



Vigilada Mineducación

**PROTOCOLO DE FAMILIA DE LA EMPRESA COLOMBIANA BYR  
INGENIERÍA DE FLUIDOS S.A.S.**

Juan Pablo González Guevara

Tesis presentada como requisito parcial para obtener el título de  
Magíster en Administración – MBA

Asesora

Clara Inés Orrego

UNIVERSIDAD EAFIT

Medellín

2023

## **Resumen**

El presente trabajo propone una solución a una de las problemáticas recurrentes que se presentan en el entorno empresarial, especialmente en las empresas familiares: un alto porcentaje de compañías gerenciadas por familiares no logra sostenerse en el tiempo.

El trabajo tiene como objetivo documentar el proceso de formulación, implementación y evaluación del Protocolo de familia de la empresa BYR Ingeniería de Fluidos S.A.S.

Para lograr este objetivo, se realizó una revisión de la literatura sobre las empresas familiares, el protocolo familiar, su estructura y las etapas de su desarrollo. Metodológicamente, el trabajo es de corte cualitativo y el tipo de estudio es descriptivo, ya que la investigación se enfoca en comprender este fenómeno con base en la experiencia de los participantes de este proceso. Finalmente se elaboraron las narraciones con citas directas de las entrevistas realizadas, se usaron fuentes secundarias para cotejar las notas y se complementó la información con los datos tomados de documentos de la empresa.

El trabajo es relevante en la medida en que facilita la continuidad de las empresas familiares en el tiempo, ayuda a las familias y las empresas a promover un ambiente sano, y contribuye a desarrollar habilidades gerenciales, a garantizar la sucesión entre diferentes generaciones y a profesionalizar la toma de decisiones y la gestión de las empresas familiares.

## **Abstract**

The present work show one of the solutions to the problems that arise in the business environment, especially in family-owned businesses; a high percentage of companies managed by family members that fail to sustain themselves over time. The objective of this work, is to document the process of formulation, implementation, and evaluation of the family protocol in the company BYR Ingeniería de Fluidos S.A.S.

To achieve this goal, a literature review was conducted on family businesses, the family protocol, its structure and stages for development. Methodologically, the work is qualitative in nature, and the study type is descriptive as the research focuses on understanding this phenomenon based on the experience of the participants in this process. Finally, narratives were developed with direct quotes from the conducted interviews, secondary sources were used to cross-reference notes, and information was supplemented with data taken from company documents.

The work is relevant as it facilitates the continuity of family businesses over time, helps families and companies promote a healthy environment, develop managerial skills, ensure succession across different generations, as well as professionalize decision-making and the management of family businesses.

## Contenido

Introducción.....	5
Marco conceptual .....	10
Empresas familiares: definición y principales problemas .....	10
Protocolo familiar .....	14
Estructura del protocolo familiar .....	17
Etapas del protocolo.....	20
Empresa BYR Ingeniería de Fluidos S.A.S.....	22
Método de solución .....	23
Desarrollo del trabajo .....	27
Etapas del protocolo.....	30
Etapa de formulación .....	30
Etapa de implementación.....	50
Etapa de evaluación .....	52
Conclusiones.....	58
Referencias .....	60

## Introducción

En la cultura colombiana es habitual que las personas mantengan una estrecha relación con su familia, lo que implica que suelen tener en cuenta a sus familiares para realizar viajes, proyectos, celebraciones especiales, tomar decisiones y, por supuesto, crear negocios. Es común encontrar en empresas de cualquier tamaño y cualquier sector a familiares que ejercen labores dentro de la compañía (normalmente en los puestos de gerencia) y a un fundador tratando de sacar su empresa adelante para dejarles una semilla a las generaciones futuras. Pero sostener el negocio y mantener la familia unida es una tarea sumamente compleja, y es con ella que empiezan los problemas para el manejo del negocio, pues si no se estipulan reglas del juego claras, lo más probable es que en algún momento se deba elegir entre conservar el negocio y conservar la familia.

