya sido exitoso el amor de esta hermosa mujer, no te no nadie, te lo he escriturado, te lo tenéis que ganar todos los días y viceversa. Lo mismo, el mercado me lo tengo que ganar todos los días, no puedo vivir. Lo primero y segundo. Hay 5 variables que yo denominó las variables críticas del 3 años rollo organizacional, la primera esta naverseops sistemática, el cambio, yo soy así. ¿Y si a usted le gusta como soy bien o sí? Ahí está. Puerta, yo lo viejo no aprendió a hablar y puedo demostrar en las organizaciones que los loros viejos sí aprenden a hablar. ¿Hay cada vez más cacao en más galletas, pero a qué? La segunda, una incapacidad para comunicarnos. No. Entendemos que tenemos dos ojos para observar el doble, dos orejas. Me explicaré doble y una boca para la mitad. A veces la locuacidad, yo he tenido una broma que. James Rodríguez, ustedes saben que es Gaby y yo digo que es una ventaja de la vida, es mejor ser gabo que tener, por ejemplo, la lujosidad que yo tengo porque el Gago tiene más tiempo para pensar cuando.

¿Va a abrir la próxima?

¿Voy a entender, puede procesar más? ¿Las palabras tú no las Recoges, estás aburrída para este? ¿Dices, meten Esparta? Te demoraste 12. ¿Pero cuánto tiempo se demoran para volver a reconstruirme fuerte? Entonces que me comunicación segundo responsable y estamos hablando, y de la gente no escucha porque lo que quiere es tener una respuesta, audacia y contundencia, lo que no estoy diciendo, la tercera variable, compromiso, expresión y grotescas. ¿Cómo trabajar? Tan maluco que le pagan a 1 trabajar como un indio, trabajar

como un \*\*\*\*\* , todas esas cosas feas, trabajar como cuando vos eras pobre, todas esas expresiones grotescas. No nacimos para trabajar, pero el trabajo forma parte de nuestro. Proyecto de vida. ¿La segunda variable es la creatividad, ustedes aún no tienen el regalo de Dios? Sus padres, pero los papás que trabajamos la creatividad de los hijos no comen más galletas, los guarros, pies así, ya no diga que señor es gorda, vamos generando unos paradigmas brutales. Y entonces me han preguntado una. Creativo y alguna pregunta muy importante. Lo que yo le garantizo es que la creatividad se puede desarrollar como tío, que era nadador al principio. No obstante, tu fenotipo no eras tan buen nadador como lo puedes hacer hoy. Porque con gracias a persistencia, metodología y disciplina se puede alcanzar eso. La actividad. La calidad parte de una vida privada coherente. No está bien que ustedes mañana me vean saliendo con una vieja de motel Ibiza. Ciertamente, esté bien, pero usted es el mismo man que estaba hablando con nosotros ayer. Primero, entre la calidad sur de una transparencia en la vida. Por eso yo digo que no hay vida privada porque en la vida 1 tiene que ir un libro que la puede ver todo El Mundo 1 no tiene. Secreto no hay vida privada, eso es PA. ¿Y la última variable del control es que el control es porque usted no confía en mí, no? Es que está dentro del concepto de la definición de administración, administrando el proceso de planear, organizar, integrar y bien y controlar a través del talento humano, los recursos materiales y técnicos para el logro infopos. Tengo que controlar como tengo que planear, como tengo que organizar, como tengo que dirigir entonces, hombre, eso.

Y al final fueron como que.

Todo eso. Me han llevado a entender que las empresas de familia son viables. Que el protocolo de familia hay un problema muy complejo que muchos mercachifles.

Pues veo.

Venden un documento muchachos de documento, no es importante. Hay que tenerlo porque lo escrito está así, pero lo importante es el proceso, lo.

Bernardo estancia.

Lo importante es que vos te puedas sentar con tu hermana. Y No obstante pensar y sé que son diferentes puedan homologar formas de pensar en el caso de ustedes, yo siento que ustedes tienen que hacer dos protocolos, 1 para familia de Ángeles y glorias 1 para ustedes y lo que se llamaría el protocolo de convergencia. Y eso es una expresión muy mía, porque no necesariamente la familia les gloria.

Es decir, el punto de hacer. Con él no le. He visto para anotar un chicharroncito.

Todos los elementos los van a pensar de la misma forma que ustedes, pero sí debe haber un protocolo de conveniencia, esto es, voy a déjeme ser arrogante. Esto es, yo siento que hay que hacer el protocolo de convergencia, es donde ustedes como socios y nosotros como socios, sin perder la identidad dosificamos en lo fundamental y lo esencial para que la empresa perdure es personal, el protocolo familiar se construye.

Total.

¿Este escrito en piedra, no este escrito en arena, Qué quiere decir? Debe evolucionar bien en la medida que las familias evolucionan. Y hay otra frase que yo siento que y otro concepto que siento.

Él está esa iglesia y luego estaba.

Yo también ahora.

Es muy mioma. Y es que hay que legislar en épocas de paz. Tiempo te queda. ¿Me hago entender también otros dicen es que la regatera se cogen en verano, pero aparecen en invierno entonces? Tenga las cosas claves, ustedes son una pareja cautivadora, igual AAA, la de su papá y su mamá. Tal vez mejor con seguridad porque la expresiva evoluciona YY es más positivo, muchachos, es muy importante el blindaje. Es muy importante el que más las capitulaciones. ¿Aurelio, usted recomienda para un capitulaciones? Yo recomiendo capitulaciones en parejas que no están establecidas. Por ejemplo, yo a usted no le subherían

una capitulación porque les dejaría una huella innecesaria. Y entonces vos le pedís a este modelo capítulo de él, este man que está pensando que tiene entre manos, OK, pero a una pareja de personas solteras me hago entender que apenas vayan a empezar su vida. Yo les digo capitulaciones, porque tú sabes con quién te caso, pero no de que entre separáis.

Eso afectuoso, no lo que hay.

¿Y sabes con quién has hecho una sociedad, pero no con quién la te piñas? ¿De acuerdo? Entonces, hombre, ese es todo el proceso. El protocolo es fascinante. Eso es lo que yo hago. En mi vida me. Mezclo esa parte. Con participar en distintas Matas. Mientras mucho, el rol es lo que a mí me pasó, que eso fue.

No, pero pues lo que decidí es fantástico, inclusive, pues como parte del del desarrollo que nosotros tenemos, que es básicamente sentarnos con personas que consideramos expertos.

¿Entonces, y plantear como una serie de preguntas, pero que se vuelvan esto un conversatorio? ¿Y qué bregara obtener los mayores conceptos? Pues porque nosotros los consideramos fundamentales, tanto pues nosotros como el asesor a construir, ese es que lo que vos decís de. ¿El tema digamos que es como comercial, o sea yo vender un producto que se supone que se va a ajustar AA tu EM? ¿Pues PA solucionar el problema, no? La mayoría de gente cuando llega a estos puntos está perdida y lastimosamente hemos visto que llegan en normalmente con desesperación en época de guerra.

De crisis, claro. Se hace intervenciones quirúrgicas en momentos de crisis, pero lo rico es cuando no hay que esperar a que llegue allá, porque la \*\*\*\*\* muchachos, ustedes no se han después les puedo decir nombres, pero ahí sí, sí grabar, luego se hagan mal uso, sino por respeto. Me tocó la hace dos semanas, una importante presa donde el hermano sacó a golpes a la hermana de una reunión, pero.

Sino prevenir.

Aurelia, una pregunta. Cuando alguien te contacta para una construcción, me imagino una asesoría de un protocolo de familia. ¿Qué situaciones los llevan a que te contacten para eso? Pues es como ya hay un problema como el que nos estás diciendo OOK.

Y esa es una alternación. La otra alternativa es una actitud visionaria y proactiva de querer que su empresa perdure y se desarrolle. He encontrado los dos casos.

Independientemente del momento de la empresa, el tipo de familia.

¿Mi recomendación? ¿A mí me preguntan, doctor, y cuál es el momento de guau? Digo cuanto antes, mejor me aguantan ver cuanto antes. Yo tengo, yo soy muy coloquial YY muy país no se me nota. ¿Ustedes entran al los parqueaderos de un almacén de cadena y no han visto? Disco que hay manchas de aceite en el carro, perdón, en el pito, en todos los parqueaderos, en el único que no veo.

Piso, sí.

Es en el texto de papelería en la Panamericana porque el piso, ese parqueadero tiene un tratamiento de lesión, no se han dado cuenta que las.

Es brillado y la he brillado.

Llantas chillas. Yo lo odio.

¿Ese ejemplo, a dónde voy? Usted por qué tiene que esperar que su carro se Levante un domingo a las 16:00 h de la tarde subiendo por Las Palmas encuentra 1 los muertos, bueno, están los muertos durmiendo en vez de hacerlo con lo estamos a tiempo. ¿Cuándo vos siguió como hermanos, nos entendemos cuando vos siguió como papá e hijo, nos entendemos cuando ustedes como pareja entiende?

Sí, sí, sí.

Entonces, entendamos es actuar y la otra cosa de lo único que no crean en expertos. ¿Por qué? Porque. A mí me pasa, me está bien gracioso, como los países somos también, yo no puedo ir a una reunión donde el Man que después de 3 veces se me arrió mí me gris. ¿Uy, por qué no me regresaban? Y yo le borro las cositas y. Si yo fuera lo suficientemente diabólico. ¿Gano

va, porque es que lo valioso no? ¿Lo valioso del proyecto? Hay 1 segundo elemento. El virrey y es la recuperación de.

6 de la.

Mujer en la sociedad empresarial, la mayoría de las empresas de familia sirven gracias a la diversidad y entrega de mujeres y después ejemplos elementales.

Nuestra toma.

¿Mujeres que el papá llega y decía, y la mamá le llévese? ¿La carretera de aquí llevaste esas cuatro sillas que sobran? Me entienden. Les estoy hablando muy coloquialmente y.

Sí, sí, sí, muy, muy, muy llano, pero algo muy básico.

¿Pasó el tiempo y después el tipo el papá dice, es que yo hice un momentico, usted no hizo usted como familia? Yo y sacrificaron e invirtieron tiempo, pasión, entrega. En ese proyecto de vida me asusté. ¿Cómo no les estoy hablando de estrato que mujeres pobres, de acuerdo, me parece? Una cosa que era medio por lo que hay, estamos en una Junta analizando los estados financieros. ¿Y la señora dijo, Ay doctor, qué coincidencia? Mire, los activos suman lo mismo que el pasivo y el patrimonio. Pues con la libertad y con la reversidad terminal. Súper casual.

La verdad. Eso no es una pequeña incidencia, se llama de cohesión contable y es activo igual a pasivo y ocasión móvil. ¿Les puedo? Casos de familia donde el papá muere.

Será una reunión, no, no.

Se llamaba.

El niño.

¿Mira y la empresa termina y la actividad?

¿Con las muertes?

Decía, unos estados financieros nunca la llevaron a una cuenta. He conocido empresas donde en una reunión la señora intenta preguntar.

Todos los días.

¿Y el hombre, en una actitud muestra que eso no, no puede no tener por qué entender eso?

Y hasta pasa con los hijos, de pronto, Aurelio también se ve esos o.

Es que con los hijos con las.

Se ve, se ve claro que se ve.

De pronto.

Hay una. ¿Broma de que no hay nada peor que enviarnos con ideas?

Sí ves las hijas, generalmente al hijo lo dejan entrar, pero a las hijas es muy difícil.

Pero enseñando por esa frase, no hay nada peor si un yerno con ideas, pero también con los hijos, a ver que hay lo que yo denomino punta debajo de las habas. Sí, es que las decorantes.

Y tú no tienes la mujer. ¿Quieres quejarla? Pues haz de cuenta que tu papá al diario A tus madres. Y mira que les ayudaba y el viajero pagó venta tu papá. Un momentito respéteme es que es el fuero del papá calle, por qué. Tu dinero y los papás le pueden ayudar a llegar a niños de menos fortalecido, vea cierto. Pero todo eso hay que reglamentales y la empresa entonces puede convertir.

Qué pues se prepararon.

En la caja menor sea la fauna.

Pero hay como un paso a paso para la construcción de ese protocolo porque ya nos dijiste no hay un borrador, no hay un documento, pero sí tiene que haber una forma.

Hay, hay viene clave. Argumento, pero no es igual el de tu familia, el mío, el de la epistemia cada familia. Es única e irrepetible porque cada familia tenía la huella digital, ahí el ADN el encontré.

Pero sí hay metodologías que hay que usar.

Claro, hay una metodología. Inclina conocimiento, escuchar y en profundo placer de la conversación, en la conversación yo conocen, la gente se debe.

¿Qué se da más pics? Yo quiero decir.

Eso es delicioso.

El tema jurídico y no importante como somos tan a varios los estatutos ni nada.

¿Y nos ves?

Están empolvados y en la Rinitis, cuando sí. No tiene claro el tema del derecho en preferencia y se vamos.

También que se llama Ibarraini.

Un ejemplo de mal gusto.

Son como unos muñecos de cierto.

¿Cómo es que la va a?

Tu hermana Carolina.

No va a pasar eso de.

Una idea y además, me parece que los ataques.

Cacao como con 4 días, otras técnicas verde. A veces nosotros tenemos otra medida imposible sabiendo que yo que nos saldremos.

Y se casa conocidos. No cambiamos en el coche, pero lo vi en la medida de una escuela entre.

Ay, no, güey, agarró. Pez video. ¿Ah, no nos vamos a meter aquí?

Sí, puede que le toque sin los estatutos, hay un libro matrimonial. ¿Márquelos al final de la entrada, dices ha despedido el catálogo?

A ver, pueden se acaba de echar dentro de mi Skype.

Fraternidad del país, escuela de fresa con Agua Harán.

Como noches.

¿Perdona entonces?

Comiendo un otro problema hecho.

El escudo de Catalina muere, mire que hasta donde voy. Y mega, entonces menos la poesía llega.

Yo creo que podemos parar un momentico, sí.

Llega el nuevo compañero de la 40.

Comedias, pues sigue allá.

A pontificar a Pontificar sobre lo que su papá y pensamiento dentro de una vida. ¿Por qué?

Porque no se tiene claro el derecho de preferencia es blindado patrimonial, cosas que son elementales, muchachos. En esto todo está inventado, pero hay que ser. La otra cosa es lo último en este movimiento metido. Qué aprendiz que una de las cosas más importantes que hay podrías es la claridad que contamos. ¿Entonces, una época? Una época en que la contabilidad era simplemente para el Estado, la contabilidad está tomarse. ¿Cómo está la frontera? ¿Cómo están los proveedores? ¿Cómo está la parte de mis activos? La contabilidad refleja la realidad de la organización masivo. Eso es fundamental, la transparencia. La transparencia, la transparencia, el funcionamiento, cuando lo rompe, tiene volverles, ameritan y encienda de sucedía cristal. Entonces como somos tanavares nos equivoqué que son viejitos un contador retirado, usted no me van a creer, yo llegué a una empresa. Donde el revisor fiscal se había muerto hace 6 meses y seguía firmado. Carajo, hay que sacarle jugo casquete unos pesos. Que el revisor fiscal sea actual, que vaya a la empresa que tenga unos papeles de trabajo se viene el mes de marzo en las Asambleas. Yo por respeto a vos no vi cómo le dice a un cheque mi fondo.

Un choque chimbo.

Muchas asambleas.

Al hablar chimbas.

En el fondo, yo estoy proponiendo aquí o. Ciertamente, y como en todas las empresas hay una secretaria viejita que fue muy crespita, entonces llega 1 y le dice, Ve haceme la misma cadera, se la saldrá pasada y le cambiaba eso. Eso no es la Asamblea, es un escenario para conocer la

realidad, para mirar cómo son las cosas, muchachos. Y suele, simplemente les digo, pueden contar conmigo, no una vez las veces que sean necesarias.

Sea re. El año pasado. Creo que hay muy seguido.

Segundo, el Yang, la conversación. ¿Mates al frente, donde 1 pueda rayar, EH? ¿Escogeremos cuatro o 5 empresas que yo considere que también le digo la fech, y por qué ahí? Pero también se me ha vuelto pacientes en la mesa. ¿Dígame en qué médico no había vuelto un paciente? Pues pucha ayunos que no, que lo nombra 1. Pero después.

Yo la veo ahí con la niña, pues nada.

Los que han sido ya casos de éxito funcionando, que logramos ambargular en el colectivo, unos que están en proceso y otros que me han sacado la misma.

Regañada como.

¿Es que? Digo parte de este proceso es primero entrevistar. Así a personas. ¿Que han manejado esto? Y también la segunda fase es empresarios que han vivido y tienen una visión complementaria.

Sí, me parecería apasionante. Quisiéramos y perdón que dijéramos un mes de control proyecto.

No es que.

Quisiéramos unas encuestas. Cierto, bueno. Cuantitativo, diseñamos la encuesta, cogemos un número x de empresas, no tiene que ser una gran muestra. Y les digo, eso sería maravilloso porque a en materia estadística lo.

Señor Piscinas.

¿Qué te ha tocado?

Último, lo mejor que hay que las nuevas de la Superintendencia de sociedades, pero ya que se sabía listo.

Joven, no eres él.

De entender entonces sería un acabala, sería un acá muy rico.

*Entrevista persona 6*

Voy a poner a grabar el, él es el celular.

Oh, intenta tú, si tú lo pones.

Ya voy a poner aquí, pues como para tener varias, varias cosas y después no vengas, repitamos las reuniones y digamos lo mismo.

Muy maluco.

Ay entonces como para tener ahí 111 segunda fase.

¿Entonces van a grabar?

Bueno, yo creo que yo te había contado más o menos cómo era el tema.

Mhm.

Nosotros estamos haciendo el proyecto de grado de la maestría en Administración de negocios, tenía el trabajo de grado, consiste en.

Recopilar y generar un documento que demuestre las práctica recomendable, si no tan recomendables en el momento de constituir, EH, YY construir también una un protocolo de familia para una empresa familiar.

Hoy a entonces, aparte, pues como de ese proceso es entrevistar personas que hayan tenido contacto, yo los llamo en el trabajo.

En el proceso.

Expertos con la construcción y con las empresas familiares.

¿Cierto, entonces eso con, pues con qué objetivo?

El objetivo es recoger Pilar de información, encontrar similitudes y establecer prácticas recomendables y no tan recomendables.

Perfecto.

¿Básicamente es como el objetivo general de Del proyecto, cierto es, nosotros tenemos pues como unas preguntas EH?

Básicas pero, sin embargo, no quiere decir es que es como responder a las preguntas, sino que lo más importante es que salga como de la percepción y de la experiencia.

O sea, que no sea como muy sesgada.

Perfecto.

A través de la pregunta y no puedas que vos hayas vivido, YYY pensé, cierto, es más como como por ese punto así quieres hablar, tu amor.

Bueno, no.

No vale, ahí lo tienes todo cubierto.

¿Entonces, entonces principalmente es?

Qué pues digamos como para dar pie a esto, entonces es que has encontré dado en los momentos que se construye un protocolo de familia, las situaciones, los momentos.

Pues que sean.

¿O sea, qué percibís en cuando sucede?

Pues para construir un protocolo.

Mhm.

Lo que pasa es que un protocolo es como dejar las reglas claras de cada familia, entonces hay familias que las tienen muy claras y dicen, eso no hay necesidad de dejarlo por escrito, pero hay otras que dicen es mejor dejarlo por escrito para que las siguientes generaciones, pues sepan cuáles son las reglas del juego en la familia.

¿Por ejemplo, o, por ejemplo, algún miembro de la familia está enfermo?

¿Entonces, dicen, dejémoslo por escrito para que quede la constancia de cómo se debe cuidar el caso de cierto, muchas veces un protocolo de familia se hace es porque te tiene miedo a un hecho desconocido, cierto?

¿Un hijo mal casado la enfermedad y algún miembro de la familia EH?