El diario *El Herald* plantea que, según Confecámaras, el 86,5 % de las empresas en Colombia son familiares, estos tipos de negocio mueven la fuerza productiva y de servicios del país, pero la tasa de fracaso es del 87 %. Parte de las razones es por la falta de equilibrio entre familia, propiedad y empresa, falta de planeación y ejecución de esquemas formales y protocolos que garanticen el gobierno corporativo empresarial y familiar, no adoptar esquemas de protección de activos, y la falta de profesionalismo en la dirección empresarial. (Mouthón, 2018)

Un caso particular se presentó en la familia González Guevara de la ciudad de Medellín. En la década de los ochenta, Carlos González (el padre) fundó la empresa BYR Ingeniería de Fluidos S.A.S., dedicada especialmente a la comercialización de equipos de bombeo y sistemas para el tratamiento de agua. Esta compañía, entre los años 2010 y 2015, cuando los hijos empezaron a ser protagonistas del negocio, no fue ajena a la problemática en cuestión,

que llegó al punto de deteriorar seriamente las relaciones personales entre sus miembros y, por ende, puso en riesgo su futuro. Al principio, decidieron buscar ayuda externa y contrataron una firma para la implementación de un mecanismo que lograra dejar claras las pautas y las reglas familiares en relación con el manejo de la compañía, para establecer así una relación familia-empresa sostenible en el tiempo.

Atendiendo a esa experiencia familiar se propone entonces este trabajo, cuyo objetivo es documentar el proceso de formulación, implementación y evaluación del protocolo de familia de la empresa BYR Ingeniería de Fluidos S.A.S., con el propósito de incentivar su aplicación en las empresas familiares colombianas y así contribuir a la preservación de estos negocios en el tiempo.

Para ello, fue necesario acopiar toda la información teórica del proceso de protocolo de una empresa familiar, recoger la que corresponde al proceso de la empresa BYR Ingeniería de Fluidos S.A.S. para contrastarla y organizarla respectivamente en cada una de las etapas: formulación, implementación y evaluación, y finalmente señalar algunas dificultades que tienen las empresas familiares en nuestro país, las razones por las cuales aún no implementan este tipo de mecanismos y las consecuencias que trae no hacerlo.

El protocolo de familia se constituye como una herramienta que aporta claridad en las reglas de juego entre la familia, los socios y la empresa, y ayuda a transmitir y conservar dichas reglas de generación en generación. Esta herramienta genera un beneficio sustancial a los familiares que están vinculados directa o indirectamente con la empresa, pues no solamente ayuda a establecer una sana convivencia entre ellos, sino que preserva la empresa, de donde se deriva su sustento. De los ingresos de la empresa se benefician los hijos que requieren

estudio, alimentación y hogar, también los esposos y las esposas, los abuelos y las demás personas que dependen de los familiares vinculados a la compañía. Este instrumento también aporta seguridad y tranquilidad al socio fundador, pues asegura el funcionamiento de la empresa según las políticas acordadas en el protocolo y deja claro el plan de sucesión para las siguientes generaciones.

Por otro lado, la implementación del protocolo permite preservar la compañía y, por ende conservar los empleos de un grupo de personas y familias que dependen económicamente de la empresa. “En Colombia, el tejido empresarial está conformado en más del 90 % por micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes). Ellas responden por alrededor del 80 % del empleo [...]. Cerca de dos de cada tres de estas empresas son familiares” (Semana, 2021, p. 1). Además, miles de empleos son generados por las grandes compañías familiares colombianas, como Haceb, Grupo Corona, Carvajal y Compañía, Casa Luker, Mesacé e Ingenio Manuelita. Así entonces, al generar ingresos para estas familias, se dinamiza el mercado interno, se fortalece la economía del país y se aporta a su crecimiento y a la disminución de la pobreza.