Que no se sigan las reglas del que toma las decisiones o ese tipo de cosas, cierto, porque no es normal que las familias tengan eso, pero cuando ya.

Ah, bueno, otra, otra causal, también diría yo, es cuando las familias ya crecen demasiado.

Me explico.

¿Alguna sociedad que crearon?

No sé, 5 hermanos, pero eso ya fueron los hijos, los nietos, los nietos.

Eso ya se vuelve, pues tanta gente que si no hay un protocolo de familia eso se vuelve inmanejable, porque todos van a querer tomar decisiones y cada 1 va a querer que se haga lo que cada 1 diga, cierto, Y Y ahí sí empiezan a alterar mucho los porcentajes, porque si digamos es el ejemplo que yo puse de los 5 hermanos, pero 1 de esos 5 hermanos tuvo 15 hijos y el otro solo tuvo dos, pues entonces en el que tuvo cuando ya los hermanos se mueran y ya queden en los la siguiente generación, pues los él.

El que tuvo dos hijos.

¿Esos hijos van a tener más, más porcentaje más?

Brady.

¿Ok?

Pues más más, más poder que el que tuvo 15 hijos, porque el que tuvo 15 hijos.

Eso se diluyó, pues horrible, mientras que el que solo tuvo dos quedaron con mayoría entonces.

Entonces, ese tipo de cosas, o sea, los protocolos se hacen sobre todo cuando pasan como ese tipo de situaciones.

OKOK, digamos cuando tú estás en una situación en la que se está construyendo el Protocolo.

¿Qué características encuentras y que han sido?

Pues como digamos dominantes o pero algo que sea como lo más común que 1 encuentre y de pronto, que no es tan, tan común.

Mira eso.

Yo diría que cada protocolo de familia es dependiendo de cada familia, porque como hay familias que todos los hijos son buenos, hay familias que algún hijo es, es la es el calavera.

O hay familias donde una hija está mal casada o un hijo, pues está mal casado.

O hay familias donde no sé, por ejemplo, yo tuve un cliente que tenía 5 hijos y solo confiaba en que 1 tomara las decisiones, entonces que los 5 fueran beneficiarios, pero que solo 1 pueda tomar las decisiones.

Cuando el papá faltara, porque el papá decía, los otros no saben tomar decisiones, o sea, ellos solo saben gastar, entonces, entonces yo te diría, cada protocolo depende de cada familia y cada familia es un universo diferente al anterior.

¿O sea eso yo diría que en común, pues como que los padres tengan derechos mientras están vivos pero?

Pero más allá, como de lo común, en la minucia, que es de lo que se trata sobre todo los protocolos de familia, es, dependiendo de cada familia.

Bueno, hay otra cosa, y es que muchos dicen que los las siguientes generaciones, hasta que no tengan cierta edad, no puedan tomar decisiones.

¿Cierto, entonces la mayoría se van a más de 2125, cierto?

No, pues.

Nadie cree que alguien de 18 años ya sea capaz de tomar decisiones, o sea, la mayoría de edades para efectos legales, pero no para efectos de protocolos de familia, casi que eso se diría.

¿Y sabes cómo?

Pues, de metodologías o pues a alguna herramienta que ayude a facilitar la construcción, a hacer el proceso de implementación más llevadero.



Pues con Laura la que yo te digo que es con la que más he hecho protocolos y que ella sí solamente se dedica a eso.

¿Cierto, yo te mandé contacto allá o no?

Sí, sí, sí, claro, claro.

Ah, bueno, ella tiene un formato donde ella hace ciertas preguntas, pero la idea es que cada miembro de la familia la resuelva por separado, porque muchas veces lo que quiere el hijo no es lo mismo que lo que quiere el papá o lo que quiere un hermano no es lo mismo que quiere el otro hermano o cuando ya hay hermanos que faltan lo que quieres es sobrino, no sea lo mismo que quiera al abuelo entonces por eso se hace como entrevistas individuales después de que cada 1 ha leído las preguntas, cierto, y no necesariamente.

No necesariamente las respuestas tienen que ser por escrito, pero sí como que cada 1 tenga claro que quiere en ese tipo de cierto.

¿Entonces?

¿Entonces, por ejemplo, 1, dice usted cómo quiere que se tomen las decisiones y el paterfamilias está enfermo?

¿Y cada 1 puede tener una, es una opción diferente, cierto?

Entonces, la idea con el protocolo de familia es llegar a una a un consenso entre todos, que la decisión que se tome todos estén de acuerdo, porque puede ser que la decisión que se tome no sea ni la el 1 ni la del otro, ni la del otro, sino 111 conjunto de las 3 o lo que ordenó el papá entonces, porque también puede ser, o sea, el papá, dice.

¿Eso te iba a preguntar, o sea, entonces, si todos piensan diferente, quién tomas?

¿A decisión final el dueño de la sociedad o qué?

Sí.

Descansando en La Plata del papá, casi siempre es la plata del papá y el papá es el que el que dice.

Si no se hace así, entonces se fregaron todos.

¿Eso?

YY según eso que me decís, ves que de pronto esa práctica es una, es que el papá tome esa decisión final.

Es sano OO.

No es, pues no están recomendable.

Pues porque 1 empieza a como identificar esas cositas.

¿Cómo lo ves desde tu experiencia?

Favorecen.

¿Lo que pasa es que así, así como hay papás que tienen el hijo bobo, llamo yo, pues o el hijo al que al que mejor dicho lo que dijo usted dijo Sí el favorito, o sea los papás dicen que no tienen favoritos, pues claro que no tiene favoritos, o sea, pues yo solo tengo una, entiendo, tengo muchas opciones, pero claro que hay favoritos, o sea hay papás que se emboban con cierto hijo, cierto, entonces?

Es entonces como hay papás que dicen así, tengan su favorito y dicen no a todos por igual.

Como te digo, eso es cada mundo, cada familia, o sea y 1, encuentra todo tipo de cosas, o sea. Todo tipo de cosas.

¿Ya y qué?

Otra cosa que está muy común es que se pida que todos firmen capitulaciones, o sea, que los cónyuges no entren al patrimonio de la familia.

Sobre todo.

Pues porque como ahora es tan fácil, pues no como ahora es tan difícil mantener un matrimonio en los años que ojalá ustedes sean la acepción, pues, pero, pero ustedes saben que 11 ya no ve gente que solo tuvo un matrimonio de ese matrimonio le duró toda la vida.

Esos son la excepción, o sea, 1.

Ahora los matrimonios son de cartón, pues eso.

¿Empiezan a hacer, es quedarse, sí o qué?

Bien.

Pero, pero pues eso es eso.

¿Es cierto, Eh?

Espérate, que se me fue la Paloma con lo del matrimonio mhm, digamos en esas en esas situaciones donde los papás tienen que tomar esas decisiones difíciles y establecer como esos parámetros que se recomienda.

¿Pues mira, hay muchas veces que los papás como que nunca le habían preguntado ese tipo de cosas a los hijos, cierto?

Exactamente.

Entonces, entonces, normalmente, la última reunión en la que se hace con él con el paterfamilias cierto entonces 11 en el la reunión del Páter Familias 1.

¿1 no le dice que hijo dijo O sea, o que o qué miembro de la familia lo dijo, pero no se le dice como hay una idea que es que en caso de que usted esté incapacitado, 3 de los 5 hijos tengan que tomar las decisiones y el papá se queda como es, en serio que dijeron eso?

¿Pues cómo y por qué no dijeron que tal sí siempre ha sido tal o al revés, me sorprende más, es cuando es como al revés, cuando dicen, como no, si el papá está enfermo o alguna cosa, que el que tome las decisiones sea el hijo mayor y el papá de se dice eso en serio?

Sí.

Yo creí que 3 al 3 al mismo tiempo, cierto, entonces hay veces que el papá dice como Ah, si todos quieren eso, pues me parece bien, nunca me lo había imaginado.

Puede pasar eso o puede ser que el papá diga no, no estoy de acuerdo y le y mi decisión es que sea tal, entonces ya seas una reunión de toda la familia y usted dice que me puso esto en conocimiento, se quiere que se hable del tema porque no hay un consenso sobre tal decisión.

¿OKY cuándo has visto tú?

Pues obviamente esto es como te ves, pura percepción, pero creo digas stepha, este patrimonio de familia ha hecho que Eh, allá sido exitoso, pues eso ha promovido el éxito en este, digamos en esta empresa familiar y cuando has visto tu nombre este desde está hablando desde la construcción.

¿Cierto, hombre, yo creo que porque finalmente tú me dices es ajustarse a la familia, pero eso no garantiza el éxito o no?

¿Cierto?

¿Cuándo has visto que sucede en esas?

Pues como esas situaciones en las que desde tu experiencia, vos te das cuenta de eso y cómo haces para manejarlo.

La verdad es que la mayoría de veces hacer el protocolo de familia le ayuda a la familia, porque hace que todos tengan las reglas claras y si alguno se equivoca se lo puede decir cualquier miembro de la familia.

Como B vos firmaste el Protocolo y en el Protocolo dijiste que me ibas a hacer tal cosa entonces el mismo al otro, como que ay, verdad.

O sea, como que cada 1 toma conciencia y toma obligación de hacer y cumplir las normas que dicen el Protocolo. ¿Entonces?

Ah, pues 11 diría.

Puede ser que haya familias que pusieron un protocolo tan enredado que dañaron la empresa puede ser o sea, porque también te digo entre más.

Cositas raras, pongan más difícil para hacer de operar el patrimonio que esté dentro del protocolo de familia.

Cierto, porque si, por ejemplo, ponen cosas como que no sé qué a todos los miembros de la familia se les pagará siempre la Seguridad Social fue que no haya la caja para eso.

Mhm.

¿Pero quedaron obligados a eso entonces van a dejar de cumplir otras cosas por cumplir?  
Una cosa que se comprometieron sin saber qué cierto entonces entre más genéricas sean las cláusulas del protocolo de familia y menos 1 se vaya la minucia hace que sea más fácil la operatividad del mismo. ¿Cierto?

O sea, si 1.

Sí a mantener las cosas simples.

Esa esa entonces, pero también te diría las familias que han hecho protocolo de familia tienden más a ser exitosas en los negocios, porque los negocios, porque las porque las reglas del juego ya están claras.

¿O sea, pero no es una EH?

Es un porcentaje más alto.

No es 100% garantizado, pero si desde tu experiencia has visto que es, cómo se dice, ayuda AA perdurar la empresa en el tiempo.

Sí.

Así.

¿Desde tu experiencia, quién seas con dónde cogieron Estefanía ahí?

¿Sí, alguien le llegó?

Ah, súper.

Esto me parece fantástico.

¿La esperamos, la esperamos o seguimos?

No, no, sigamos, sigamos, hay ningún problema, pero igual todo queda grabadito.

Entonces hay forma de volverlo a reproducir OA leer en el caso de que eso esté transcribiendo bien.

Qué bueno.

Dios escribió que siga.

Mira una cosa que nos ha parecido a nosotros muy, muy interesante es el tema de.

¿En qué momento?

¿Cuándo?

¿Cómo?

¿Cómo llegar a ese punto?

Y si hay un momento en el que se según los diagnósticos que tú has hecho, que 1 diga no es que hay, es clave.

OO es independiente del tiempo o cuanto antes.

¿Sabes qué?

Eso es muy variable.

Eso es muy variable y casi siempre lo hacen, es cuando ya hay alguna situación que hay que controlar.

Cuando las familias están normales, o sea, ninguno está enfermo.

Dale.

Dame un segundo, dame un segundo coma.

¿Perdón?

No tranqui.

Entonces, entonces queda entonces casi siempre, eso pasa es cuando ya hay alguna situación que haya que regular.

¿Algún hijo está enfermo o alguna hija?

Se acaba de separar.

OO.

¿El papá está enfermo o ya tiene un patrimonio de tal forma o ya son tantos los miembros de la familia?

No es muy variable, es muy variable.

¿Y tú?

¿Recomendarías cuándo?

Pues o sea.

Sí, sí, sí.

Yo por una persona que te preguntara en qué momento debería ser yo mi protocolo de familia.

Cuando una familia tenga más de X patrimonio.

Según el patrimonio.

¿Según el patrimonio?

Sí, porque si es si es una familia que no tiene, que no tiene, pues un patrimonio importante, pues para que se ponen a hacer protocolos y cosas sabiendo que no hay por qué pelear.

¿Pues porque normalmente lo que hace el protocolo de familias, evitar peleas a futuro y por qué pelean las familias por plata?

¿Esa es mi percepción, me puedo equivocar, cierto?

Ajá.

¿OKOK, sí, no, no, no, a ver, es que dé para eso es esto, para eso no te preocupes porque digamos listo, entonces sí, yo soy una persona que me gané el baloto una pregunta, si super extraña que con un patrimonio gigante hay, cuándo debería hacer yo el protocolo?

Inmediatamente inmediata.

Ajá.

Inmediatamente debería esperar inmediatamente, ahí sí.

O sea, sí.

Yo cumplo independiente si sea si usted, yo con mi esposa nada más.

O tenga o esté mi primera generación debería hacerlo inmediatamente.

Sí.

Super entendido.

Bueno, otro tema que hemos visto.

Oigamos una familia que no sé tenía varias fincas y nunca se imaginó, pues que esas fincas valían esa plata y venden las fincas y empieza a entrar la plata.

Hacerlo antes de que entre la plata.

¿OK?

Sí, OK.

Como ese tipo de cosas mhm.

OK km.

Bueno, el otro tema que te iba a preguntar es.

¿Cómo se maneja el tema de la construcción?

Mhm.

¿Y la pregunta es un poquito abierta, pero es más orientada a manejar los integrantes, porque son momentos difíciles y complicados, cierto, entonces?

¿Qué has percibido tú y cómo has hecho para manejar esos esos momentos?

Debido a las preguntas que tú me decías ahorita que hacían en con la metodología que usa.

Mira, por ejemplo, todavía estaba a mandar ahora el.

Como como ella lo maneja, cierto, entonces ella por ejemplo, tiene lineamiento de reuniones, entonces valores orientados de la familia.

¿No todas las familias tienen los mismos valores, cierto?

Total.

¿Eh?

Cosas positivas a destacar de la familia Eh.

¿Participación actual de los miembros de la familia en el manejo del patrimonio EH?

¿Cómo consideran ustedes que la información que reciben los miembros de la familia sobre los negocios de la familia, participación de las utilidades cierto, Eh?

Beneficios de pertenecer al grupo familiar porque, por ejemplo, yo sé de familias que sacan, sacan qué ahí te lo envié.

¿El WhatsApp, Eh?

Gracias.

¿Sacan a algún miembro de la familia?

¿En cuanto a las decisiones y nunca le vuelven a dar efectivo, cierto?

Les pagan los correos a los hijos le pagan la empleada le pagan todo, o sea, el apartamento todo, pero no le dan plata a la persona.

¿No le dan efectivo?

Cierto, no le dan plata, no la han efectivo.

Entonces, entonces son cosas. Pesqué.

Entonces lo que pasa es que, como te decía ahora, cada familia es distinta.

¿Y cómo mediar esas situaciones, digamos esa persona que no lee, que no le?

Entendí van a entregar efectivo, puesto que se toma una decisión, pues obviamente es difícil com.

¿Casi siempre a esas personas de eso o por qué Andy, lapidado, plata o porque tengan alguna adicción, entonces le dicen a usted no le vamos a dar efectivo porque cualquier efectivo que usted se le dé, usted se lo gasta entonces?

Pues lo tenemos viviendo bien YY todo bien, pero no le damos acceso a efectivo ni a cosas costosas, porque casi siempre esa gente, entonces no sé, le dan un buen reloj, va y vende el reloj.

Ajá.

Si nada más digamos, nada material.

Nada material.

¿YY aspectos legales sea una, una de las cosas que nosotros no hemos preguntado cuando hemos levantado la información es se puede generar inconvenientes legales, YY me refiero es como que se demanden entre ellos cuando está construyendo el protocolo, o sea que?

Podría hacer lo que pasa es que 1.

¿Qué has visto?

1 el protocolo de familia lo vuelve un acuerdo de accionistas dentro de la sociedad tenedora de bienes.

Mhm.

Cierto, entonces eso hace que sea obligatorio para todos, porque el protocolo solo como tal no se vuelve obligatorio, mientras que si hay una sociedad de familia, entonces 1 lo vuelve parte de la sociedad de familia.

Entonces, así todos quedan obligados, entonces, digamos.

No sé, un señor y una señora y tienen 3 hijos y en el protocolo de familia dice, tienen que firmar capitulaciones.

Todos los que formen parte de la familia a partir del protocolo.

¿Cierto, entonces, un hijo estaba casado y el otro hijo no?

Pues el hijo que ella estaba casado ya no queda obligado a hacer capitulaciones, pero el hijo que no cuando se vaya a casar queda obligado a hacer capitulaciones.

Mhm.

¿Porque además, en el mismo protocolo dices, si vos no haces capitulaciones, te pueden sacar como accionista de la sociedad, entonces después va YY demanda y dice, cómo?

Así porque mi hermana se quedó con todo, sabiendo que yo también era heredero de mis papás, entonces el la hermana puede demostrar que en el protocolo de familia estaba la

sanción en caso de y que y que el hermano no quiso firmar las capitulaciones, por lo tanto, sale del patrimonio de la familia, porque el mismo lo aceptó.

O el mismo incurrió en eso si me entendés, entonces eso se vuelve.

Es un tema probatorio en caso de incumplimiento del Protocolo.

OKOK Superentendido.

¿Partiendo de ese tema, la otra, pues se me ocurrió una pregunta y es cuando no hacer un protocolo de familia, por qué?

O sea, cuando ya es, digamos demasiado tarde o nunca es demasiado tarde.

Nunca es tarde, nunca es tarde.

Nunca es tarde.

Ya llegó tu experiencia, nunca una familia está más allá de su salvación.

Sí, porque es que lo bueno, el protocolo, es que te deja las normas claras para todos.

¿Entonces, entonces, qué mejor que eso?

Pues qué mejor que saber a qué me atengo y a qué estoy obligada.

Sí, Ah.

Super.

Claro, pues yo creo, que estamos súper bien, yo lo que te dijeron una cosa relativamente corta y me has dado bastante sustancia.

Con el tema.

¿Le escribiste a Manuel?

¿No, todavía no he, ese sabes por qué?

Porque él me dijo que iba a hacer la entrevista con primos de él y todo.

¿Ay juepucha no muy bacano, sino que primero estoy, EH?

Con las personas, pues como que construyen, que ayudan a ello.

¿Por qué?

Porque me parece que de ustedes.

Vas a ver también que le preguntas a los otros.

Exactamente, extraigo información que puedo porque las estas preguntas que están ahí son como más orientadas.

AA la capacitación.

Ah, bueno, antes de ahí se me acaba de ser me estaba olvidando una.

No.

Es necesario capacitar a las personas antes de hacer un protocolo, familia, digamos, pues no, no capacitarlos como formarlos, pero sí como darles unos parámetros y unas cosas, eso determina algo de éxito en la construcción del patrimonio del protocolo.

¿Lo que pasa es que eso, eso es parte de las entrevistas que se hacen individuales con cada miembro de la familia, entonces, con cada miembro, es que ellos también dicen las preguntas que se les ocurren acerca de cómo va a quedar el protocolo entonces cuando 1 ya tiene como el consenso o pues o cuando 1 hace las reuniones para llegar a consensos de las decisiones que no fueron unánimes, cierto?

Ajá.

¿Porque digamos, digamos una pregunta, quiere que todos hagan capitulaciones?

¿Si todos dicen que sí, pues para que 1 va a llevar eso a la reunión, pero si por ejemplo 1 dice, Eh?

¿En caso de que tal se enferme, Eh?

Las decisiones las tomará el hermano frente a los hijos del que se enfermó y no el papá de los de los hijos, sobre todo cuando están separados.

Cierto, entonces 1 dice como.