Desde la perspectiva social, la preservación de la empresa genera a todos sus empleados mejores condiciones de vida, estabilidad emocional, salud mental y la posibilidad de crecer tanto en lo personal como en lo laboral. Por ejemplo, la empresa familiar Carvajal

ganó el premio IMD Global Family Business Award 2022. El prestigioso reconocimiento IMD destaca el trabajo de las mejores empresas familiares desde 1996 y es una plataforma neutral para el análisis del papel vital y en evolución de las empresas familiares en la economía global. (Portafolio, 2022, p. 1)

Además, esta empresa realiza varios programas enfocados en el desarrollo social y comunitario por medio de su fundación Carvajal, con el propósito de contribuir a la superación de la pobreza. Este tipo de programas y los muchos más que tienen las empresas grandes familiares generan un impacto en el desarrollo de capital humano y social en el país.

Desde el punto de vista académico, este documento pretende brindar a las universidades un concepto más amplio sobre la estructuración del protocolo familiar y su importancia para que algún día pueda convertirse en el medio para la implementación de este mecanismo en las empresas colombianas.

Además, se busca motivar a las familias para que implementen protocolos que les ayuden a evitar conflictos y discusiones futuras, mantener unidos a sus miembros, generar reglas claras para el ámbito empresarial, minimizar los problemas para los herederos, dar claridad sobre el manejo de los bienes y las inversiones, diversificar de manera organizada, enfocarse en dejar un legado para las futuras generaciones y contribuir así con la reducción de los índices de fracaso de las compañías familiares del país.

En términos generales, el trabajo desarrolla inicialmente la introducción, que recoge el problema, los objetivos y la justificación; el marco conceptual se abarca temas relacionados con el empresariado familiar, el protocolo de familia, su estructura básica y su importancia para el sostenimiento de este tipo de empresas en el tiempo. Luego se explica el método de solución para el trabajo y posteriormente se desarrollan las etapas de formulación, implementación y evaluación documentadas en la literatura encontrada y soportadas en entrevistas realizadas a miembros de la familia. Al final, se puede evidenciar cómo el

protocolo de familia logró preservar tanto la compañía BYR Ingeniería de Fluidos S.A.S. como la familia González Guevara de la ciudad de Medellín.

## **Marco conceptual**

Para dar claridad sobre la implementación de este tipo de mecanismos en empresas familiares es necesario desarrollar algunos conceptos. Inicialmente, se requiere profundizar en el concepto de empresa familiar, explicar qué papel desempeñan hoy en día en nuestro país y las causas y las consecuencias de los altos índices de fracaso de las empresas familiares en Colombia. Posteriormente, es necesario plantear una definición clara del protocolo familiar, sus objetivos y su estructura básica.

### **Empresas familiares: definición y principales problemas**

Aunque no es una tarea sencilla encontrar una definición de empresa familiar única o consensuada, Calavia sugiere la siguiente:

Es aquella cuya propiedad total o más significativa pertenece a uno o varios propietarios unidos por lazos familiares, participando alguno o algunos de sus miembros en los órganos de gobierno y dirección y cuyo funcionamiento está sometido a unos determinados principios o cultura con la clara intencionalidad de ser transmitida a las siguientes generaciones. (2017, p. 17)