Será que sí, pero es que si es este sí me gustaría, no me importa que venga aquí la pareja tomar decisiones, pero si la pareja de tal si nos importa YY cosas así, cierto, entonces puede

que la que la persona que se separó diga, yo no quiero que esa persona nunca venga aquí a tomar decisiones sobre mi patrimonio, así yo esté enferma o me haya muerto como puede que el hermano diga no, yo sí prefiero que se tome las decisiones de cómo se van a educar sus hijas, entonces son cosas que ya cuando.

Se hace la reunión de todos, donde hay que llegar a un consenso, pues puede que algunos estén de acuerdo y otros no, pero ahí es que se es como que se hace la socialización del del acuerdo.

¿Ah OKOK, perfecto, no?

Sí, súper super importante es porque de pronto 1, o sea, según entiendo, o sea, si es necesario dar unas pautas, pero no es necesario, pues como capacitar en una herramienta o en alguna cosa, pues muy técnica, porque va más, esto va más allá de la vivencia y de la esencia de cada núcleo familiar.

Ah, bueno.

Algo super importante.

Así es, así es y lo importante, si es que todo se lo lean a Cabalidad, pues porque son documentos largos, pues, pero quiero que todos sí se lo lean todo y que si tienen dudas y si tienen dudas pues que pregunten, pero eso son documentos que quedan muy largos.

Pero, o sea, literal.

A ver, a ver, tengo acá.

Una súper recomendación que haces es.

Cada integrante del protocolo tiene que leerlo y entenderlo.

Así es.

En su 100% porque si no se dejan huecos para.

Cosas que pueden salir.

Para malas interpretaciones, no mira, no es ni tan largo, aquí tengo 1 y es de 17 hojas.

No, no está, estaba manejable.

La gente que dice yo 17 bajando para leer ni por.

Pero eso es un es algo que puede generar distorsión en el en el protocolo y que no sea tan exitoso.

¿OK?

Así es, así es, o sea, mi recomendación, si es que se lo lean a Cabalidad.

Listo, listo.

No, querido necesito.

¿No, súper, súper, súper, yo te agradezco mucho, mucho el espacio, lo que te dije, Oh, voy a hablar con Manuel, Eh?

No.

Qué primera, un poquito de pena, pero, pero si me tendrá que quitar y.

De una no, yo te recomendé y yo dije que también eras cliente de William y todo, entonces me dijo que no, que él te ayudaba que ni más faltaba.

Sí, bueno.

Sí ves lo que te digo y este trabajo es como la idea es orientarlo para que, pues obviamente nosotros tenemos que cumplir en él, en la Universidad y hacer una cosa bacana, pero es para personas como 1 que estamos llegando a esas situaciones, que puedan coger algo YY no, no leer la carreta, no leer, el tema puede ser el grueso, pero sí de pronto llegar a unas conclusiones y entender que hay unos parámetros que ayudan a mantener una empresa familiar y a 1 lo que le interesa es que las empresas sobrevivan y allá en.

Empleo y la gente viva.

No.

¿Bueno, entonces, como orientar a la gente y me iba a Cano?

Por ejemplo, pedido.

Hay familias que dicen a partir de tal momento ya ningún miembro de la familia puede ser director de la de la sociedad o puede ser representante legal.

¿Por qué?

Porque ya es tanta la familia que es mejor delegar el poder en 1/3.

Y que no se vuelva.

Sí.

De casa.

Sí, sí, sí, no, y vení, y me da un poquito de inquietud.

¿Eso es enteramente relacionado al tamaño de la empresa o puede ser también alta?

Pues bueno, tamaño, tamaño en términos patrimoniales, tamaño.

A las decisiones de la familia las decisiones de la familia, pero casi siempre cuando son empresas muy grandes, deciden que quien administre sea 1/3.

Y es mucho más sano, según te entiendo, es mucho más sano tomar, digamos, una decisión de.

Sí, porque es que te lo pongo así, digamos que ya es una familia donde ya va la tercera generación.

Llega el primo cuarto que vive en Estados Unidos, que estudió FA, FA, FA y que solo sirve para estudiar y dice, yo quiero ser el representante legal YY está el que toda la vida trabajo desde chiquito en la empresa conocen la empresa también ha estudiado, pero pues en Colombia y fallaba y entonces se vuelve el conflicto.

¿Como entonces, cuál de los dos vamos a nombrar sabiendo que los dos tienen capacidades? Puede que 1 conozca más la empresa que el otro, pero pues puede que el otro tome mejores decisiones o lo que sea.

¿Entonces, lo que se hace es que se hace una Junta directiva en la Junta Directiva?

Sí pueden participar los dos, pero el representante legal como tal el que hace el día a día que sea un externo.

Para que además, es externo.

¿Le rinda cuentas a todos sin sesgos de que este es mi papá o esta es mi hermano o este es mi primo o este es mi tío, cierto?

Mantener las cuentas separadas.

Tal cual tal cual.

No quería lo que necesito.

¿Me lo compras?

Claro que sí.

OKOK, no, María, te agradezco mucho, mucho el espacio, realmente el súper enriquecedor, inclusive cuando lo tenga listo y organizado, te lo mandaré para que pues en caso tal de que le sirva, pues sería genial.

De 1000 gracias.

Te mando un abrazo y estoy pendiente.

Igual hay veces Estefanía.

Yo creo que sí, no es hoy por la tarde, pues si eso, porque debe llegar ahorita mañana por la mañana.

Te mando esa info listo.

¿Listo de una?

Ese super bien.

Chao.

Gracias un abrazo Chao.



*Entrevista persona 7*

¿O de una empresa industrial o de una empresa de servicios de cualquier índole?

OO.

Una empresa holding de cosas financieras, por ejemplo, entonces todo es muy diferente. Exactamente.

¿Entonces, pues eso es lo que buscamos de pronto entender, desde su punto de vista y obviamente esta entrevista es super importante, Eh?

Desde la idea.

Sea, muy desde la percepción, desde la idea, desde la experiencia, cierto, porque eso es que usted nos permita entender esas situaciones tan particulares que se viven en cada 1 de los momentos y en cada una de las áreas donde se han desarrollado.

Bueno, perfecto.

¿Y cómo quieren que procedamos?

¿Ustedes me van haciendo preguntas o?

Puedes poner como una partecita del tema y lo comentamos YY les cuento algunas anécdotas, pues OO.

¿Historias que me tocó ver de cerca, cómo quieren ustedes, que procedamos?

Si quieres, don , pues podemos arrancar como hablando, como de historias, historias.

¿Así como como cercanas, y yo creo que ahí vamos ir ciento la historia de encontramos es como la respuesta a nuestras preguntas puntuales, bien, sí, no, nosotros, EH?

Vamos YY le vamos preguntando, pues como como en el en el camino, no de si está de acuerdo.

¿Bueno, me parece muy bien, pero una recomendación?

Pero negra.

Ja, ahí se vio la silueta.

Cita Stephanie como tener la luz por detrás, no te veo sino la silueta negra, pero ahí ya sí, ya sí, listo.

Ay, es que estaba prendiendo el otro computador conectando los audios, pero ya.

¿Tranquila, no se preocupe, no se preocupe, vea, Eh, entonces, pues les empiezo contando una de las experiencias e más o dos experiencias, Eh?

Que me tocaron a mí desde muy al principio de mi carrera profesional, cuando yo estaba trabajando, EH, me tocó vivir de cerca dos procesos que fueron eminentemente, pues Eh, especialmente diferentes, y me ayudó, pues como a entender y a clari fi para algunas cosas que me parecen de sentido común.

¿Bueno, Eh?

El primero era un patrimonio importante, pero de diversas inversiones en distintos tipos de negocios.

Era como quien dice, una especie de Holding.

Cierto que tenía inversiones en industrias, pues era propietario de unas industrias con socios terceros.

Tenía también el propiedades, raíces y cosas de esas cierto entonces, cuando faltó el fundador, el líder, el que había construido, pues ese patrimonio, una de los procedimientos más importantes que se hizo fue llamar a todos los herederos y esto se revuelve un poquito, con temas de sucesión, cierto.

Y la persona que estaba liderando que digamos era hijo con mucho sentido común, llamó a todos los demás hermanos y hermanas y le dijo, Mire, esto es lo que hay.

Diga cada 1 que EH, en qué quiere seguir o en qué quieres salir o cómo visualizan su futuro.

¿Cierto, yo entendí eso de la siguiente manera, Eh?

Cuando a 1 lo meten obligado en una sociedad cierto, cuando 1 como heredero, por ejemplo, si yo fuera el heredero de los dueños de diga cualquier empresa Postobón cierto, y a mí me meten en una sociedad porque faltó mi padre y yo quedo asociado con mis hermanos o con mis primos, forzado en algún momento del camino de la vida, va a haber divergencias. Que es lo que trata de asegurar el portafolio, el protocolo familiar, pero cambia radicalmente la situación.

Me parece a mí, si usted en algún momento tuvo la elección de decir yo me quedo en la sociedad o yo me voy.

¿Cambia totalmente la perspectiva, cierto?

Porque ya a usted no le puede decir a nadie, es que a mí me obligaron.

¿Es que, mire, yo estoy aquí, yo me quiero ir, no?

Usted tuvo un momento en que eligió eso, no es fácil porque no todas las sociedades pueden tener en un momento dado una liquidez o alguna cosa, pero esta persona que estaba liderando en ese momento esa empresa decía, no es que yo puede que no tenga la liquidez en este momento, pero yo empiezo a trabajar y si somos, por ejemplo, 6 hermanos y hay dos que dicen que se quieren salir y 4 que se quieren quedar.

Yo tengo determinada por problema que buscar y en cuanto plazo lo voy a hacer, si todos 6 o los demás 5 dice no, cada 1 quiere abrirse por su lado, de acuerdo con su cónyuge, de acuerdo con sus intereses, de acuerdo con sus respectivas.

Es que a mí no me gusta la industria metalmeccánica, a mí me gusta, es el arte y yo quiero salir.

Es a comprar cuadros de botero.

Listo.

Venga, Eh.

Yo empiezo a trabajar para darle a cada 1 esa oportunidad de salida o de quedarse.

Eso me pareció a mí, que ayudó muchísimo a todo el tema de protocolo familiar.

En ese caso hubo exactamente.

¿Eran 7 Eh?

3 decidieron salirse 3 se quedaron juntos y 1/7.

Séptimo era una situación especial.

Era una monja de clausura entonces, pues presumieron que le entregaban a la comunidad La Plata porque ya a título personal tenía votos de pobreza.

Entonces empezaron a gestionar el negocio, cómo le daban salida a esos 4, que es un planteamiento, digámoslo estratégico, en el sentido de que listo, si yo tengo como administrador de una empresa familiar ese panorama de que tengo que darle salida a una parte, yo no me puedo poner a pensar, no, es que yo voy a comprar AA la empresa de mi competencia porque es que ya ahí empieza.

¿Empieza hostias siempre a las demás semillas de discordia y de problemas?

Sí.

Sí, si me entiendes como el concepto, entonces me parece que volviéndolo a los protocolos de familia.

¿Es muy importante pensar cómo en determinado momento se le puede dar salida a los que no quieran ser parte, pues no tenga ya ánimo asociativo eso en los abogados eso, EH?

Creo que le dicen ánimo, sociedad, y eso no sé qué cierto, ya, yo ya no quiero pertenecer.

Y el resto empiezan a obligarlos a obligar a ese que no se puede salir.

Eso, eso se vuelve un infierno.

¿Cierto?

He visto otros casos donde pasó eso, el pato familias.

Todo lo que había entre la sociedad incluye las casas de los hijos.

Entonces, una nueva no podía decirle a su marido porque no vendemos esta casa y nos pasamos por un apartamento.

Se volvía una discusión de familia.

El todo.

¿Y una causal de divorcio?

¿Ah, no?

Entonces se vuelve finalmente 1 de los personajes se volvió tan complicado manejar que literalmente conseguía abogados Car, apenas el abogado empezaba a enterarse de los problemas porque iba pues, a la sociedad a averiguar qué estaba que está y apenas le pasaba. La primera cuenta al rebelde lo echaban y compraba y conseguía otro juzgado.

Entonces a la sociedad tampoco la dejaba funcionar tan sí me entiende, pero digamos eso, era como el otro super extremo en que como nunca les dieron listo es que el ánimo de asociativo y hay que respetarlo y tratar de manejarlo.

Cierto, entonces yo considero que con esa coyuntura en donde las personas eligen que no es fácil y no es inmediato, cierto, porque eso requiere muchas cosas.

E de poder partir de poder salirse, facilita tremendamente el manejo de los de ahí para adelante.

Hola, aspecto clave.

Cierto, sí.

, que puede llevar a una empresa, a nosotros nos han dado varias respuestas sobre esto, pero me gustaría saber tu opinión.

¿Qué podría llevar a una empresa?

AA requerir hacer un protocolo de familia, o sea buscar esa opción como un protocolo de familia.

¿Los que has visto?

No mira, a mí me parece.

Es que cuando falta el fundador, pues el pater familias, como se dice, es muy probable que todos los hermanos y si es más numerosos e cada 1 tenga ocasiones diferentes.

Es.

Necesidades diferentes, ambiciones diferentes y han recogido en el camino esposas esposos que todos traen un concepto y le susurran al hijo por la noche en la almohada.

¿Entonces empieza la novela por decir y venir y tu hermano, porque él lo nombraron presidente y porque se gana y porque se compró carro y ese porque llega a las 9 y a TI te dicen que tienes que llegar a las 7, eso es un veneno terrible, cierto?

Es verdad, es verdad. ¿No?

No ríase, pero es verdad, perdón sí.

Bueno, no me río por lo cotidiano que es güey.

No.

¿YY en esas cosas de vea eso acaba saliendo, yo lo digo, folclóricamente, sí, acuerdo y fue madre, que usted me derramo el helado en el refresco la primera comunión?

Y ya tienen 60 años, pero sale eso con una virulencia que 1 de afuera se aterrera cierto.

Entonces a mí me parece que Eh, pues hay patrimonios mhm muy distintos.

Por ejemplo, si usted tiene una fábrica de zapatos muy grande y es una sola unidad y usted tiene hijos con distintas capacidades, entonces habrá 1, que es el macho para vender y que ese puede llegar a ser el presidente de esa.

Y hay otro que es más.

¿Reservado y simplemente acabará siendo bueno para manejar el departamento de despachos pueden contratar a los camiones para que llegue el producto entonces y no tiene más vuelo, cierto?

¿Entonces, cómo se hace eso?

¿Cierto?

Cómo se entonces el protocolo de familia me parece a mí que ayuda a clarificar unos principios y en la medida en que se socializa con todo el mundo y con todos los participantes y van creciendo las generaciones posteriores escuchando eso en las mesas de comedor de su casa, son más susceptibles de e aceptar.

Sería una pregunta, Ah, qué pena, no dale.

Cierto, y me parece no, por ejemplo, el conocido otra historia, una empresa de familia listo. Dos de los hijos trabajaron en la empresa y la ayudaron a crecer.

Y todo, digamos, con aportes similares, esos dos hijos cada 1 tuvo dos hijos.

Que entraron a la empresa los dos de 1, resultaron súper hábiles y aportaron al crecimiento de la empresa y todo lo otro.

Los otros dos, mucho más pasivos con potencial simplemente de quedarse como empleados de segunda categoría.

¿Pero entonces, los dos papás de sus nietos, o sea, hijos, Eh?

Empezaron a tener dificultades que porque los hijos de fulano ganan más que los hijos, Eh míos.

Exacto.

Entonces, por ejemplo, un protocolo de familia me parecía a mí que debe ser muy importante que tenga, digamos una cosa listo.

Tenemos una empresa, esta es la empresa que hizo mi papá y nosotros con protocolo de familia, aceptamos y definimos qué los sueldos de los miembros de la familia los definirá una comisión de terceros cuarto, para que no sea el papá y el tío definiendo, por ejemplo, pues se me ocurre a mí.

O pueden poner también en requisa besitos.

No puede entrar ningún nieto o ninguna otra persona hasta que no haya tenido, digamos, una experiencia de 5 años por fuera de en empresas de terceros y su contratación sea validada por, digamos, la misma Comisión de tercera.

Una cosa así para que la gente tenga muy Claro eso de que es que no.

Yo salí de la universidad, me fui allí para la fábrica de mi papá y entonces hago lo que me da la gana y entonces acaba peleando con el primo que también hizo lo mismo un año más adelante.

¿Sí se sí me entiende todo es el protocolo de familia, EH?

Es muy bueno porque clarifica unos procedimientos de esa naturaleza y si en la familia se ha divulgado desde chiquitos, pues AA los a las generaciones que vienen, cierto, porque al papá muchas veces los hijos no lo cuestionan mientras está, pues en uso de todas sus capacidades no lo cuestionan, sí mi papá escogió al mayor o el menor OA la al y lo puso a trabajar con él y ese fue el que siempre se quedó cierto, el nadie le puede cuestionar, pues al dueño fundador, pero después cuando vienen los otros o cuando ya falta el fundador, el.

Y se reparte la propiedad de acuerdo con el proceso de sucesión, empieza a haber ese tipo de dificultades.

Entonces, en la medida en que esos protocolos EAFIT.

Se pongan de presente ahí como un procedimiento, entonces la persona dice, bueno, lo seguimos.

O sea, yo honestamente no conozco.

Que haya una forma digamos, legal, de EE.

Obligada a cumplimiento de un protocolo y en este país de Leguleyos, seguramente habrá algún abogado que se mete ahí al que honorarios, pesca YY toda la cosa.

Yo creo que.

Pues si me entienden, pero yo creo que es una cosa que agiliza YY los protocolos de familia.

Muchas veces yo sé que se involucran en, por ejemplo, de cada rama.

No puede haber sino 1 trabajando en la empresa.

Perdón, entonces bueno, si un de una rama ahí 3 hijos, pues saben que habrá 1, entonces para otro de esa rama, poder entrar.

Sabes que te quiero, hermano, pero, pero todo eso es a la hora del té.

Yo creo que difícil de aplicar legalmente no, no aparte, no tengo experiencia, sé que en la medida en que eso se conoce y se aplica, pues hay empresas que no han tenido dificultades entre la familia y por eso, pero también las hay que se han tenido todos los problemas y los chicharrones, porque empiezan AAA.

No creer OA querer pasarse en el protocolo bajo como el lema de que es que 1 después de muerto no manda.

Cierto, pues.

¿Ah, pero don ?

¿De pronto, aspes, según la percepción tuya, has visto que los protocolos tienden?

No a garantizar, pero.

Dan un soplo, corte más grande para que, para que las empresas perduren a largo plazo o no hay una relación ahí real desde el, pues lo que vos has visto.

No, no, yo, pues me imagino que sí he, pero es que como todos los negocios son tan diferentes.

Es cierto, pues ustedes saben el, la, el Protocolo de familia, por ejemplo, de los saldarriaga es el de los del Grupo de pintura.

Y todo eso cierto que ese protocolo decía que ninguno podía trabajar en las empresas del grupo.

Ah, pero me imagino que cambió con o cuando entró bici.

Eso cambió, me imagino que.

¿No, pero, pero había, pues yo no conozco en detalle, pero pues eso es comentario como eso es tan antiguo, cierto?

Ajá.

¿E que ninguno y usted no vio nunca un saldarriaga gerente?

¿OK?

Había 1 que digamos como que ejercía el control al cual el presidente del Grupo Mundial le pasaba los reportes, pero no había ninguno de las familias saldarriaga trabajando ahí.

Y los primos y todos \*\*\*\*\* incluso le pagaban honorarios a ese, como quien dice que supervisaba al Gran presidente del Grupo Mundial.

Pero eso se fue multiplicando y se fue multiplicando YY ya yo, pues entendí que ellos vendieron muchas cosas del grupo y se quedaron con otra naturaleza de negocios, y no sé si habrán dado salida a algunos que quieran o no, ya eso no conozco, pues pero.