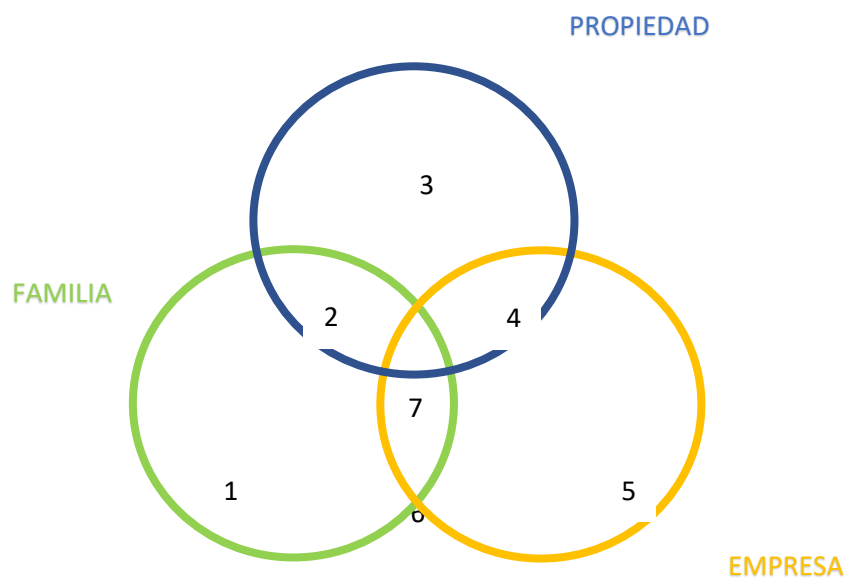
Se podría resumir que para considerar una empresa como familiar alguno de sus miembros debe tener:

- Propiedad de la compañía.
- Poder para la toma de decisiones y el direccionamiento.
- Intención de generar una sucesión familiar.

Para lograr establecer una relación entre empresa y familia, Tagiuri y Davis (1996) describen el modelo de los tres círculos, en el que muestran la intersección entre los sistemas: familiar, de propiedad y empresarial.

### Figura 1

*Modelo de los tres círculos: relación entre familia, empresa y propiedad*



Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de los de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1996).

Grupo 1: Se encuentran familiares que no están vinculados directamente a la empresa ni tienen propiedad sobre ella; estos pueden ser hijos o cónyuges de los propietarios.

Grupo 2: Familiares que son propietarios de la compañía, pero no laboran en ella.

Grupo 3: Propietarios que no son de la familia y no laboran directamente en la compañía.

Grupo 4: Propietarios que no son de la familia y laboran directamente en la compañía.

Grupo 5: Laboran en la empresa, pero no son familiares y no tienen propiedad sobre ella.

Grupo 6: Familiares que laboran en la compañía, pero no son propietarios.

Grupo 7: Familiares que laboran en la compañía y son propietarios de la misma.

Según Tagiuri y Davis (1996) este modelo es importante para identificar en dónde se encuentran las personas claves en todo el sistema, cuáles son sus intereses, cómo influyen dentro de la empresa y qué roles cumplen para lograr el correcto funcionamiento del sistema. El éxito de la empresa familiar consiste en que estos tres círculos se relacionen de manera óptima a lo largo del tiempo. Basados en este modelo, estos autores brindan su propia definición de empresa familiar:

Una empresa familiar es aquella cuya propiedad está controlada por una sola familia y en la que dos o más miembros de la familia influyen significativamente en la dirección y las políticas del negocio, a través de sus posiciones gerenciales, derechos de propiedad o roles familiares. (Tagiuri y Davis, 1996, pp. 199-208)

Este tipo de empresa es la base de muchas economías y es sumamente importante para el desarrollo óptimo de los mercados. “La empresa familiar es la forma de negocio más prevalente en el mundo y la base económica de varios países, tanto avanzados como emergentes. En Estados Unidos y Europa, entre el 70 % y el 80 % de las empresas son familiares” (Marcelino *et al.*, 2019, p. 2). Como se mencionó anteriormente, *El Heraldo* (2006) indica en su investigación que en Colombia esta cifra está rondando el 87 %, con lo cual las empresas familiares se convierten en un gran pilar de la economía del país y en generadoras importantes de empleo. Lo preocupante es que se presenta “una tasa de mortalidad en las empresas familiares del 70 % en la transición de la primera a la segunda

generación, y menos del 10 % pasan a la tercera” (Arenas y Rico, 2014, p. 253), cifras altamente adversas para el desarrollo del país.

Por su parte, Rodríguez afirma que,

en efecto, en un 51,6 % de los casos de liquidación obligatoria las causas están ligadas a malos manejos administrativos de la sociedad. En el 44,3 % se evidencia la existencia de recursos humanos sin competencias (emplear a familiares sin las habilidades para el cargo) como una de las causales de la crisis empresarial. En el 37,4 % de los casos la liquidación tuvo entre sus causas el impacto de los problemas familiares en la gestión de la compañía y el 32,8 % de los mismos estuvo causado por la falta de transparencia en la gestión de la compañía. (2013, p. 194)

A su vez, el diario *Portafolio* indica que

estos problemas giran en torno a la mala gestión del conflicto familiar, por ejemplo, la inclusión de familiares en la empresa sin contar con la formación suficiente para aportar, no contemplar planes para enfrentar la ausencia del fundador, posponer la salida de la empresa, confundir flujos de la empresa con los de la familia, luchas internas por la propiedad y gestión y ausencia de planeación, entre muchos otros. (2019, p. 1)

Además, Mouthón (2018) sostiene que existen factores de fracaso en la empresa familiar como no contar con ventajas competitivas sostenibles, sistemas de innovación ni la adopción de tecnologías adecuadas, y en cambio usar modelos de negocio obsoletos e insostenibles, y no estructurar sistemas ni acuerdos de protocolos para el comportamiento del gobierno familiar.

Como respuesta a esta problemática del ámbito nacional, se ha ido creando una serie de protocolos y reglas que los familiares dueños de las organizaciones decidieron elaborar con el único fin de preservar tanto la empresa como a su familia.

### **Protocolo familiar**

Antes de ofrecer una definición del protocolo de familia, es necesario entender en qué consiste el gobierno corporativo. Ramírez explica que

el gobierno corporativo es el sistema (conjunto de normas y órganos internos) mediante el cual se dirige y controla la gestión de una persona jurídica, bien sea de manera individual o dentro de un conglomerado. El gobierno corporativo provee un marco que define derechos y responsabilidades, dentro del cual interactúan los órganos de gobierno de una entidad, entre los que se destacan el máximo órgano de dirección, la junta o consejo directivo, los representantes legales y demás administradores, el revisor fiscal y los correspondientes órganos de control. (2006, p. 2)

Ramírez también hace referencia al objetivo principal del gobierno corporativo:

Un buen gobierno corporativo debe proporcionar mecanismos que aseguren la existencia y puesta en práctica de elementos que permitan el balance entre la gestión de cada órgano y el control de dicha gestión mediante sistemas de pesos y contrapesos, con el fin de que las decisiones adoptadas en cada instancia se realicen con un adecuado nivel de comprensión y entendimiento y de acuerdo con el mejor interés de la entidad, sus accionistas y acreedores y respetando los derechos de los consumidores financieros y de los demás grupos de interés. (2006, p. 2)

En la estructuración del gobierno corporativo en las empresas familiares surge la necesidad de establecer un documento que exponga la manera en que la familia desea que se maneje la

compañía. Para suplir esta necesidad, se crea el protocolo de familia como documento legal que sustenta este tipo de orientaciones.

El protocolo familiar, como lo expresa Gutiérrez,

es un instrumento que regula las relaciones entre los miembros de una familia o grupo familiar y una empresa, para garantizar la permanencia y su productividad. Este documento debe ser acordado entre los miembros de la familia para definir la forma en que se tomarán las decisiones más importantes. (2016, p. 55)

Además, según Ogliastri, “este se construye mediante un proceso negociado con el apoyo de algún moderador o consejero no familiar” (2006, p. 1).