¿Pero eso es una práctica recomendada?

Claro, Claro, yo creo que sí.

Pues no involucrar a la familia.

No, no sé si no involucrar a la familia o no, no, yo no diría eso.

Ese me parece a mí, que es quizás un caso extremo, a mí me parece que se deben, es poner las condiciones bajo las cuales un miembro de la familia puede entrar a ejercer sus funciones.

Cierto, YY como por esa experiencia de los dos hermanos Peleando, que porque él dijo suyo gana más que el mío, he pensaría que una cláusula que diga bueno los salarios de los miembros de la familia serán.

h, pues establecidos por una Comisión de Terceros independiente o por OOOO, se contratará AA una firma.

AA una firma merced 1, se cuál de esas que hacen estudios de salarios y que determine el rango de salarios para el cual el gerente de la empresa puede asignarle a esta persona,

teniendo en cuenta también los terceros que trabajan en la empresa del mismo nivel jerárquico.

Muchas, entonces, todo eso clarifica YY da a mí me parece que es supremamente bueno tener eso, porque es que mire él.

El fundador de del negocio siempre va a pretender dos cosas, cierto, la armonía entre sus descendientes y perpetuar el negocio.

Es muy, muy raro, pues o muy poquito en el que diga no es que yo antes de morirme yo líquido todos, y a cada 1 le dejo, es un una fracción de saldo en el banco, él no es lo más práctico YY Melo no es lo más.

Nunca lo había escuchado, inclusive yo.

Ah.

Recomendado.

Sí, muy respetable.

¿Pero a mí me tocó ver un caso de esos, pero supremamente interesante y absolutamente válido porque era o un grupo familiar que no tenía una sola empresa, sino que tenía participaciones importantes en varias empresas industriales, cierto?

Y el fundador de eso era un industrial dato, entonces él manejaba.

Perfectamente a todos sus socios, pero todos sus descendientes eran mujeres.

¿En otros andares de la vida eran EH?

Pues periodistas médicas, casadas con médicos, ninguna de sus 4 descendientes estaba en el mundo de la industria.

Digamos que.

¿Entonces él dijo, Te acabo de contar?

Sí, qué pena.

Mire, yo ya estoy acercándome a una edad avanzada, yo voy a empezar a liquidar todo, pues a liquidar estas participaciones en las no acabar las empresas.

¿Para dejarles al patrimonio?

¿Mis sucesores en una, EH?

En unas cosas de índole financieras que se puedan manejar mucho más fácil, sin socios.

Y si alguno quiere partir, pues listo.

¿O usted tiene tanta plata en sede?

¿Test?

Bueno, yo le liquido tanto secreto.

¿Son para usted y hasta luego, y seguimos tan queridos, sí me entiendes?

Se ese coso de protocolo familiar.

Se confunde mucho con todos los temas de sucesión.

Sí.

Pues, de sucesión en el sentido de cómo se reparte La Plata al que se acaba de morir en el término, pues como como legal de testamento, cierto.

Pero hay unos patrimonios que no son fácilmente partibles.

Entonces, ese tipo de protocolos, que tienen una serie de procedimientos, pues facilitan en la medida en que ya las expectativas de la gente pueden estar enmarcadas en lo que dice ese protocolo.

Ojo.

En entiendo como para, como para redondear el puntito que acabas de decir el ese señor él el industrial, digamos el hizo una lectura y han YY, vio que, Eh, realmente no valía la pena constituir un protocolo y hacer como todo un proceso de sucesión para que su segunda generación entrara como a ese tema, porque él dijo no.

Aquí el personal no es, digamos.

No, pero, pero he si hicieron un protocolo, pero yo creo que es muy distinto el protocolo cuando a TI te dejan un portafolio de inversiones relativamente líquidas que cuando te dejan es que vos SOS socio del 25% puesto guion con Ardila Lule entonces no puedes hacer nada. Si Ardila lule no está de acuerdo, pues si, si me entendés.

El paralelo es muy distinto.

¿Si a TI te dejan un portafolio y ese tenés tantas acciones en la bolsa y tanto se TO tantos bonos de test, entonces listo?

¿Ustedes cómo quieren?

Trabajando en armonía, pero si yo me quiero retirar, ah, bueno, es muy fácil el avalúo.

¿La separación, las cosas sí, y entonces no se entran en discusiones de que es que usted por qué es que usted tenía rojas, que usted no tenía rosca?

¿Es que a usted, porque si le pagan hasta por qué lo dejaron trabajar en la empresa, no?

Sí, sí.

Bueno, historia muy, muy bacana.

Pues porque el señor es un berraco, pues 1.

Y Ave María.

No era una persona de un sentido, como un extraordinario cierto EYY ahí de él desde el principio.

Mucho antes.

Yo aprendí ese concepto de que muy bueno.

sted sabe que los antioqueños somos, a veces te nos gustan los dichos montañeros, cierto, entonces usted a los terneros derrotados les tiene que dejar una salida porque si no, revientan cualquier alambrado.

Sí, ustedes han estado por ahí.

En fincas ganaderas y eso, bueno.

Un ternero derrotado si usted no lo le pone muchas talanqueras se la revienta, entonces usted tiene que dejar como los caminos, que es lo que hace el Protocolo para que eventualmente las personas puedan resolver ciertos conflictos familiares.

Pero yo creo que a mí me parece, pues yo siempre que he visto eso YY gente que me ha preguntado y he visto pues como quien dice de amigos o conocidos que le preguntan a 1 algunas cosas, le cuenta.

Cuenta, yo siempre sugiero, mire, pase por un momento en que cada 1 tenga que elegir, que no es fácil, porque es que he visto caso.

¿No es que mi abuelo siempre quería que todo esto fuera grande y junto y entonces, por qué lo vamos a partir nosotros?

Es que el abuelo ya no está muerto, entonces el que no quiere estar, démosle salida, tiene igual derecho que el que cierto.

De.

¿Entonces, pongamos de acuerdo en que no estamos de acuerdo YY porque si no acaba la cosa en peleas y conflictos que destruyen el patrimonio, Facebook o lo destruyen o lo fraccionan o le quitan todo mucho valor puerto entonces por ejemplo, si usted tiene por poner el caso, usted tiene una empresa que tiene dos grandes líneas de productos, cierto?

Entonces, bueno, llegue el momento en que dice, bueno, listo, es que yo no me quiero asociar con ustedes, yo quiero independizarme buena.

¿Entonces, partamos la empresa, hagamos una decisión, usted queda con esto?

Usted queda con esto y cada 1 sigue solo, pero no que es que mi papá siempre quiso, es todo grande y todo son vidas, a veces románticas, que obstaculicen mucho el proceder y entonces se va creando resentimientos que acaban perjudicando a la empresa.

Y como te decía al principio, si usted bueno es el dueño de esa empresa y usted es el único y tiene 4 hermanos que están en otros andares en la vida por elección propia.

¿En un momento dado usted dice, no, es que yo voy a comprar la empresa de la competencia y voy a invertir no sé cuántos miles de millones para crecer esta empresa como quería mi papá?

¿Puede que los otros diga, Ah, eso que pereza yo que yo más bien quisiera tener un patrimonio en el banco y que me produzca una plática y me a pasear a Europa sin tener que pensar en nada bien, no?

Entonces, esos momentos de a mí me parecen claves YY lo debe tratar de como procedimental un poco él y no es que cada mes usted les pregunte si quieren seguir o no seguir.

¿Usted puede decir, bueno, yo les pregunto una vez hoy, y si yo soy el que maneja el patrimonio?

Le vuelvo a preguntar dentro de 5 años o dentro de 10, pero cada 1 tiene la elección, pues el momento.

Yo no y 1 debería, pues como ir a.

Claro, vale.

Pues suponiendo que una es la persona que está manejando eso, también debería ir haciendo la lectura según, pues como al fin y al cabo de familia si 1 de familia, pues 1 ve esa persona. Estoy notando que hay un comportamiento ahí específico y.

1 en el asado del sábado en la finca tiene que parar la oreja.

Exacta 1.

Nunca deja de trabajar mejor dicho.

Mar.

No, pero, pero es que pues humanos somos y cada 1 va teniendo distinto, pues intereses y distintas capacidades intelectuales y distintas capacidades profesionales y extinta dedicación. Entonces, el hijo artista que quiere comprar cuadros de botero YY el otro que quiere es hacer crecer la empresa en mi papá y son buenos ambos en sus campos, pero tienen intereses totalmente disímiles.

Donde dio una pregunta pues, como a raíz de todas estas historias, me surge algo, puede un protocolo formarse, constituirse sin el acompañamiento, como, digamos, de una persona experta, como muy un protocolo?

Crearse es muy de manera orgánica y las personas ponerse de acuerdo.

¿O es como necesario estar acompañado como para garantizar?

¿Mire, le voy a contestar la respuesta, Eh?

¿Esa pregunta con como con un hecho, si usted va a constituir una sociedad ahora con su señora, cierto?

¿Ah, no?

¿EY, usted tiene que ver esa escritura, redactar los estatutos, pues usted no tiene dificultad, pero lo mejor es pedirle a un abogado y hace Melo, y usted lo lee y me Ah, no, es que aquí dice que yo no puedo, EH?

Que la Junta va a ser de 3 miembros que no sean de la familia, bien, no, pero muy típico es que esto es una sociedad, nada que ver con sentido común.

Usted aporta, pero el experto siempre te va a guiar por un camino, si vos te pones a redactar los estatutos y nunca haber hecho 1 empezase invocando a Dios todopoderoso.

OK, no Tires, la sociedad va a llamar tal y se registra en la Cámara de Comercio, tal y el domicilio.

Cierto, entonces que te llevé por ese camino porque si no, EH.

Usted acaba tratando de redactar la constitución de Colombia y no se trata de 1 de estatutos de una sociedad pequeñita.

¿Ve si me entiendes, entonces?



Decir que 1 redactar el Protocolo 1 solo no, yo creo que un experto en eso seguramente tiene muchas ideas.

Ha participado ya en muchas cosas y compartiendo contigo las situaciones familiares, suelto va AA.

¿A orientarte a decir cuál es la mejor fórmula para 1 y 1?

¿Nunca deja el sentido común del lado, cierto, entonces?

1.

Debe pensar, y en eso serás.

Tracción de lugar y decir, bueno, listo.

con mis otros 3 hermanos estamos de acuerdo y eso lo pensamos, pero bueno, el día de mañana, cuando sean, EH, no los 3 hermanos, sino que cada hermano tuvo 3 hijos, entonces 12 en nietos del fundador y cada 1 va jalando para otro lado.

Que qué pensamos que se debe hacer entonces esa orientación de un experto es muy bueno.

Exacto, pues yo no me atrevería a pensar en hacerlo solo.

¿En qué momento recomendarías en ese ese protocolo?

¿Pues ahí ese lo es como específico de algún momento o es natural como lo de voz?

Mhm fuera de eso depende mucho de la mentalidad de las personas.

Yo lo haría en relativamente rápido.

¿E si yo fuera, pues un una, no?

¿Un fundador de unas empresas o de unas cosas de esas?

¿En el momento en que yo vea que mis hijos ya están empezando a ser independientes, a ser profesionales, cierto?

Yo empezaría a trabajar ese tema.

¿YY los involucrarías a todos o?

El.

¿O lo haría más?

Mire, yo creo que parte del éxito de un protocolo familiar debe ser de que a usted se lo hayan predicado desde lo más joven posible.

¿Cierto?

Entonces, como te decía, ahora he muchas convicciones muy, muy profundas, que 1 tiene.

Fue las que veo yo en la mesa del comedor de sus papás.

Claro.

¿Entonces, EH?

Si su papá cuando estaba chiquito llegaba a la a la a la mesa del comedor y decía Uy no vea. Hoy estuve hablando para que el día de mañana todo sea armonía en esta familia.

¿Entonces, AA TI te van calando esas ideas?

YY bueno, ustedes no sé si tengan hijos todavía, pero ya que tengo hijos de 30 y pico a veces me sorprende cuando me salen con unos cuentos que yo le repetí cuando tenían 4 o 5 años en la mesa del comedor papá, es que usted dijo tal cosa y Ah no, y eso juran que así debe ser.

Ser, pero bueno, yo también me puedo equivocar, pero bueno, sí, sí me entiende la.

Importancia del Protocolo entonces, bueno, en la medida en que la persona piense que quiere que su empresa es perdure, pues mientras más ligero lo haga el mejor, me parece que un momento.

Yo dejé de escuchar.

¿Perdón, hasta dónde escuchaste?

Y yo.

¿Eso es, ya está escuchando o no?

No parece.

¿Parece que no, qué bonita estás escuchando?

Pero.

¿Tú sí me has escuchado a mí ?

No, 100% perfecto, estoy feliz.

Bueno.

Ja.

Amor, quitar los audífonos de pronto.

Estefanía estás en Butte, no sé si.

A sí.

Escribirle un WhatsApp o qué o las llamadas por teléfono, pero, pero la verdad me.

¿Ah, ya acabaste Caminas mucho por el chat de y por?

Oh, bueno, y no lo escribí por WhatsApp.

Ay.

Bueno, ahí no te escuchas.

Y así.

Ah, ya sí, listo perfecto.

¿Ah, bueno, ah, hasta dónde oíste mi cuento?

Que tus hijos empiezan a hablar de unas cosas que te sorprenden.

Por eso no se sorprende que papi, es que usted dijo eso cuando yo tenía como 5 años o no sé qué se acuerdas cuando una noche dijiste eso, YY entonces por eso es que es importante el Protocolo, lo más ligero posible.

Posible, a mí me parece que es un momento importante es cuando los sucesores del fundador, según la complejidad del patrimonio de la cosa, empiezan a estar ya como Eh Siendo.

A. ¿e ser profesionales y ya empiecen a mirar de sus potenciales, es vías independientes?

¿Independientes?

No, no todavía como hijos de la casa, si no ya como profesionales o que ya pensando que se van a casar o no se van a casar todo ese tipo de cosas.

Pero pues ya cuando quieren, como madurez, después.

Sí, Claro sí.

¿Para qué eso, pues mientras más ligero en ese sentido, mejor, porque es que ya cuando usted lo va a hacer ya van más, más generaciones o ya los hijos tienen hijos grandes?

Entonces ya puede ser un poco más, pero mientras el fundador tenga uso de razón completa es el que el que manda.

Cierto, la cosa se puede complicar, por ejemplo, si el papá y el hijo fundaron la empresa juntos.

Uf.

¿Con ella algún caso de eso es así?

Perdón, entonces a no, no, no, eso no me.

No me ha tocado un caso pero, pero cargo aquí encuentra en este momento si el padre y el hijo fundaron la empresa, cierto, entonces aparentemente para el hijo que no estuvo ahí, puede parecer que es que el otro tiene una ventaja ganada, pero a lo mejor fue que también fue fundador de la empresa.

Te digo que nos vas a poner a buscar a ver si encontramos un caso.

Un caso de esos para para poder entrevistarlo, porque realmente es una cosa que no se ve muy a Menudo, pero puede ser una situación YY debe ser compleja, de manejar, me imagino, pues.

Pero, pero de pronto, hd no la tomes tan literal, pero, por ejemplo, sí conozco un caso de un señor que tenía un pequeño almacén.

¿Cierto?

¿Pues nada del otro mundo, cierto?

¿Eh?

Y un hijo que era profesional en determinado momento salió de una gran empresa y mientras que buscaba otra cosa, se empezó a trabajar en el almacén con el papá.

Pues no.

Y lo volvió una super cadena de almacenes.

¿Entonces, el mérito era más delito que el papá, pero yo, yo, ahí ya no conozco más, Eh, Eh?

¿Cómo repartieron y cómo hicieron sus protocolos de familia o cómo la cosa, pero en su momento YY el hijo falleció?

He estado muy joven, entonces ya los hijos del hijo sea los nietos del dueño original del almacén.

Mhm, ya en teoría tenían que entrar.

Con protocolo de familia y que si sí o si no, yo ahí no me han contado pues los detalles, pero, pero si es digamos la trayectoria, el primer señor tenía un negocito y el hijo que llegó lo volvió una cosa impresionante.

Y el negocio es un existe, pues.

No, no, obviamente no.

No les puedes y tienes Perú es importantísimo.

¿Surge porque, pues porque lo que sé es confidencial, cierto?

Claro.

Pero, pero ese, ese, ese es el caso.

Pero es una empresa importantísima hoy en día.

Pero.

Donde serio y.

Dale, no, no, no dale, dale, dale.

¿No?

Como decíamos, ahora cada caso tiene sus particularidades y es distinto.

Entonces un protocolo no puede tratar de establecer como unos principios generales, como por ejemplo, lo que yo te decía ahora, momentos de decisión de Asociatividad.

¿Momentos en que usted se embarca en operaciones que cambian radicalmente el negocio, como por decir alguna fusión?

¿Eh?

Como las interviene antes con relación a un protocolo familiar antes de embarcarse porque puede que el resto de la familia o haya una parte de la familia que dice que no.

YY todas esas operaciones no dejan de ser, digamos, riesgosas o involucran cifras financieras, muy muy grandes, y cualquier cosa puede salir mal, entonces, si la gente no está montada en el bus, no dijo, listo, yo voy por esa.

E se complica después el protocolo familiar.

¿Me puede ser el?

La administración de la empresa YYY eventualmente pues la armonía entre las personas, que pues es también una cosa obviamente deseable para cualquier fundador de una empresa.

Perfecto, perfecto, no fantástico.

Pues eso.

Como anécdota, la verdad, yo, pues no, no, no estoy muy al tanto, no haber evolucionado mucho, pues con los años y todos esos conceptos, pero, pero sé que eso ha sido tema de mucho estudio en muchas universidades y en muchas cosas.

Tienen departamentos de análisis de empresas familiares en Estados Unidos.

Creo que hay dos o 3 universidades importantes que tienen en, pues como departamentos o áreas que han estudiado eso, pues muy muy a fondo.

¿E como pasa eso de generación en generación, cuando son 3 generaciones porque usted sabe que el dicho es que el fundador la trabaja?

Los primeros herederos la disfrutaban y los terceros la más barata.

¿Entonces?

Claro.

Te tristemente pues, YE inclusive la idea no es trap, es como aportar una semillita o una cosita para que esas cosas no sucedan porque lo que quiere es que las empresas perduren, o mínimamente, o ilusionen, y no se acaben en un derroche en una cosa, porque tristemente, lo que lo lleva evidencia es que el sentido de pertenencia va disminuyendo conforme pasan las generaciones y de pronto es porque esto no lo involucra.

Involucra lo que vos decís desde la etapa cero, digamos, digámoslo así.

¿Sí, y eso está, pues muy muy estudia dado EH?

En distintos libros y distintas cosas en puede.

1.

Atestiguar cómo se va diluyendo de una generación a la otra, a veces hay pues casos emblemáticos a, por ejemplo, la estándar o el que el señor no dejaba que nadie supiera nada. En fin, cosas de ese estilo, pues como extremas.

Eso en la literatura se puede encontrar, pues mucha, mucha cosa.

YYY, pues yo no pretendería decir que se de eso, ni mucho menos.

Como le decía al principio, yo no soy experto, pero en el transcurrir de la vida he visto pues casos y cómo te pasan cosas que perjudican las empresas y los patrimonio.

¿Perfecto, no?

No, en serio, yo creo que pues Stephanie tiene alguna duda.

No.

Ay.

O estamos súper bien, pues yo lo que le dije de las preguntas todo hemos las hemos encontrado todas y hasta hemos tenido de más sencillo, pues muy muy, muy enriquecedor.

¿Bueno, no, con mucho gusto, muchachos, a mí me gusta todos estos temas y compartirlos y no, no tengo pues ninguna problema y si se les ocurre alguna otra cosa y piensan que yo puedo?

E me hacerles algún comentario que él les interese con el mayor gusto, me vuelven a contactar.

Gracias.

No hay ningún problema, a mí me encanta el mundo de las empresas y de las cosas YY bueno, entonces esto también me gusta mucho, lo tengo ningún problema.

Cuando ustedes quieran, me vuelven a llamar, no hay problema.

Muchas gra.

Muchísimas gracias, de verdad, muy, muy amable, muy bacanas las historias como leyes.

¿Yo sé que stephanie también quedó, EH bastante, digamos anonadados con tan pues cuál es que 1?

¿No se imagina?

Bueno, ya ustedes que son caso, ustedes son todos super másteres hagan su propia empresa y ya empiecen a trinar a los hijos.

Desde que nazcan.

¿De qué manejen bien y que trabajen duro y que no vayan a pelear?

No, yo inclusive estoy en segunda tercera generación de empresa familiar.

Bueno.

Pues porque digamos, mi papá tiene su propia empresa, pero mi abuelo tenía empresa YY entonces estoy como en el en la mitad y aparte de eso también es como empezar a generar esa cultura, porque no existe un protocolo de familia, no existe como desenfoque porque todo ha sido muy, digamos, empírico.

Mi abuelo arrancó desde cero, pero me apasiona mucho a mí también.

Pero mire, otra cosa YY me vuelvo ahí un poquito, esta persona que yo le dije que era una industrial muy grande y empezó a liquidar su negocio, es cuando cumplió más o menos 70 años para dejarles como un portafolio financiero.

Él desde antes, desde mucho antes, el cada año, reunía a sus hijas y a su esposa y haga de cuenta que les hacía una asamblea general de accionistas con todo tipo de documentos, todo tipo de explicaciones.

¿Para dónde va el negocio?

Para porque el otro extremo, el casquillo saldaño.

¿Yo no le digo tengo que decir nada a nadie o el hermano de la segunda generación, que maneja todo con el papá, todavía yendo allá su escritorio, pero el que manda de verdad es el hijo, cierto?

Ajá.

En el día a día.

¿Ah, es que yo no le tengo que decir nada a nadie de mis hermanos, si mi papá y yo sabemos, aquí hacemos lo que nos da la gana, sí hacerlo, pero si usted informa y consultó opiniones y pregunta con criterio abierto, está facilita EH?

Cuando llegan los momentos más críticos de la de la sociedad, cierto, cuando usted le dice, mire, nos vamos a embarcar en este negocio.

Estamos muy entusiasmados, Claro que los riesgos son estos y estos para que ustedes conozcan ustedes sepa, quizás no le vas a pedir el voto de si o si no, pero los tiene informados.

Eso ayuda a tremendamente.

Muy perfecto.

¿Aspecto clave, cierto, pues?

Súper clave la información haga de cuenta que sus hermanos o sus primos son accionistas.

Infórmenos periódicamente.

tú crees, o es involucrarlos?

Y ellos no quieren.

Por eso, si ellos ya no quieren, usted sabe que tiene que hacer buscar el momento de asociatividad. ¿Usted quiere seguir o no?

¿Y esto es a usted se pone un problema, obviamente como manejador, porque le tengo que dar salida a este, cómo se la doy?

Ah.

¿Obviamente, pues la más obvia es para que le dé su parte, pero muchas veces no existe la liquidez, cierto?

Pero bueno, no listo, entonces yo le entrego su parte, pero le entregó tanto en plata y digamos, y un lote que tiene mi papá en Río \*\*\*\*\* decir que a su vez fue listo.

¿Usted busca la forma en de partición, EH?

En armonía, pero respetando el derecho de la otra persona y no querer seguir de la empresa.

Ja.

Entonces, eso hay que respetarlo y no usted el que está manejando, despreciar al que quiere tomar otra otro rumbo de esto, sigues yendo A las hago el sábado en la finca mi papá, pero ya sabemos que usted no quiere, te quiere otra cosa.

Ah, usted quiere comprar carros viejos y arreglarlos.

Usted quiere comprar una finca y sembrar árboles, y usted quiere viajar a Europa y listo, cada cual, y hay que respetar esa esa cosa.

Y no es que todos tenemos que ir aquí, juntitos, cogiditos de la mano, porque esa era la voluntad de mi abuelo o de mi papá.

Eso se acaba de reventar.

Entonces con información se ayuda mucho a lubricar todas esas situaciones.

Perfecto.

Bueno.

Bueno.

¿Cualquier cosa, verdad, muchachos?

A la orden en lo que yo pueda servir, yo no tengo sino historias y alguna experiencia en eso.

Muchísimas gracias.

Súper, muchas gracias, chao.

Arturo.

Bueno, con mucho, mucho gusto y me cuentan que se graduaron exitosamente.

Con esa tesis laureada.

No.

¿Ah, Claro que sí, no?

Le compartimos, le compartimos una copia digital, trabajo cuando lo terminé.

¿Listo?

Me encantaría el leerlo, muchas gracias muchachos.

Que esté muy bien, señor, un feliz fin de semana.

Bueno, una revista tarde, pues stephanie , hasta luego.

Hasta luego.

*Entrevista persona 8*

¿japonés allá amor o?

¿OK?

OK, súper bien.

Ya, ya la estoy aquí poniendo listo, ya está.

¿Listo?

Entonces, ah, bueno, dale, dale. Carlos.

Cuéntanos.

Cuéntanos de haber.

No entonces importante una cosa, yo en estos 56 años de vida profesional, entonces he tenido la fortuna de moverme en multinacionales grandes y en emplear familiares que me tocó desarrollar entonces ese paralelo para mí fue bien interesante, pero a su vez, después de que decidí independizarme.

Decidí independizarme.

Eso pasó en el año 2010.

1010 hombre.

Yo creo que en promedio, Estado cerca de más o menos.

Anualmente unas 1012 compañías familiares con problemáticas simpáticas, porque todas apuntan a lo mismo, pero cada caso es definitivamente una novela.

Sí.

Yo cuando empecé, stephanie tenía pelo.

¿O sea, que ya te imaginas cómo es el cuento entonces?

Eso, eso ya es ya es un lío.

Teso, pues Pablo manejar el hombre, si 1 mira en el mundo.

Prácticamente todas las empresas son familiares, esa es una realidad cierto Y nosotros pues que tenemos ascendencia.

Pray Paisa.

Tenemos aquí una cantidad de emprendedores rodeándonos por todos los lados y todo el mundo se va inventando una empresa.

Yo en algún momento asesores.

La Cámara de Comercio de Medellín y la de Cartagena.

Y 1.

Ve cómo nacen y nacen empresas familiares y como se mueren y se mueren emplear familiares y como organizaciones que llegaron a unos niveles muy grandes cuando la familia no se pusieron de acuerdo, puede que algún miembro de la familia termine rico.

Pero la relación familiar, que es lo que más importa, casi siempre se termina.

Esa es la parte más delicada que en el fondo no diría que nadie quiere pelear con los hermanos, sus papás, sus tíos, los primos.

Pero el dinero tiene ese maldito problema que no se mata por 1 peso.

Lamentablemente, a unos les da más duro que a otros pelean por el poder, cierto, otros, porque creen que siempre tienen la razón o la fórmula de la Coca Cola y entonces no la quieren soltar, pero ha afortunadamente también los seres humanos a veces nos sentamos a conversar.

Entonces, hombre, lo que 1 tiene que entender, y eso suena un poquito duro, es que los creadores de las compañías se mueren.

Lamentablemente cierto o algún día que es la mejor de las fórmulas, deciden retirarse a tiempo para disfrutar de lo que han construido y son capaces de entregar la posta para que otro lo sigan manejando en la vida real.

Es el paso más difícil porque la gente suelta, pero no suelta.

¿Entonces, si alguien de la familia llega a administrar la empresa con los puntos de vista que tenemos tan encontrados?

El simple hecho, la diferencia de edades, la diferencia en las formaciones académicas, cierto, las experiencias de vida, lo que no ha viajado a vivido todo tipo de cosas hace que haya un choque potencial.

Entonces yo siempre le decía las organizaciones que tienen que aplicar la fase.

La frase lapidaria de Carlos Sánchez, Stephanie sacó la diferencia entre violación y seducción. Paciencia.

¿OK?

Entonces, cuando 1 está en organización familiar y 1 es de los que dice, yo le voy a apuntar a la supervivencia de mi organización, usted tiene que ser el santo, o sea, no, no sé tentar, no sé picar, no case peleas me malas.

Eso, mentalidades largo plazo, porque cuando 1 juega con la razón va haciendo cosas.

Sin embargo, ahora algunas que son insalvables y terminarán desbaratarse, y por eso muchísimas organizaciones se mueren antes de llegar a la segunda generación y muy poquitas llegan a la tercera.

Entonces, el gran reto de 1 se llama la sostenibilidad del negocio, frenada antes porque una familia esté bien, prima la familia y ahí es donde aparece el tema de su tesis, porque es que los protocolos de familia cuando se hacen al comienzo son muy románticos, inclusive no encuentra cosas tan bacanas como vamos a hacer un paneo, un paseo anual, la familia, vamos a eso, no tiene que ver nada con el negocio, cierto es que no, no vas a vender más ni vas a ser más competitivo en el mercado.

¿Ah, pero lo escribe?

Cuando miras en Cuba años después, nunca han hecho el paseo.

Eso sí, están brincándose.

Por qué a Pacho le dieron unos tiquetes de regalo para que se fuera para no sé dónde, 1 sé qué.

Entonces, a eso hay que ponerle cosas que no sea capaz.

Estefanía, de separar la familia de la empresa, es el primer reto que ustedes tienen la organización va por este lado y la familia va por esto.

Entonces a veces tiene que haber unas migraciones lógicas que tienen que empezar porque exista un consejo de familia.

Venga, sentémonos a hablar la familia de los negocios y que queremos, pero no estamos ni con los empleados ni con la administración, ni con nadie, ni mezclamos.

Eso con la fiesta de Navidad, o sea, si la familia se siente hablar del negocio del negocio, cierto, no que hay que vacunar el perro y que parece que fulanito está en embarazo.

Por ahí no es ya vamos a hablar del negocio, afuera todo el mundo saca sus cartas.

¿Recomendación, alguien lidera eso?

Ojalá se graben esas conversaciones porque las memorias son frágiles y a veces la gente dice, yo hago el Acta y nunca la manda o la maquilla un poquito, entonces mejor eso en tiempo real para más tranquilidad de todo el mundo se grabó.

Copia para todos.

Aprovechemos que hoy esa tecnología y no lo pasen fácil, entonces eso es primer cuento, tiene que haber una memoria distinta.

Hola, normal de las personas, un ser humano normal no maneja más de 4 o 5 cosas en la cabeza simultáneamente, entonces se van a embalar se van a enredar si empiezan a confiar en la memoria o en la buena fe ideal y 1 se tuerce.

Con todo respeto, si los empresarios son de la familia de Stephanie, vos pudiera ser un yerno con ideas o viceversa.

Estefanía es una mujer inteligente que le ocurren cosas, no que también viene con ideas.



Ahí empiezan problemas en las familias porque ese man se está metiendo porque esa niña cierto, eso lo tienen que preverlos Eh reglamentos, que vamos a hacer es para que nos rijan de aquí en adelante y en esto nadie escrito la última palabra.

Si en una organización todo el mundo tiene parejas brillantes, el problema, ya hago un paréntesis.

3 está muy joven y de que estamos muy recién junticos 1 sabe con quién se casa, pero no hay quien se separa, cierto, pero tranquila, que eso dura.

Yo voy a cumplir 48 años con la misma bruja y me volvería a casar con ella.

Con ella, o sea, que, Claro, es puesto.

¿Eso funciona?

Entonces, si escogieron bien ambos se cuánto va a durar, pero pasa que se acaban y a veces eso se acabó y ya había intereses cruzados donde alguien terminó siendo socios en ser socio.

O metiéndose donde no se debía meter, pero a veces hay gente tan brillante en los grupos familiares que sería un pecado.

No aprovechar esos talentos de esas personas, entonces lo importante es como tu lindas la organización y como brindas la familia.

¿Y eso qué es?

Conversaciones difíciles, profundas, donde se tocan todos los tópicos.

YO no hasta cosas por allá, muy inverosímiles.

OO.

En una ley de probabilidades que sea muy escaso que sucede, pero pasa, es la recomendación que siempre se hace cuando nos pegamos al título y ustedes es pensar que cuando se hace un protocolo de familia eso no es eterno.

Acordé de la del gran filósofo colombiano Darío Gómez, que nadie eterno en el mundo, tampoco un protocolo de familia.

Protocolo de familia cuando cambian las circunstancias del negocio, la composición de la familia, cierto, las circunstancias de un país, los intereses de cada 1 de los miembros de la familia perfectamente.

Yo les puedo decir que en qué precio estoy metido en ese momento, pues está haciendo de negocios de una empresa complicada que la gerente tiene 60 y pico de años.

Sus hermanas, una mayor y otra menor, no le creen a la gerente, pues no la dejan ir ahora.

De hecho, es que una novela de eso, sin embargo, estamos haciendo un plan de negocios y ahí vamos dándole, porque es Claro.

Detrás viene una generación que las 3 coinciden en que esa generación tiene que brotar, de una compañía que ya tiene 45 años.

5 años entonces, cuando esto se llama negociación, cuando logramos encontrar un interés común en los miembros de la familia por ahí nos metemos y vamos direccionando el

Protocolo, lo que es importante es que si una organización familiar hoy no lo tiene, lo tiene que tener mañana ya urgente, o sea rodar sin eso es de alto riesgo.

¿Entonces, una cosa que no he podido hacer es empresa familiar sin protocolo de familia?

Oh, así los niños tengan 10 años, la gente se crece en un momentico que es impresionante lo que pasa en las organizaciones, yo tengo empresas, las que llevo 16 años en una yendo y 1 ve ahorita que ya quieren meter de presidente de la compañía del hijo de 1, de los socios y ahora la pelea es entre los sobrinos, porque eso no estaba previsto.

Cómo se elegían la sucesión siempre lo eludieron.

Siempre le sacaron el cuerpo, ahora están desesperados por ver cómo va resolver ese eso ya.

¿Hoy, sabes en qué va a terminar y que va a haber un gerente externo para que la familia no se mate?

Entonces 1 tiene que tener todas las cosas previstas.

Dale tranquilo.

Con una pregunta con lo que estabas.

Con chocolate aquí entonces, aquí.

Ah, que lo disfrutes.

Te hago una pregunta que me quedó sonando mucho de lo que estabas hablando.

Y es que un protocolo no es eterno, pero 1 podría hablar que un protocolo se puede adaptar en el tiempo y sería válido decir que un protocolo debería no ser reemplazado por otro, sino poder evolucionar, ir actuando como lo decía en una negociación.

Entonces, parte de la persona que está en la dirección siendo un empleado externo, siendo un familiar, o sea, el rol en ese el culo que sea, debería, pues como parte de sus responsabilidades, como evaluar eso y toma la decisión para ir a pando el protocolo, irse preparando para lo que se viene.

¿Dos cosas importantes ahí, cuando un protocolo lleva a que se define cómo va a ser la administración, cierto ejemplo?

Sigue mi papá, sigue mi hermano, sigue la esposa de mi hermano, lo que hayan definido en la dirección de la compañía, necesariamente usted tiene que tener un órgano que represente la familia y que maneje la administración, y ahí aparecen cosas para poder contestar.

¿Completa tu pregunta, donde si vos tenés una junta asesora o una junta directiva, esa junta directiva está interpretando lo que quiere en la Asamblea de socios?

Todos los que sean esa asamblea de socios está gobernada por el protocolo de familia, pero a su vez ensamblada socios da unas directrices a la gerencia, ya sea interna o externa, si es gerente del miembro de la familia, cuando vaya a la Asamblea, cada año puede llevar perfectamente diciendo, mira, hay algo que no nos está cuajando o lo puedes mirar.

Mhm.

Un miembro de la familia afuera lo que te quiero decir es que esa intención puede venir de afuera, entonces como puede que 1 diga, vamos, 10 años perfectos con esto, en un año tengas que hacer un par de reuniones.

Yo voy a una organización donde 1 de los socios es abogado y la otra que también es casado con una abogada YY para que el corazón le está mirando para otro lado y ellos no habían hecho todavía su liberación patrimonial antes de casarse.

Casarse cierto y hacer las capitulaciones.

Esa señora no contrajo matrimonio con trabajo patrimonio ya lo cogió el día por algo que el tipo debió haber hecho porque el protocolo de familia decía, si ustedes se van a casar, haga capitulaciones, hermano, no se vaya con una pareja porque si no se va a llevar parte de lo que usted tiene.

Es un derecho natural de la pareja.

Yo no soy abogado, lo digo, es el de las vivencias que voy viendo.

Cierto, entonces lo que tiene que dejar volar la imaginación.

¿Esteban y , como imaginándose cosas que pudieran pasar hace 1 de ganar nuestra familia no?

¿Ah, pero el mundo da muchas vueltas, cierto?

1.

Nunca se hubiera imaginado que una organización como leonisa, que se estaba comiendo el mundo, paró en seco cuando los dos socios cada 1 lo paso a un lado suelto.

O como Eduardo año no es precisa que el demostrar en este país y me cambiado presidentes por ahí 6 en los últimos 5 años, porque una de las socias se quedó con la familia y terminó peleada con los hermanos.

El dueño del negocio con el negocio ya cambió el direccionamiento que tenía y lo que se estaba construyendo se empezaba a desbaratar. ¿Entonces hay que pensar en eso, cierto?

Perpetuar la organización es fundamental porque es un compromiso social más que muchos miembros, a veces de las familias que no trabajan, comen de eso.

¿Con eso educan sus hijos, cierto?

Arrancan sus propios negocios en otro lado.

Ah, qué muchachos es pensar en todo, es dejar volar la imaginación y luego viene una cosa, conciliar eso con la familia.

Esas son las conversaciones, a veces un poquito hartas, donde tienen que ser sustentadas sin apasionamientos.

Siempre ha alegado que tiene que ser duro con el problema y suave con las personas, lo menos que puede pasar en una conversación de implantar un protocolo de familia es agarrarse, por términos, por significados de palabras, por cosas es buscar con cierto.

Y a mí siempre me ha gustado que la familia intente sola y no metan todavía una abogada con todo respeto porque es que yo he enamorado todo desde el concepto jurídico y ustedes lo están mirando en la mezcla de razón y corazón.

Ahí hay afectos familiares ahí, intereses de muchas cosas que los unen, cierto, y todos tratan de ser justos.

¿Habría 1 más avión que otro, pero en la vida real, cuando 1 encuentra el interés común, funciona entonces importantes, Eh?

Escrito, se revisa cada que se considere y apareció una cosa muy importante, Stephanie, que es donde más se enredan las compañías, cuando yo soy socio y voy a ser empleado que ahí a veces los protocolos consideran cosas odiosas.

¿Los miembros de la familia podrán salir a vacaciones de inventándome cada que les dé la gana, cierto?

Se puede quedar en Europa 3 meses y les pagan el salario, eso no es justo con el resto de los empleados de la organización.

Estamos pensando en empresa cierto Esteban a decir, Ah, es que estoy con el \*\*\*\*\* porque él dijo el dueño, todo él se puede, nosotros no.

El monte en bicicleta todos los días llega a las 10.

Me regañan porque llegué a las 7:05 de la mañana.

La mañana te afecta.

El clima organizacional afecta la productividad y afecta la gobernabilidad.

Qué es lo que 1 busca cuando hay un protocolo familiar voy a estar ahí para no aburrirlos, cuenten si tienen preguntas.

No en la conversación.

Esa es super interesante, sino que lo deje stephanie, que yo la veo ahí.

Pegada a la Cámara.

¿No, no, no vamos, vamos súper bien y lo que te digo muchas de las preguntas que hemos tenido se han ido desarrollando en la conversación, EH?