Al respecto, Rivas señala que

este ha de ser un proceso con componentes jurídicos, económicos, morales y empresariales, pero, sobre todo, es un proceso de trabajo psicológico y emocional con la familia que en muchas ocasiones no se tiene en cuenta en su justa medida, al presentarse el protocolo familiar como un documento normalizado que podríamos calificar como preparado para llevar. (2020, p. 1)

Parra<sup>1</sup>, quien fue la persona encargada de implementar y gestionar el protocolo en la familia González Guevara, plantea la definición de este mecanismo:

A pesar de que la teoría dice que se puede asemejar a un acuerdo entre accionistas, este es un ejercicio de planeación estratégica familiar, así como las organizaciones tienen sus propios planes estratégicos. El protocolo es una manera de generar planeación hacia la familia, frente

---

<sup>1</sup> Entrevista realizada el día viernes 10 de febrero del 2023, al abogado Diego Parra.

a la sucesión, frente al futuro de la empresa que poseen los accionistas y frente al patrimonio que se ha construido por muchos años. El principal objetivo de implementar este mecanismo es preservar tanto la familia como la empresa y el patrimonio, pero también lo que busca un protocolo, sobre todo los más contemporáneos, es la diversificación de los negocios familiares, pues el sustento de toda la familia no podrá depender únicamente de una compañía porque el día de mañana vendrán más generaciones, serán más familias para alimentar, las necesidades de liquidez van a incrementarse en el tiempo y por ende la diversificación en las fuentes de ingreso para las familias será totalmente necesaria. Otro objetivo importante del protocolo es lograr una exitosa sucesión familiar entre las distintas generaciones para mantener la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

Pero ¿por qué existen tantas empresas familiares en el país que aún no aplican estas metodologías? Arenas y Rico (2014) aducen que existen factores como el desconocimiento, la inversión, la desconfianza y la cultura, o simplemente el hecho de que no las consideran importantes o existen dudas por parte del socio fundador.

En ese sentido, el abogado Parra argumenta que existen tres razones principales:

1. Desconocimiento: Existe un alto nivel de desconocimiento en el país por parte de muchos empresarios que no saben qué es el gobierno corporativo.
2. Poca importancia: Las familias no ven como prioritarias las herramientas que le dan continuidad al negocio y ayudan a preservarlo en el largo plazo. Los empresarios creen que para preservar el negocio lo que se necesita simplemente es incrementar las ventas y tener utilidades todos los años, pero no se dan cuenta de que una discusión familiar puede acabar con la empresa.

3. Miedo: Otro factor importante es el miedo del fundador a perder el control de la compañía y a perder voz y voto en la toma de decisiones estratégicas.

La revista *Semana* publicó un artículo en el que expuso lo siguiente:

Una encuesta realizada el año pasado por PricewaterhouseCoopers (PwC) a más de 2.400 empresas de familia de 40 países reveló que solo el 16 % de los consultados tiene un plan de sucesión discutido y documentado. A otras les cuesta mucho soltar el poder. Según PwC, el 32 % de las empresas familiares no quieren entregar el control a la siguiente generación. (Semana, 2015, p. 1)

En Colombia el panorama de las pymes se ve igual o más desalentador. “Santiago Pérez, vicepresidente corporativo del Grupo Bancolombia, señala que el 98,5 % de las más de 150.000 empresas que maneja la entidad son de familia y menos del 10 % tienen protocolos formales establecidos” (Semana, 2015, p. 1).

### **Estructura del protocolo familiar**

El protocolo de familia, tal como lo describe Rivas (2020), resulta del trabajo desarrollado en una familia empresarial regulando sus relaciones, hecho a la medida de la propia realidad de la familia y la empresa concreta, pero se pueden obtener unos puntos básicos que debe contener, como mínimo, cualquier protocolo.

Este autor menciona los siguientes:

1. Información de la familia: Miembros de la familia firmantes del protocolo, diferentes generaciones y ramas familiares.