Inclusive te iba a decir, pues por lo que veo hay la idea es emplear como metodologías que ayuden AA desarrollar ese ese protocolo, el tema de la gobernabilidad, que la mencionada y me parece super interesante y quisiera como que pronto nos contaras un poco un poquitico más de eso, pues como que aconsejas voz en esos casos para desarrollarla porque digamos un yo, inclusive con Esteban y he tenido muchas veces la conversación y es un es no un problema, pero es algo con no te no una un tema cultural que la gente digamos aquí yo.

Estoy en este momento en la oficina del estación de servicio y algunas personas no, porque usted se enfrentó, usted puede salir temprano porque usted es el hijo del dueño de esas cosas y es cómo combatir esa cultura que pues que yo creo que eso está dado, pues, pero es algo que tiene que cambiar.

Y cómo hacer que esa culturas y 1 la está haciendo cambiar, se mantenga.

Esos son como esos puntos que me parecen a mí.

Claves es del desde el fondo, desde el fundamento.

Pero ahí apareció una cosa interesante, yo voy a poner en este cajoncito el protocolo de familia.

Eso es lo que está mejorando las relaciones de la familia con respecto al negocio y a los intereses comunes que tengan, o sea, de ahí surgen muchas cosas.

Cierto, yo me voy a la empresa.

¿La familia tiene un sueño de compañía, ejemplo, voy a decir una tontería, ustedes quieren, no?

¿Una estación de servicio no 20, pero es un sueño de eso, lo va a ser la administración, porque ahora o no, que está pensando en la finca es la educación de los hijos, cierto?

¿Un criadero de perros, ahora dedos, todo el mundo tiene su carreta, pero el que está metido en el negocio porque tiene las habilidades, las competencias, le gusta, cierto?

¿Lo disfruta?

Entonces empieza a tener un cargo de responsabilidad bien compleja frente a la organización como tal para que eso sea rentable, eficiente, cierto, competitiva y frente a la familia como una persona elegida por la familia para que cuide sus intereses, los crezcan, los mantenga en la vida real.

1 juega perdón un segundito, yo le digo a este señor que enseguida lo llamo doctor mismo estoy en el timbre en un momento.

Chao.

Es un miembro por aquel que comparte una fuente de mucha ropa.

A la hora precisa de entonces volvamos cuando 1 tiene esos dos rollos, desapareció una cosa en las compañías que es mágico.

¿Políticas cómo se contrata la gente?

Es cierto que tipo de productos tenemos aquí, le damos crédito, no sé qué todo está escrito, eso da gobernabilidad al gerente y esas políticas las conocen los socios en una asamblea, pero no la aprueban ellos ya es un ente aparte la empresa, tú vas a dar de rendirle cuentas de acuerdo a los estadios que tengan definidos para revisar una reunión semestral, la asamblea anual, cierto un miembro de la familia que está en la junta o dos, una cosa que yo aprendí es que si toda la familia se te mete a la Junta nada pasó.

Tenés 3 primos, un tío y la esposa de otro jefe tuyo, no te deja trabajar.

El ideal es que las empresas deben tener un órgano que nos dirige ahí dentro, y ese empleado que está siendo miembro de la familia tiene que acomodarse al reglamento interno de trabajo, a la ley, cierto, a lo que se negoció, predica a los valores, a los principios, tiene que ejecutar el propósito de la misión.

Todo lo que sea él solito armar su equipo, como le dé la gana, entonces ahí aparecen cosas.

El protocolo de familia dice que el Stephanie quiere trabajar en la compañía, este es, ah, yo estaba en Carvajal 3 meses.

Compañía familiar sexta generación.

Hoy usted no ha entrado a Carvajal si no pasaba exámenes.

5 técnicos.

Pruebas no sé qué y entraba al lado vacante que había, no dejes de nadie y entraba a hacer carrera desde abajo.

Y si usted no había trabajado en otra organización, antes no cabía.

Y si su perfil no era el simple hecho de ser miembro de la familia, no entra.

Eso es muy importante y eso tiene que estar previsto allá, porque si no va a ser un problema para el gerente, cuando te dicen no es que está haciendo empleo a la señora de no sé quién o pachito el sobrino de este mételo y 1 lo necesitas, te va a estorbar.

¿Te bañas?

¿La organización vos tenes que tener criterio como gerente para decir no lo necesito o no?

Es el perfil y no hay problemas con la familia, Claro.

Eso entonces eso tienes que tener Claro, lo otro es que quien define cómo se maneja el negocio adentro, si eres tú, por ejemplo, el gerente de estación de servicio eres tú,

interpretando la herencia de tus papás, como ellos lo concibieron y son lo que haya que conservarse, cuida y lo que haya que cambiar para que el negocio subsista.

También hay que cambiar, es tu obligación y lo tienes que sustentar allá no dejes estoy hablando.

Cuando 1 está actuando como miembro de familia, tú o cualquiera que se te metan en la administración, es que vino dar una vueltecita a ver cómo van y te aplastan el escritorio.

¿Y empiezan a preguntarle a la gente, ve y entonces qué?

¿Y esto, por qué?

Grave segunda cosa que la gente pendiente a todos nos da porque, Ay, ve, dame 10000 pesos ahí para comprar los bananos para llevarle a mi mamá, la mamá tiene por la por dónde le dan cada mes, porque tengo que comprar los bananos en carulla, pero separemos eso ahora que yo quiero para bajar impuestos, no sé qué comprarle un carro acá.

Socio, venga, miremos eso.

¿Entonces bajamos de las utilidades tanto y se compra unos carros y no sé qué, pero no crees que aquí la gasolina el carro para los miembros de la familia es gratis, pero el tipo es del retiro a tranquear cierto?

¿O?

No que pague vida.

¿Eso es Guerra mundial, cuando tú eres de Halo en adelante, todo el mundo cuando traté de tanques paga, pues yo doy La Plata para que tranqué, porque es que si no, dónde pones vos el freno para que todo el mundo vaya a estar gratis?

¿Ah, es que yo creí que esa señora también era prima de ustedes?

Ella me dijo, Ay, y yo le bendiga solían otro.

Hubo por ahí yo me eché el billete al bolsillo, entonces esas que hay que separar la familia del negocio, esa es la realidad YY cosas tan lindas, pero al mismo tiempo tan absurda en el mundo empresarial es que por de cualquier cosa en una estación de servicio no se puede poner, es que cierran países todos de vacaciones.

¿Mientras tanto, el mercado está comprándole a otros, perdiendo oportunidades de negocio y todos felices, perdiendo plata juntos y después dicen, ve, porque estuvo tan mal, no?

Este mes a ver que todo estuvimos 23 días en Europa.

¿Ojo con eso, hay que separar esa vaina y en eso es fundamental aprender a decir no ve, es que necesito que la empresa me sirva de cordura, que me voy a meter por allá en un proyecto y no sé qué protocolo de familia no se puso en los rojitos un poquito?

Pues mira que es que el protocolo no lo permite.

O de mira a ver qué puedes hacer ahora.

O puede que el tío Federico el te sirva o no sé qué, pero la empresa no es cuando 1 va a separar.

Empresa de familia chévere, miren alguna para que yo quiero mucho.

Hay algún día eran dos socios y yo un día leía el socio.

Cierto que usted ama a su socio y ese, pues no le agrega valor, señor, se viene para acá todas las tardes a tomarse un whisky en una oficina, usted no cabe donde está.

Y el tipo es dueño de un hotel porque no se va para el lobby de su hotel o para no hay.

Punto de morir, aquí voy a trabajar, eso pasó hace 35 años.

5 años lograron separar y la compañía pudo seguir creciendo y seguir siendo amigos.

El otro decía, si eso era un vicio mío, yo estoy mejor allá.

¿Entonces, cómo se maneja eso, muchachos?

¿OK?

¿Chileno, sí, señor?

A cualquier cosa, porque donde 1 menos piensa aparecer locuras aparecen.

La idea más berraca del mundo estos 10 negocio o no sé qué cuidado con eso y otra que es muy común, es de moles.

La distribución a un amigo mío, muy bacano que yo conocí por ahí un paseo y no sé qué, y yo respondo por él.

El otro no estuvo allá.

Sí, sí, responde por él.

No todo lo que tenga que ver con el funcionamiento de la compañía es bajo las normas de la empresa, no de la familia.

Es la familia la que pura madre.

Asamblea no hay muy juiciosos presentando un informe de resultados cuando estilo, y ya si vas a tener una junta, hay que entender una cosa, si es directiva es la que te manda, es tu jefe si es asesora, tu jefe es la Asamblea de socios.

Importante a tener en cuenta.

¿Yo te pregunto una cosa, Carlos, pues con base, como a todo lo que nos has dicho y me quedó también rebotando en la cabeza el tema del acompañamiento del abogado, como en otro momento, pues como pues quería, como entender un poquito el tema o ampliar no entender, ampliar el tema del acompañamiento de un experto, un experto no tiene que ser un experto jurídico, pero en la construcción de un de un protocolo YY el diseño de un gobierno corporativo en una empresa familiar, qué tan ponderada antes ese acompañamiento YY vos? ¿Cómo lo escribiría?

No ve, tiene que arrancar como muy propio, ir evolucionando y creciendo de manera orgánica.

OO tiene que entrar a una persona desde el momento cero como para hacer más detallado en la pregunta.

Empiezo, empiezo como ingeniería inversa atrás para adelante, que quieren la familia, pero aquí hay una cosa importante en algún momento con la Cámara de Comercio, yo peleé mucho para que lo que fuera el acompañamiento de gobernabilidad.

¿Eso se volvieron negocio en la Cámara porque era un favor entonces muy querida la Cámara que nos ayude y nos pero esta gente no?

¿Qué se volvió un negocio y felizmente factura bien?

Entonces se sientan con el empresario, llámese familia a hasta que hay conciencia en la familia de que eso se necesita.

Si por ejemplo, vos hoy ya tenés esa conciencia difundida en todo tu grupo familiar, ya hay un paso que te ganaste, sin embargo, en empieza precisamente que te acompañe en las reuniones con decir eso te lo puede hacer en la Cámara de Comercio.

¿O existen personas externas?

No necesariamente abogados que han estado en eso, inclusive hay una niña que su grupo me acuerdo, incluso fueron los que me llevaron AA trabajar en adriza.

Ellos acompañan compañeros y terminan diciéndole, vea usted necesita esta cosa o la otra vaina y por ahí me enteré que Carolina Zapata se independizó y lo hace bien.

Es un acompañamiento y venga, yo estoy en la reunión para que no se maten, hagan primero esto no sé qué, o sea esa parte es buena y eso no es cara, hay una firma bogotana que es muy buena familia y firme.

Diego Hernán, creo que llama el personal.

Es más carito porque te cobra la avenida y todas esas cosas y yo a eso le creo más presencial, que virtual es un acompañamiento legal y esas mismas firmas tienen casi siempre un grupo de abogados ahí cerquita.

¿Porque, qué es lo que te pasa con el abogado?

Empieza a marcar el taxímetro desde la primera reunión y que no me oigan.

Juega mucho el copie y pegue.

Entonces se van enredando la vida y vos terminaría dando un protocolo y bestia, es igualito al de fulanito.

¿Esto es como como vestido hecho por la modista stephanie a la medida, cierto?

Sí, sí, yo soy muy ancha de cintura la talla normal que había en la tienda no es entonces en eso la recomendación es ahora.

¿Muchas veces lo veo, no?

Hay familias que, solitas, avanzado mucho, pero se empiezan a empantanar porque no tiene miembros de la familia dominantes, miembros de la familia que todos lo cuestionan, que creen que es malintencionado y como prima La Paz familiar, cierto frente a cualquier cosa. En el momento aparecen como catalizadores esos tipos de personajes.

Si alguna vez necesitan algo andres o yo con mucho gusto, les recomendamos cualquier persona de esas, lo importante es eso, no volverlo eterno.

No hay compañías que llevan el mapa fácil de lo posible.

El nombre de algunos que acompañó a 6 años y llevamos 4 encerrando nuestro protocolo de familia, siempre surge algo, afortunadamente es gente maravillosa, pero ya la gente está casando ahí el mundo va a cambiar, cierto aparecen los famosos parejas con ideas, te ojo con eso.

Es importante tenerlo en cuenta.

¿Perfecto y digamos cuando hablabas del tema del copy Page, Eh?

Que un protocolo de familia debe ser muy preciso y hecho muy ajustado a la a la empresa OO se o 1 puede ser un poquito, como se dice, tranquilo, con coger conceptos de otros YY ponerlos que esa construcción.

Esa construcción.

¿Él no tienen hijos todavía?

Coño.

Bueno, cuando nazca, si, si no han cambiado la idea de gato, perro cierto y deciden tener un peladito bien lindo, que veo que por la pareja pudiera hacerlo y ese muchachito tiene 6 añitos y está enfermo de la mente, las 6:02 opciones, conseguir el mejor pediatra o empezar a ver qué encuentro en Google o en inteligencia artificial que me digas que le doy porque el lado si bien.

Pues yo por el pediatra nos Esteban.

Al cual que son demasiado importantes el patrimonio de tu familia, cierto, es la única familiar, es lo que han construido tus padres, tus hermanos.

Entonces, hombre, yo en eso siempre he sido partidario de que sea la medida.

¿Así hay unas cosas que son comunes, me entendés?

Pero hay que adaptarlas porque no todas las compañías son iguales.

Vale este dato, yo voy a una organización que el señor tiene 3 matrimonios.

Sí, si busco es un protocolo y esa vaina está armada solo para cuando no se separó este año se paró dos veces más.

Si fuera eso, los hijos de las 3:00 parejas entran y salen al negocio. Un protocolo.

Genérico, lo mata.

Ese señor necesita al sabio Joaquín ahí ayudando y en partidas como lo maneja entonces yo no caerían el genérico ni por el diablo, sabiendo que habrá capítulos que necesariamente son genéricos.

Hombre que hacer una asamblea anual, no sé qué dice, eso es genérico, pero en esta familia, por decir cualquier cosa, hombre, es que tenemos unos compa.

Unos familiares no había están entonces ellos no participan de la sociedad por su religión.

Estoy diciendo cualquier estupidez.

¿Eso hay que ponerlo a poco, no?

Entonces eso te quiere ser a la medida muy importante, eso.

Y.

¿Es no aconsejable, no?

No lo copies.

Y no lo es, esto es.

Mhm.

¿Sí que ha subrayado que ha subrayado, Eh?

¿Y qué?

¿Qué hace como que un protocolo sea se construya más fácil?

Y también qué has visto, que dificulte situaciones, pues como más.

¿Como desde tu experiencia, cuál?

¿Cuál es que hayas vivido?

¿Que qué le ven como el matiz?

Las, las que más aparecen, que no dice es cuando el que menos imaginaba 1 quiere trabajar en la organización y hay que meterlo a como sea porque es que dice alguien.

Es que ahora trabajan todos los de la familia, menos el hijo mío.

Eso ponerle cuotas, pues que por familia pueden venir tanto, no sé qué.

¿Eh?

A una familia se llega de pasar de ser mi familia a ser directivo de la organización por méritos, porque cumple el perfil de un cargo porque le agregue valor a la organización, porque eso es lo que está ayudando a que la familia permanezca en el tiempo.

Es clarísimo, es en esa, no puedes caer en la tentación.

La segunda, que cae 1 con mucha frecuencia, es que va a ser una bobada.

¿Tu padre se retira o tu mamá cualquiera de los que ha estado ahí haciendo el negocio?

Lo más elemental es que pueden ir a un negocio para que les dé la gana.

En que caen en algunas empresas.

No dejemos de una oficinita aquí a mi papá para que venga a leer el periódico y no sé qué, y entonces yo voy a ser el gerente a partir de ahora, vamos a usted.

No es el gerente cada que su papá llega allá, es Abelardo, venga.

¿Entonces, qué fue lo que le dijeron?

No, no le pare bolas a eso no sé qué.

Gobernabilidad al piso se fue, se fue papá, venga, tómese un café conmigo, lo invitarás y lo toman juntos y algún día fui, leyó el periódico.

Pero no le des un espacio físico, no le cortemos el ombligo como él.

Tiene parceros allá que le informan todo, mi querido amigo.

¿A partir de ahora su bebé soy yo usted dice el Alex a mí que soy cuando los intentos esta gente lo que le pregunté a mi papá ya le pregunte le ha vaya sin ningún problema, entiendes eso?

Perdí, Claro.

José, no, nunca se fueron y vos nunca vas a gerenciar, eso es una realidad.

¿No les de miedo en los negocios que demanden tecnología?

Invertir o no lo puede ser chichipato en las compañías, entonces empiezan con el cuento todos los socios a pedir plata y los negocios a quedarse corticos entonces se quedan sin maquinaria nueva, cierto, se quedan sin el software adecuado sin pagarle a la gente lo que es porque toda el socio le dan, le dan y le dan.

Y el negocio se descapitalice y después te ahorca porque estás pagándole dinero a los bancos. Estás pagando mucho de intereses, pero no había que es que me están dando más plata en la que me deberían dar, tú no dices merecido, sí, pero hasta cierto punto, entonces secreta.

¿Cuánto se reparte en cada Asamblea y el gerente?

El familiar que está ahí tiene que tener Claro que necesita capital de trabajo.



Ahora, cuando estoy en capital de trabajo en exceso, la familia decidirá qué hacer con los excedentes para invertir es una decisión del grupo familiar y puede que nazca otro negocio o que alguno diga yo monto un negocio mío y ponerle el protocolo que nadie te monte, competencia, que eso es más común que Andrea.

En la que, o sea, dentro de la misma empresa familiar que se.

Ay, Alexander y te montan ejemplo tiene una funeraria, te pone otra al frente el día, que fueron bravos.

Vea.

Entonces, venga que qué monos.

Aquí hay que hay que blindar el negocio para que permanezca en el tiempo.

Lo más importante de una cosa de estos es paz familiar y sostenibilidad del negocio productivo, dando billete con decisiones tan claras.

Si descubrimos que el negocio va de capa caída, no por el negocio, sino por el tipo de negocio.

La familia dice, ya nos vamos a retirar del negocio de la webcam y nos vamos a ir a la inteligencia artificial postee cierto, o sea, tomé decisiones.

Como empresa lo soporta su familia y usted desinvierte aquí, invierte allá clarísimo eso y a veces es muy importante conformar sociedades nuevas.

Y una cosa que a veces no hacen las compañías es que todos los activos fijos se compraron siempre para compañía original.

1.

¿Debería extinguir eso, sacarlos y crear una sociedad donde las bodegas, las instalaciones, cierto?

Las oficinas locales.

Lo que tengamos una sociedad que le alquila es establecimiento para que opere tu negocio.

Ahí hay una renta para la familia, con eso ya le esta parte la boca y pones el negocio que la rentabilidad del negocio sea para el negocio funciona muy bien.

Ajá.

Separar esas dos cosas gusta bastante interesante.

Nunca lo había escuchado.

Mhm.

Perfecto.

Perfecto.

Ah, pues Carlos ha sido una conversación bastante constructiva y yo creo que hemos respondido las preguntas y más, muy, muy bacano el espacio.

¿De verdad, EH?

No sé, stephanie si nos falta alguna cosita tú que eres la que lleva normalmente en el orden y.

No, ya están todas.

Las preguntas.

Yo lo único que tengo parte son las gracias de verdad por el espacio.

¿Demasiado bacano Andres me había dicho con él, te la vas a soñar Y van a aprender muchas cosas y pues realmente, Eh?

Mhm.

¿Vimos dimos con lo que era entonces, te agradecemos mucho, mucho, verdad?

¿El espacio muy bacano, demasiado interesante todo este tema y el conocimiento que tenés, EH?

No, pues cuando tengamos y terminemos el trabajo te enviamos una copia.

Cita para que veas como quedo y si te sirve también.

Me va a ir muy bien y espero que se nos califiquen perfecto y que les funcione muy bien.

vino la idea, Carlos es, pues es poner un granito de arena porque también 1 se da cuenta que la gente es muy perdida YY es algo que no hay, pues que no se encuentra fácil la información y son cosas de besos, muy técnicas.

Técnicas OO.

Que están, pues digamos en otro idioma, cosas así.

Entonces 1, como poner ese granito de arena para que la gente se ubique en el tiempo y entienda la magnitud de lo que es una empresa familiar y las alternativas que hay.

Hoy les va a ir muy bien, muchachos y cualquier cosa que estoy, no hay preocupes.

Muchísimas gracias, de verdad.

Muchas gracias.

Un excelente fin de semana que les acaben muy bien con todo, no.

Igualmente, gracias Carlos que estés muy bien, hasta luego, chao.

Me encantó conocerlos, chao, hasta luego.

Lo que para usted que esté muy bien, un gusto, tal vez Quito.

A ver.

Juego.

Guau.

## *Entrevista persona 9*

Pues como para que quede entonces, pues yo normalmente hago como la introducción de que es el trabajo que estamos haciendo.

Básicamente es recopilando u las buenas y malas prácticas en la construcción e implementación de un protocolo de familia.

Mhm.

¿Cierto, por qué?

¿Pues por lo que te dije de pronto ya te contesto de yo estoy en una empresa familiar, vos acabas de decir unos puntos muy importantes con respecto a los desastres, entonces con esto yo no busco hacer el protocolo de familia, particularmente con esto de las empresas familiares que tenemos y no tener información, conceptos para aplicarlos en mí, en mi familia y en la empleada familiar, pero fuera de dejarle a otras personas que se pueden encontrar en la misma situación de 1, Eh?

Una especie, una guía, una lucecita.

Porque 1 muchas veces estaba medio perdido y.

¿A usted puede oírme Eusebio?

Las de los protocolos de familia ta hombre que a 1 le den un documento que 1 pueda leer y que le de esa claridad, yo pienso que es muy significativo para una persona, entonces, básicamente aquí la parte más, digamos el grueso del trabajo es unas entrevistas que estamos haciendo, entonces estamos buscando personas que hayan tenido contacto y experiencia con empresas y empresas familiares.

¿Cierto, Eh?

¿Para poder establecer dentro de esta entrevista los puntos más más claves con respecto, pues como una serie de preguntas, qué tenemos que si es necesario hacerlas directamente?

¿Te las haremos, pero nos ha pasado que se van desarrollando con la conversación, cierto? Entonces nosotros hemos , pues a personas de como el dueño de micro playas, personas de Grupo BIOS, ha Daniel , pues entonces y hemos estado recopilando y gracias a Dios, súper valioso ha sido super, Eh enriquecedor el tema y ver cómo muchas veces convergen en las mismas ideas, pero cada persona le da como su.

Nota como si su autógrafo a al discurso entonces como para que sepas más o menos de qué trata.

Pues como este espacio cito y por lo que ha, arrancamos siempre es contarnos un poquito de tu vida y el contacto que has tenido, pues con las empresas familiares.

Sí, mira, como les conté.

Yo soy administrador de empresas javeriano en.

Trabajé digamos de mi vida laboral.

Se inició cuando yo terminé el bachillerato, yo soy ex alumno del Liceo francés en Bogotá y como fue bastante vago en el colegio y era el séptimo de unos hermanos, todos quedan unas Lumbreras y yo el Colegio lo entendía.

Era para ir a hacer deporte y tener novias, y no vi poquito para estudiar.

Escucha.

Entonces, cuando salí del Colegio que tomé la decisión personal de estudiar de noche y trabajar de día, entonces yo hice mi carrera estudiando en noche como para demostrarle un poquito, no solo a mi papá y a mi mamá, sino a mí mismo de que yo no era tan vago como parecía.

¿Entonces empecé a trabajar a los 18 años en los que puede trabajar 11 bachiller de empecé siendo un obrero en una fábrica, EH?

¿Eh?

Posteriormente, muy rápidamente.

¿O?

Mmh en la fábrica donde yo estaba trabajando, el ISO francés tiene una característica, y es que eso otorga grados de Bachiller en francés y el y el bachillerato francés tiene una característica distinta.

Mhm, sí.

¿AA los bachilleratos colombianos y es que tú sales especializado 1 hace una especialización o en Ciencias Sociales?

Sociales o en o en ciencias en física, química y matemáticas.

¿O?

¿Y la otra, que era en ipucha, ya se me olvidó cuál era la otra?

Pues, Eh, y yo me había especializado en matemáticas, entonces rápidamente un señor que trabaja, que estaba haciendo un estudio de costos en esa compañía donde yo trabajé, que era una empresa familiar, un desastre.

Y.

¿Eh?

Dijo, Vea yo cojan ese muchacho y venga y que me traigan, me lo que sea para que trabaje conmigo en las establecimiento de los costos estándar de la compañía.

¿Entonces, como que esa fue mi primera experiencia por mi habilidad matemática?

Pues no fue una cosa muy, muy complicada para mí y de pronto es ahí me involucraron en otro tipo de trabajos de vendedor, de insumos industriales, hasta que finalmente cuando antecitos de terminar la Universidad me nombraron gerente administrativo y financiero de una productora de televisión, que fue la que les contó.

¿Ah, perdón están, sí, producciones cine visión, EH?

¿O?

En producciones y de visiones tuve un tiempo de gerente administrativo y financiero, era un niño y yo tenía 23 años en de ahí me llamó un señor que seguramente ustedes han oído mencionar que se llama Jimmy Salcedo, he tenía una programadora de televisión llamado recreativa televisión, me nombró, me invitó a ser gerente general de 2 recreativa.

Televisión, otra empresa familiar, un desastre en y de ahí me estaba una empresa que yo creo que ustedes conocen, que se llama Nielsen, una empresa de investigación de mercados.

He estaba empezando su operación en Colombia y me invitaron a trabajar para montar 1 de los servicios que eran los ratings de sintonía de televisión y la medición de la inversión publicitaria.

Entonces estuve Conningson como 6 años después me estando en Nielsen.

Me llamaron de RTI televisión para montar la comercialización internacional de producciones de televisión, porque yo hablaba, hablo francés, hablo inglés.

Entonces me invitaron a montar la productora a la comercializadora.

Las comercializadoras de producciones en el exterior.

Y ahí estuve unos añitos hasta que finalmente me aburrí del mundo de los medios de comunicación y empecé a trabajar en productos de consumo masivo.

Mi primera experiencia fue con prebel, que esa experiencia de él se mezcló con loreal, con Unilever, con marcas como Elizabeth Arden en y posteriormente.

¿Porque todo eso en la misma sombrilla, cierto?

Sí, correcto era.

Eso está bajo una enorme y también es una empresa.

Era en esa época, ellos producían y distribuían esas marcas en Colombia.

Mhm.

¿O?

Pero el manejo de las marcas se regía por las disciplinas corporativas de las empresas que representaban.

¿Y qué?

¿O?

Posteriormente, estando en breve, él llegó una compañía alemana que se llama Coti, que es una compañía de en El Mundo de las fragancias y de los cosméticos.

Muy grande, me propuso montar la filial aquí en Colombia, la entonces me retiré, prevén.

Empecé a montar esa filial.

Sí.

Después me trasladaron para Argentina, estuve unos años Argentina en Argentina montando Chile y Uruguay, de ahí me movieron para México, estuve unos años en México y después me movieron para Estados Unidos, de cuando tomé ya la Vicepresidencia para toda América Latina, hasta que un día me aburrí de montar en avión y no saber dónde dormía YY entonces me tomé la decisión hace 16 años de retirarme, la verdad.

¿Verdad?

Su.

Recuerden, sastre.

¿Luis es muy joven, yo tenía solo 52 años en ese momento y me retiré de trabajar YYY, entonces soy médico más a tratar de transmitir esto que hago todo esto que aprendí en la vida, entonces tengo algunos procesos de coaching y participación en juntas directivas, que es algo que me dedico, no sé si serán cuenta que todas las compañías familiares que les mencioné solo les mencioné una exitosa, una exitosa prevén exactamente?

Sí, y que esperen, eso te iba.

iba a preguntar una cosa que me parece bacana con si lo podemos analizar es.

¿Vos, pues has tenido la fortuna de participar en varias empresas y en eso que mencionaste familiares desde muy chiquito, entonces cómo fue cambiando tu visión de la gestión y la intervención de la familia con la empresa a través del tiempo que va?

¿Ibas cuando esa madurez empresarial, pues que eso solamente lo da el tiempo, digo yo, pues sé cómo, pues cómo fue cambiando tu perspectiva y la forma de afrontar esos desafíos?

Porque desde que la familia se mete en la empresa, siempre hacer un desafío.

Bueno o malo ya eso depende de cómo se Tom.

Si mira yo, cuando yo empecé a trabajar en mi primera experiencia toda fue con empresas familiares, es cuando empiezo a trabajar en Nielsen.

Yo tenía 28 años, empiezo a conocer lo que es realmente El Mundo corporativo porque el director de Recursos Humanos era el señor Britton Moser, que venía desde Suiza para las evaluaciones.

¿El estadístico venía de Alemania, el de El panel de consumidores venir a Estados Unidos? Ninguno, el dueño, ninguno, el dueño, todos empleados, igual que yo.

¿O?

Entonces el hay un choque, hay un choque bien importante donde conocí una palabra, las conocí una palabra buena y una palabra mala, una palabra buena, es algo que no existe normalmente en las empresas familiares, que es se habla mucho en El Mundo público, que es la merita OK Gracia, esa es la palabra clave, clave a morir.

Usted no es ni porque es el hijo del dueño, ni el sobrino, ni el hermano ni nada a, es por mérito que las personas tienen que adquirir posiciones dentro de las empresas, en las otras empresas.

¿Eh?

Por ejemplo, voy a ponerte un ejemplo, yo era vicepresidente internacional de RTI Televisión y el hijo de 1 de los dueños, el dueño, que era un viejo, es absolutamente extraordinario.

Absolutamente extraordinario, vivió muchos años, el hijo vivió muchos años en Estados Unidos y llegó a Colombia y entonces él lo metió a la empresa.

¿Es muy querido, muchacho, super querido, pero bueno, para nada, EH?

Y ese muchacho llegaba al a las 10:30 de la mañana de pero lo nombraron gerente.

Yo no me acuerdo ni gerente de qué, pero eso era porque era el hijo del dueño.

Ese tipo no tenía ningún mérito para nada, que no tenía mérito para entrar.

Entonces, hay edad, eran cosas que chocaban, eso era la parte, la.

Claro.

La primera lección que debe ser positiva la meritocracia y la mala es que desafortunadamente, en esas empresas familiares y se desarrolla un mundo político De disculpen la palabra de sapos, de hipocresías de la hamburguesería, porque es muy importante caerle bien al dueño, es cuando, cuando el dueño habla o el diablo que se callaba, haciendo este de acuerdo y haga lo que dice el dueño, entonces esas fueron dos elementos muy importantes en lo que yo conocí.

a Nielsen, mi jefe era un italiano.

¿Eh?

¿O?

En mi jefe de negocio, pero el mi jefe de Recursos Humanos era un suizo y el jefe de no sé qué, el de estadística era un alemán, entonces un mundo totalmente distinto donde yo me he sentado a hablar con esos tipos y cada 1 era.

No hay una vía ahí, eran, estaban ahí por mérito, porque eran unos berracos para lo que hacían y yo tenía que competir en ese mundo demostrando mis capacidades.

Entonces eso fue un golpe bastante interesante y fue el que me he orientó un poquito.

AA mirar a mirar El Mundo corporativo e interesarme en El Mundo corporativo sabiendo que estaba el peligro de la política y la lambería y todas esas cosas que existe mucho en esas, en esas empresas muy organizadas de ahí de Nielsen.

RTI.

Regreso a televisión, YARTIY cuando regreso a televisión es cuando voy a comer, me empiezo a enfrentar con eso de la meritocracia y la política.

¿Pero el hijo, el dueño y él dijo el dueño llega a las 3:00 de la tarde borracho y entonces el doctor Gómez me decía, Nicolas, por qué no me haces un favor?

Llévalo AA la casa que es, que está muy borracho, en lugar de pegarle una patada en el trasero y echarlo para que no volviera a la empresa, entonces ahí fue como la confirmación mía de que eso era de que eso no tenía cómo pelear de esas empresas que yo les acabo de mencionar todas, la única que existe es Nielsen, no más, no existe ninguna otra.

Todas desaparecieron.

Llego entonces ahí es cuando me busca, prevé.

El investigo mucho sobre prevén, pero cuando prevé el me lleva a trabajar con ellos, me lleva a manejar el negocio de loreal y todo mi entrenamiento y toda mi inducción transcurre en El Mundo, loreal y el loreal.

Pues yo sé que hay una señora que la dueña.

Mhm.

Que es esa pobre señora que tiene 1 que otro besito.

Hola.

Pero yo no conozco esa señora y mi y por ejemplo.

Pues porque loreal tiene en gran parte por productos capilares y productos de sala de belleza.

1.

¿O?

¿En mis jefes, en lo real, era un peluquero de pucha, un peluquero berraco para cortar el pelo, EH?

Pero fue.

Administrativamente, no.

No, no, no, pero el tipo era un genio en lo que hacía y a ese tipo el Presidente, pues el, él vivía en México.

El Presidente de la compañía, que era un francés que vivía en México, le hacía venias, le hacía venias porque era un tipo, era un verraco en lo que lo que hacía ya había otro uruguayo y había que cumplir con unos requisitos y para entrar a trabajar y para que le dieran a una mayor responsabilidad.

Primero tenía que demostrar 1, que era la persona la mejor persona, porque hay mucha competencia en esas empresas, era la mejor persona para desempeñar lo que había que hacer, entonces digamos que estuve en prevé él.

Sí, porque había decisiones estratégicas que se tomaban en prebel, Eh, pero mi contacto era muy directo, primero con loreal y después con El Mundo de Unilever, que era la marca Elizabeth Arden, y otra de Procter Gamble, que se llamaba Max factor.

Pero mi contacto directo para la administración del negocio era más con ellos, simplemente con prebel.

¿O?

Eran los que llevaban la gestión administrativa y todo lo que tenía que ver con temas financieros te, pero por él yo creo que de los primeros protocolos de familia.

Que hubo estructurados en Colombia, fue el de prevé, prevé fue una empresa creada por un señor que se llamaba Constantino Martínez, a quien yo conocí, un viejo absolutamente adorado espectacular.

¿O?

Y el tubo, 3 hijos y 3 hijas.

Dos de sus hijos buenos.

Para nada.

¿O?

Las 3 hijas buenas para nada, pero tuvo un hijo, el mayor, que fue el que hizo la sucesión. Gerencial.

Y fue el que era, un tipo monstruosamente.

Bueno, se llamaba, se llamaba porque ya murió.

También se llamaba Rafael Martínez y ese tipo entendió rápidamente que él tenía 5 hermanos que eran buenos para nada, que donde eso siguieran la siguiente generación.

Eso iba a desaparecer.

¿O?

Entonces él fue el primero que montó lo del protocolo de familia y el primero que dio un paso al costado fue él y crearon todas las normas para evitar que las personas te entrarán a la compañía y el de la familia no.

¿O?

Y el que lograra entrar y el que lograra entrar es porque era un monstruo y porque empezó en limpiando los pisos y porque después fue operario de una máquina y porque después fue supervisor.

De hecho, tenía que hacer una carrera que no se le pedía una persona nueva, se le pedía por ser hijo de los dueños.

Conclusión, año 2024.

1024.

Yo me retiré, prevén, hójole, ya no me acuerdo en el 98 hacer hashtag 26 años me requirió de prevén y hoy al igual que en los últimos 40 años, no hay un sola persona de la familia que trabaje dentro de la empresa.

La empresa todo es manejado por terceros, los dueños están en la Junta Directiva de prevel y no ha habido un solo intento de 1 de los miembros de la familia de ingresar a trevelin y prevé

el sigue siendo una empresa muy estable, con el vaivén de los negocios, pero una empresa estructuralmente.

¿Tu bien organizada?

¿Eh?

Cuando salgo de prevén me invitan a esta compañía que se llama Coti, que fue la que Montes la filial en Colombia, y ahí sí no conozco a nadie, conocí lo máximo que conocí, fue AA un señor que se llamaba Peter Hall, que era como él, como el Presidente de la Junta Directiva, un alemán.

Eh, pero que lo conocí cuando vivía yo en Argentina, que un día fue a Argentina.

Invito a comer pero no tuve mucho más contacto con él y en esa compañía me di, me di cuenta de las dos cosas.

Nuevamente el tema de la meritocracia, a mí me invitaron de Colombia a manejar a Argentina porque vieron que estaba haciendo, había hecho una buena labor en Colombia y que querían montar Uruguay y Chile que necesitaban una persona que tuviera pies, experiencia en el montaje.

¿O?

¿Después me sacaron de Argentina y me mandaron para México porque era una operación mucho más grande, que tenían grandes dificultades y querían que yo la manejara después de haber manejado una empresa en Argentina, como que todos es muy fáciles porque es Argentina, es un desastre, pero EH?

¿En México en por mérito, porque me fue muy bien, estuve 3 años en México, sacamos esa compañía delante es cuando me nombran Vicepresidente para América Latina con responsabilidad de México para abajo y ahí obviamente me doy cuenta que delicia la meritocracia qué tenía de malo la política?

La lambona iría todos los abusos, todo ese tipo de cosas que tienen ese tipo de empresas y coti es una muy importante empresa que tiene eso muy feo, muy feo y entonces por eso les digo mi aburriré montar en aviones de, especialmente en un sitio y si yo es que estoy, me aburrí de eso y fue cuando me dediqué más a otras labores y curiosamente.

Mentir.

¿He estado vinculado en Colombia a empresas, todas familiares, Eh?

Solo.

¿O?

¿O?

Una empresa que se llama Corsán, que es de productos de hierro, una empresa que se llama Fernández y compañía que es una distribuidora de maderas, una empresa que se llama Forjas, Bolívar, que es de fabricación de maquinaria pesada, una cadena hotelera que se llama poblado, hoteles, que tiene el poblado plaza y el poblado Alejandría, otra empresa que se llama Manufacturas, Muñoz Muma, y una empresa que es la que más he durado en casi AA casi todas las he mandado al diablo porque es no, no se aguanta 1, ese ambiente es, es esa falta de.

¿De meritocracia y esa cosa de que la gente mala se sostiene porque es lambona o porque tiene afectos con el dueño?

O no sé qué, entonces no, de todas casi todas me salido.

¿O?

Si conocí hace 10 años, 11 años, una empresa que es en la que trabajará Velázquez y el y la de la familia de Restrepo, que se llama HR Uni Química.

Sí.

¿Química seguramente, Daniel se las Restrepo, se las mencionó YY por qué me quedé?

¿O?



Porque lo primero que hice cuando llegué AA un proceso de coaching fue si le ha Hernando Restrepo, el dueño, usted no vuelva, váyase usted no tiene nada que hacer, aquí ven una vez por semana y toma tinto y le contamos chismes y después aquí a salieron Pablo y salió Daniel. Y hoy en día esa empresa aceptó sacar a la familia y es una empresa impresionantemente, te espectacular.

La empresa que lleva 10 años con crecimientos por encima del 20 por 101, rentabilidad impresionante sin deuda amor es una empresa espectacular, en gran parte porque sacamos a los dueños entonces, hoy en día hay una gerente general que se llama Ana María, que fue contratada como gerente comercial y que pasó a ser gerente general por meritocracia.

El gerente administrativo y financiero fue comparado.

Ha contratado como jefe de compras y hoy es gerente administrativo y financiero con responsabilidad de compras por meritocracia.

¿O?

Y así hay muchas casos dentro de esa empresa que no es una empresa grande, pero que es una empresa maravillosa donde se aplicaron las cosas importantes y se vio el efecto y la y las ventajas que tiene de sacar a las a la familia de cuando la familia no tiene mérito, sacarla de la empresa.