2. Historia de la empresa: Breve historia de la empresa familiar, mencionando la trayectoria generacional y los hechos relevantes, así como la situación actual de la compañía.
3. Valores: Valores y tradición de la empresa y la familia. Visión empresarial.
4. Órganos de gobierno: Incluyen las funciones de cada uno: Consejo de Familia, Junta General de Accionistas, Consejo de Administración y Dirección General.
5. Incorporación a la empresa familiar: Normas y condiciones de acceso, formación, comité de evaluación y nombramientos.
6. Remuneración y propiedad: Política de dividendos, valoración y transmisión de las participaciones, liquidez, normas de remuneración y acceso y distribución de la propiedad.
7. Capitulaciones matrimoniales y política testamentaria: Regímenes económicos matrimoniales, separación y divorcio, usufructos, patrimonio empresarial y no empresarial.
8. Conducta empresarial y social: Compromiso con la responsabilidad ante los empleados, proveedores y clientes, directivos y ejecutivos no familiares, mantenimiento del nombre y la marca comercial en relación con el familiar y las operaciones arriesgadas.
9. Regulación de determinadas situaciones susceptibles, que ocasionan tensiones y conflictos internos entre los integrantes de la familia por conflictos de intereses.

Por su parte, el abogado Parra expresa:

Es esencial que el protocolo, primero que todo, deje clara la forma en que se van a tomar las decisiones cuando se trate del negocio o de la familia, o en situaciones relacionadas con el patrimonio. Lo segundo es que se debe dejar establecido cómo se va a planear la sucesión a las siguientes generaciones. Tercero, establecer cuáles son las reglas laborales para los miembros familiares que quieran vincularse a la organización. Cuarto, dejar claro cómo se va a gestionar y a administrar el patrimonio de la familia que se encuentre por fuera de la empresa, es decir, si se tienen activos inmobiliarios, inversiones y otros. Esto se conoce como gestión patrimonial y es como blindar la empresa y la familia ante situaciones como divorcios, fallecimientos, malas inversiones o embargos. Hoy en día se habla de implementar en los protocolos el tema del emprendimiento, que se está volviendo una vertical importante dado que las familias se están dando cuenta de que a veces es más interesante utilizar el talento de los jóvenes familiares para emprender en nuevos negocios y que estos hagan parte de las nuevas inversiones de la familia; esto se conoce como intraemprendimiento. Un punto sumamente importante de los protocolos de hoy es la diversificación de las inversiones familiares, actividades que no tienen absolutamente nada que ver con el negocio familiar y que se llevan a cabo por muchas razones; por ejemplo, hoy en día existe una gran preocupación por el entorno político y económico en Colombia, y no es recomendable tener el 100 % del patrimonio concertado en una misma jurisdicción o negocio por temas de riesgo. Entonces, hoy en día el tema de la diversificación de las inversiones, la diversificación del patrimonio, es otro de los grandes frentes de las familias en su protocolo, de tal manera que lo estructuran para que se establezca; por ejemplo: en los próximos 5 años, al menos el 15 % o 20 % del patrimonio de la familia debe estar invertido fuera del país en otro tipo de negocio.

## **Etapas del protocolo**

Para lograr una correcta estructuración del protocolo familiar y que el proceso sea exitoso para la familia y la empresa, este se debe realizar en tres etapas<sup>2</sup>: la formulación, la implementación y la evaluación. Seguir estas tres etapas es fundamental para lograr los objetivos del proceso; en caso de que alguna etapa no se desarrolle de la forma adecuada, se corre el riesgo de que el protocolo se convierta en un simple documento sin importancia.

La formulación es la etapa inicial del proceso. Consiste en la elaboración de un documento mediante el cual se presentan de manera breve, clara y estructurada los diferentes elementos del protocolo. En esta fase se identifican y se definen los objetivos, las metas y las estrategias que son claves para alcanzar el resultado deseado por la familia. Es el momento en el que se plantean la visión y el alcance del protocolo, y se crea un plan detallado para la ejecución del mismo. La formulación implica reuniones familiares presenciales en las que el moderador realiza preguntas claves, los integrantes de la familia dialogan y llegan a acuerdos, se analizan datos, se miran experiencias de otras familias, se realiza el análisis de necesidades de la familia y se elabora un plan de acción que sirva como hoja de ruta para este proceso. Es crucial definir el propósito, los recursos necesarios y los indicadores de éxito, y en estos se contemplan la filosofía, el código de buen gobierno, las políticas empresariales, la sucesión, la propiedad familiar y las sanciones. En resumen, la formulación es el fundamento sobre el cual se construye todo el proyecto.