¿Yo recuerdo, EH?

Con un poquito de escalofrío, la segunda vez que yo llegué Ah 1 y química.

¿O?

Yo nunca fui empleado de acceder a una química, yo simplemente participo como como Eh miembro de la Junta Directiva YY les y les hago un proceso de coaching formando a toda esta generación de gerentes nuevos, puro recuerdo, el segundo la segunda vez que yo fui HLA uni química y llegué al mismo tiempo de 1 de los hijos de Hernando, que no era Restrepo.

No era Restrepo pueblo Daniel, sino Pablo y Pablo, le dijo al Portero que no era portero si no era un mayordomo, le dijo al mayordomo.

Le dijo Haceme un favor saca un operario para que me lave el carro.

Ese día yo dije, estos tipos no pueden volver, como así que sacar un operario que le lave el carro, eso es una falta de respeto con la organización.

¿Ellos estuvieron trabajando un tiempo, no tuvieron el mérito para quedarse en la empresa para el proceso de transformación y salieron y salieron los 3 papá y los dos hijos, y hoy en día al principio fue muy duro, no?

Eso no fue fácil, no fue fácil, ellos no me querían ni 5.

La mamá de ellos, así que no me quería ni poquito, pero, pero al pasar de los años se dieron cuenta de los grandes beneficios de haber tomado esa decisión.

¿Ese es un poquito la trayectoria y aparte de eso estoy ayudando a otra persona muy querida, te llevo 3 años, Eh?

Un joven que te montó un call Center que se llama Telenet, y este muchacho pues no tiene mucha experiencia en el montaje de una empresa.

¿O?

Entonces le ha ayudado un poquito ahí en la Junta y a y a montar ya tiene como 500 agentes ya montar un poquito de esas disciplinas corporativas YY un sistema de evaluación de la gente que le ayude a detectar las personas que tienen mérito para seguir creciendo dentro de la empresa.

¿Super Nicolás, Eh?

¿Hablando pues como de toda esa trayectoria que ha tenido con ella, empresa cuando has visto que es necesario que esas empresas tomen la decisión de construir un protocolo, qué situaciones los llevan a ellos a tomar esa decisión?

Mira 11.

Mhm.

Puede ser o reactivo o preventivo, lo preventivo es antes de que se presenten esos problemas. Todas.

Todas las empresas familiares deberían tener un protocolo, eso, eso es lo ideal antes de que se presente el problema.

Por eso, digo, puede ser preventivo.

Ahora el reactivo, como fue el caso de HRA Unique image, única que no tenía protocolo de familia y se les hizo un protocolo de familia, fue reactivo porque fue después de que se armó el despelote de que Hernando Váyase y Pablo Váyase y Daniel Váyase.

Y para que no se las.

Entonces, en ese momento fue que nació lo del Protocolo, pero lo ideal es que toda empresa familiar y es una gran responsabilidad de los emprendedores dejar las reglas de juego para que exista un protocolo de familia, es la manera, es la manera como como pueden perdurar las empresas.

Sí.

Esa familia.

Mira, cuando ustedes van y miran las estadísticas de la Cámara de Comercio, yo no sé si ya las han visto en cuanto a creación de empresas, la gran la estructura económica empresarial de Colombia es empresas de familia, pero lo que 1 no ceda es el 70%, pero es que el 70% de las empresas familiares que se crean mueren en la segunda generación, el 70% sobrevive el 30 a la segunda generación.

Y ese es el 30, baja al 3% en la tercera.

¿OK?

La tercera y así, al punto y pico en la cuarta y bueno, de ahí el resto son leyenda.

¿Mira la estadística en todo el recorrido de todas las que dijiste van dos, va a aprender?

No más.

No, pero mira.

Bueno, y las que están decorando que no sé en qué generación vayan, pero las que baste prevén.

Pero mira, tengo hoy un caso absolutamente extraordinario.

Justo hoy me pasó.

E una empresa familiar.

Papá.

¿Eh?

¿O?

¿Muy emprendedor, Eh?

Tiene unas empresas, dos hijos y una hija.

1 de los hijos trabaja con el papá y el otro hijo con ayuda del papá, montó una empresa, un muchacho tremendamente emprendedor y berraco y empresario y echado pa delante y juicioso.

¿Y todo eso y la hermana?

No.

Ay, Dios mío, buena para nada buena, para nada.

Una mujer ya cercana a los 50 años que nunca en su vida ha generado nada de riqueza.

Cero.

¿O?

Se casó, tuvo sus hijos, se separó, entonces ahora el papá y los hermanos tienen que sostenerla y a ella le parece que es muy poquito lo que le dan.

Se siente con derecho a todo, eso es lo común, eso es lo común.

Eso mismo lo viví yo con hermanos de este señor, de Rafael Martínez, que, como les conté el de prevén, tuvo dos hermanos Buenos para nada.

Y 3 semanas.

Y 3 hermanas.

¿O?

Buenas, buenas para nada, pero la riqueza que generaron fue de tal categoría que yo hoy en día tengo relación con dos de los nietos de don Costa, Espérate de 2 de los nietos de Don Constantino, un hijo de Rafael y un hijo de Andrés.

Es más, con 1 de ellos estoy en una Junta.

Ay, yo digo si quiera no los dejan trabajar en las empresas.

¿No, no, no, que el nivel de preparación tan mediocre, Eh?

¿O?

Me ha dicho qué cosa tan complicada, qué cosa tan complicada y esos tipos que tienen esas riquezas tan impresionantes.

¿O?

1 de ellos estaba en la Junta Directiva de Sudamericana por el mérito del abuelo y del papá, que crearon la riqueza.

Ese pueden imaginar eso.

Claro.

Cuál es la meritocracia, entre otros, les va a dar una, les voy a dar una idea revolucionaria absolutamente revolucionaria.

Yo no soy preterista, no van a poder verte triste.

Ah.

Yo digo.

Yo digo que 11 de los principales factores, la desigualdad en El Mundo se llaman las herencias.

¿Eso es un factor de desigualdad total?

¿La responsabilidad?

Mucho.

Cuántos zánganos, perdón, la palabra zánganos.

¿No hay perteneciendo a las 3 culturas de las empresas que no tienen ningún por el hecho de haber nacido en una familia?

Tienen la vida resuelta y son unos zánganos.

¿O?

Miren, hay un caso, hay un caso espectacular, el Grupo Orbis.

¿O?

¿O?

El Grupo Orbis acuérdense lo que era eso, pintuyacu, juepucha, Ander, columnas, empresas absolutamente extraordinarias y ya son 100 herederos, la mayoría no sirve para nada YY lo que lo único que tienen es que los que generaron una riqueza vendieron todas las empresas de hoy viven como el señor Barriga del chavo del pago de alquileres.

¿Sabes, Nicolas, con el que estás diciendo?

¿Conectó mucho con algo que nos dieron entrevista Nadichi o has oído de Jaime Alberto Palacio?

Sí.

Sí.

Lo dueños de Micro Plus y él habla aquí un tema super importante en esto es obvia, pues obviamente yo nazco con unos beneficios.

¿De cuna, cierto?

Por decirlo así.

Pero qué parte del trabajo que se debe hacer, no solamente de la familia de los papás o es un núcleo, sino desde digamos el protocolo y la empresa familiar es mostrarles que eso no

apareció ahí, porque apareció, pues que es algo que puna ustedes ya YY va a vivir muy bien y tiene todas las garantías y todas las vivía en la vida, no venga él era super enfático y nos decía, es que eso arrancó ahí porque su papá y su abuelo subiese abuelo, se mataron, hicieron una cantidad de denuncias y 1 sacrificios que hicieron que usted.

Usted en este momento tenga esto y usted tiene que defender eso de ahí entonces me parece muy bacano de pronto escuchar tu concepto, que tenes una experiencia bastante amplia, como transmitirlo, porque eso sería algo super importante.

Mira.

Plasmarlo aquí como Herrera, mentir ese concepto y esa o mejor dicho, ese lleva hacer que las personas que haya más adelante carguen con ese legado.

Y los y los sientan como una responsabilidad.

Mira, terminó de redondear la idea que les puse medio Bautista de que la de que las herencias son 1 de los factores de desigualdad de la de la sociedad y es hombre, mientras la gente.

Claro, sí.

¿Ha tenga lo que tiene sin tener el mérito para tenerlo no es muy diferente del muchacho de las universidades que sale a tirar piedra para que lo sostengan, pues cuál es la diferencia entre ese muchacho que sale a exigir y el otro que no se preparó y simplemente le cayó un dineral?

¿O?

Encima no hay ninguna diferencia.

Entonces yo creo que eso genera mucha desigualdad.

Sí, yo tengo unas.

Los dos quieren lo mismo, pero el 1 lo tiene y el otro no lo tiene, pero bueno, ese es.

Dice que son merecidos.

Ah.

¿Correcto, lo que pasa es que 1 también dice, con estos gobiernos tan corruptos que tal que las herencias pasarán a nombre del Estado, pero debería haber algún mecanismo de que esas herencias, por ejemplo, fueran a crear universidades, fueran a crear salud manejada por la empresa privada?

No sé alguna cosa, pero bueno, porque yo detesto ese mundo de las de las herencias.

Me parece la cosa más horrible del mundo, yo tengo hijos y yo he hecho nombrada patrimonio, pero yo tengo un patrimonio a mi símbolo.

Tiene totalmente claro que la les vamos a entregar la olla raspada.

Como Bill.

Y si les qué YY si les queda un poquito de, como dicen los costeños de Cucayo, pues que se den por satisfechos de que les quede un poquito de cucayo, pero, pero ellos no están preparados, ellos se les pagaron todos los estudios, los es las, las maestrías, todo lo que quisieron estudiar es suya y lo tienen YY ya ha, siempre sé yo, yo empecé de obrero, yo empecé de obrero, entonces Eh, yo creo que eseese es muy importante, ahora el otro, el otro, mira.

¿Yo creo que el es un tema de educación en la en la familia, Eh?

¿O?

Yo creo que mira, ahí hay tantos casos, en yo soy un poquito materialista, la verdad, soy un poquito materialista y me gusta la plata y me gusta el billete.

Pero yo veo, por ejemplo, un caso como el dueño de of course.

Te.

Juan Camilo.

¿Una fortuna?

Yo creo que Juan Camilo, of course, de vender como 600000 millones de pesos al año, es una locura, lo que vende es el señor y sus dos hijos, creo que tiene dos hijos, el 1 estudió arte y viven en Los Ángeles.

Y el papá le Giraldo dólares.

¿OK?

¿El otro, Edu estudió, Eh?

No sé qué agropecuaria y se especializó en cultivos hidropónicos.

¿Qué va a hacer con eso?

¿Ese señor qué va a hacer con esa empresa?

A ese señor le faltó responsabilidad para haber educado a sus hijos para garantizar la continuidad de su empresa.

Sí.

Evidentemente, siquiera no los puso a trabajar en la empresa, pero 1 sí tiene, pero 1 sí tiene la obligación de formar a sus hijos para que lleguen mucho más allá.

Un poquito lo que por lo poquito que me explicaste Julián seguramente hizo tu papá.

O hizo tu abuelo con tu papá y tú sigues, no sé si por decisión propia y un poquito presionado por el papá también sigues mejorando tus estudios, haciendo tu envié, eso debería hacerlo natural, pero no hay muchos que no nada.

Qué hace tu hijo vea aquí tengo enfrente, aquí tengo enfrente de donde yo vivo, arriba en llano grande, la Casa de 1 de los de los cueros Vélez.

Sí, sí.

¿Otra empresa familiar?

Sí.

¿Un desastre es un por qué?

¿Por qué terminaron?

Terminaron los hermanos Peleando por la plata de las empresas porque no es únicamente el desastre económico, sino las peleas que se generan y el que vivía aquí enfrente, que ya se murió hace poquito, era 1 de los Vélez, un escultor, tú miras esa casa y tú dices, Dios mío, este tipo, mi, mi casa queda en un lote, en una parcelación y este señor construyó una casa en 3 lotes.

Nunca se casó, vivía solo y que y se murió.

¿Y dejó una casa ahí que yo no sé cuántos metros cuadrados tenga eso y si 1 hombre a ese señor porque no lo prepararon porque los originadores de cueros? ¿Vélez?

No, no, no, no lo no lo sé, no tenía que trabajar allá adentro, pero hombre que tenga que se forme en criterios de cómo funcionan las empresas y cómo tienen que participar en mejor dicho, es que los ejemplos son millones de ejemplos que son que son así.

¿O?

Luego para contestar de tu pregunta, tú, yo creo que el tema de la educación, inclusive en el protocolo de familia, la educación debería ser 1 de los puntos en el sentido casi que diciéndolo a Eh violentamente el protocolo de familia, describe.

Los derechos que usted tiene en el patrimonio de la familia.

¿O?

Siempre y cuando unas obligaciones de formación.

Coma.

Si usted quiere estudiar harte estudiarte, pero primero entienda que es su empresa entienda qué es su patrimonio, entienda lo que dijiste ahorita.

¿De dónde vino la plata?

¿Cómo se cuidó la plata?

Cómo se formó la usted tiene que aprender de eso.

¿O?

Entonces, yo creo que el protocolo de familia tiene que hablar de ese capítulo muy importante que es la obligación de que el que quiera ser beneficiario de un patrimonio del patrimonio de

la empresa obligatoriamente se tiene que preparar y que existan sanciones para que no se prepare.

Digamos que lo conectaría con lo que vos hablas de la meritocracia, o sea, no mérito.

Quería para pertenecer a la empresa, pero sin mérito.

Quería para pertenecer al patrimonio familiar, o sea, yo sí, yo no voy a aportar nada porque tengo que ser un beneficiario, venga, extraigamos unas cosas YY bueno, si quieren darle a todo El Mundo, pues puede haber unos fondos, pero sí debería ser parte de la meritocracia familiar para poder disfrutar de esos de esos beneficios.

Así es, así es.

Así es .

Pues digamos que sí.

¿Sí pues, realmente mira, te voy a hacer así como para que un sondeo rápido en nosotros?

¿Dentro de las preguntas tenemos situaciones complejas y situaciones, EH?

Que hicieron que el protocolo funcionara.

Vos no lo hablaste de un principio, Eh, porque es de recomendaba hacer el Protocolo, también lo hemos tocado.

Yo creo, pues que todos los, los, los puntos que nosotros tenemos acá lo que te dije se va desarrollando, normalmente concluimos, pues como con como con estas estas cositas adicionales que estábamos hablando ya es como como digamos los bonus track.

De lo que se va desarrollando con la con la conversación.

¿Pero Nicolas no me parece súper bacano lo que te digo, la nota que vos le pones, Eh?

¿Tema de cómo, cómo hago yo y cómo me conecto con el propósito de Del de la empresa familiar, porque lo que pues de la empresa familiar y de la familia como tal, porque lo que vos hablas no, no es solamente estar ahí, evitar las peleas y soluciona y se reactiva situaciones particulares que se presentan es como protejo yo la familia, como pongo y sintonizó a la familia a que visite, a que sí visionemos, no sé si se dice Eh?

El futuro entonces no sé de pronto vos que tengas ahí adicional para agregar, pero yo pienso que es súper enriquecedor este concepto tuyo para para completar el trabajo.

Mhm.

Y han dicho realmente, o sea, esto es 111 descubrimiento, porque si todos hablan de te protege la empresa de mantener la empresa en el tiempo de generar empleo, de generarle dinero a la familia.

De cómo entrar a la empresa aportándole valor a la empresa, pero no habíamos escuchado esa parte de ir y me parece muy muy enriquecedora esa parte de si vas a ser parte de esta familia, entonces también vos, como le das un valor adicional a esta familia que no sea solamente disfrutar de los frutos después del trabajo de tus antepasados, es una.

¿Y la y la respeto y la responsabilidad y la responsabilidad de prepararlos?

Ah sí, él nos contó.

¿Por ejemplo, este par de muchachos se Pablo y , no sé si Daniel les contó a terminaron la semana pasada una especialización en juntas directivas, es que usted, momentico caballero, es que usted quiere ser de la Junta directiva de esta empresa?

Vaya prenda primero.

Entonces la compañía les pagaba, vaya y aprenda, primero prepárese que sea que tenga un mérito, por lo menos académico, para llegar a la Junta Directiva y mira que les quería mencionar otra cosita cortita.

¿O?

Y es en ese mundo, de las fincas, sí que se de eso.

Mira, EH.

Los viejos compraban fincas, eso era la.

Eso era la gran diversión.

No comprar fincas y tierra y tierra y acumular hectáreas de acumular hectáreas.

¿O?

Y después llegan generaciones que terminan vendiendo lotes, hitos para poder sobrevivir y esas grandes tierras terminan convertidas en unos minifundios que tuvieron que vender.

Porque no tenían para comer.

¿Ahora qué preparación tenían esos esos esos herederos para desempeñar la actividad con esas tierras?

Ninguna, no tenían ninguna ocasión.

¿Por qué?

Porque ellos lo que les gustaba era ir a Miami, ir al centro comercial y comprar, y entonces en ese mundo sí que sí.

Yo, yo que conozco un poquito de ese mundo porque tengo mucha gente alrededor que les ha pasado eso, dice un hombre.

No hay que qué tristeza, este señor semana yo lo conocí, se mató.

Se enloqueció, no paraba de trabajar ese tipo era un bárbaro y ese señor se murió y no se desapareció en La Plata.

¿Por qué?

Porque nunca nadie se preparó para para eso.

Mira, Nicolás, pues yo tengo una cosita.

Pues que me deja muy sorprendí a ello.

Mi abuelo tenía una como un lema, pues mi abuelo no compra una finca que no fuera capaz de producir nada que no fuera capaz de auto sostenerse.

¿Entonces, eso y eso se lo inculcó a sus hijos y le usted una finca, usted puede ir a descansar? Una finca, pero una finca nunca puede ser totalmente descanso.

Así es.

Si usted se va y se va a comprar una finca para para eso, usted no está haciendo las cosas bien YY eso digamos que el escaló a ellos y realmente han podido sostener ese legado que el que les ha dejado mi abuelo, gracias a Dios no ha pasado.

Esa situación que vos nos contás, pero, pero sí es muy bacano porque digamos no existen protocolos de familia dentro de las empresas y dentro de esas de esos patrimonios que tiene la familia nuestra, pero EH, si 1 se da cuenta que hay unas notas y hay unas pautas que con la suficiente disciplina y amor se logra que lleguen a esas generaciones de abajo y se den cuenta que hay algo que defender y se defender de una manera y 1 porque tengo un estudio, tengo unas capacitaciones distintas, tiene que desechar lo que lo que le enseñan a.

A 1, digamos los viejos, cierto que eso es habitual.

Claro, y que se preparen para eso.

y prepararse para enfrentar eso.

¿Eso debe ser obligatorio la educación, porque muchas veces los papás son consentidores y él dijo que Ay papi que compre en el carro, que es que yo quiero ir para Miami, que no sé es muchos de esas personas que tienen mucho dinero son así, pero cuando un protocolo de familia dice para usted pertenecer a este sociedad patrimonial, usted tiene que cursar mínimo un pregrado mínimo, una maestría tiene que tener un envié, si usted quiere pertenecer a estos AAA, esta sociedad patrimonial es yo creo que esa es una manera de obligarlos a todos, a que se?

Preparen.

Perfecto Nicolás, no, de verdad te agradecemos mucho prima por el espacio a esta hora difícil YY no por enseñar.

Con mucho gusto, con mucho gusto, lo que necesiten, lo que necesiten, ustedes tienen mi teléfono y con mucho gusto ponemos otra cita.

Claro que 1000 gracias. Igual.

Listo una feliz noche.  
Cuando terminemos el trabajo te lo mandamos.  
De esto maravilloso, un abrazo feliz.  
Que esté muy bien, gracias, hasta luego.  
Noche, gracias.  
Gracias Chao.  
Tal vez feliz noche.