Una vez se ha formulado el protocolo, la siguiente etapa es la implementación. Este es un proceso en el que se detallan los pasos para ejecutar el protocolo, e implica poner en práctica

---

<sup>2</sup> Estas tres fases fueron producto de la experiencia de la empresa BYR Ingeniería de fluidos S.A.S. (2016).

todas las decisiones y las normativas descritas en la fase de formulación. Esto implica asignar recursos y responsabilidades, establecer plazos y llevar a cabo las acciones necesarias para la correcta ejecución. En esta fase son fundamentales una coordinación eficiente y una comunicación efectiva para garantizar que el proceso avance según lo planeado. Los desafíos y los obstáculos pueden surgir durante la implementación, por lo que la capacidad de adaptación, la resiliencia y la resolución de problemas son cruciales en este paso.

La evaluación es la tercera fase del ciclo y es el momento en que se compara lo planeado con lo ejecutado y se realizan los respectivos ajustes. Después de que se haya implementado en la organización el protocolo de familia, es esencial evaluar su efectividad y su eficacia en la consecución de los objetivos establecidos en la fase de formulación. La evaluación implica la recopilación y el análisis de datos, y las experiencias de los familiares para medir el impacto de la iniciativa y determinar si se han alcanzado los resultados deseados. Esto implica la comparación de los resultados reales o las experiencias vividas con los objetivos establecidos en la formulación, así como la identificación de cualquier desviación o puntos a mejorar.

A pesar de que estas tres fases son distintas, es importante aclarar que están estrechamente interconectadas. Un buen proceso de formulación tiene un impacto directo en la implementación y la evaluación. Del mismo modo, la implementación adecuada es fundamental para que la evaluación sea productiva, ya que los resultados de la evaluación se basan en la manera en que se ha llevado a cabo la implementación.

Es importante aclarar que estas tres etapas se tienen que trabajar constantemente, pues tanto las necesidades familiares como las empresariales van cambiando año a año, y para que el

protocolo siga siendo la base de la toma de decisiones de la familia en la empresa, este se debe actualizar y evaluar regularmente.

### **Empresa BYR Ingeniería de Fluidos S.A.S.**

La empresa BYR Ingeniería de Fluidos S.A.S. fue fundada en el año 1984 y se dedica principalmente a la comercialización de equipos de bombeo y sistemas de tratamiento de agua para el sector de la industria, el de la construcción y el municipal. Cuenta con alrededor de 140 empleados distribuidos en las principales ciudades del país (Medellín, Bogotá, Barranquilla y Cali), y sus accionistas son los 5 miembros del núcleo familiar (el padre, la madre y tres hermanos). Por otro lado, estos miembros familiares son dueños de una empresa “hermana” llamada Servicios BYR S.A.S., que presta los servicios de posventa e instalación de los equipos suministrados por la comercializadora. Aunque tienen razones sociales distintas, ambas empresas comparten ciertas áreas, como contabilidad, gestión humana, TI, calidad, compras y almacén, y también tienen la misma junta directiva.

Hoy en día, estas empresas se encuentran consolidadas en el mercado nacional y tienen importantes objetivos de crecimiento hacia el futuro.

## **Método de solución**

El proyecto para formular, implementar y evaluar el protocolo de familia de la empresa BYR Ingeniería de Fluidos S.A.S. en Colombia constituye un estudio cualitativo de tipo descriptivo, toda vez que da cuenta de la forma en que se documentó el protocolo familiar, en el contexto de la vida real de una empresa familiar. Para ello fue necesario desarrollar una serie de etapas, como lo plantean Sinkovics y Alfoldi, 2012.

En la primera etapa se llevó a cabo una búsqueda preliminar general sobre las dificultades de las empresas familiares de Colombia, y se rastrearon artículos sobre el protocolo familiar, la estructura del protocolo y la influencia de este proceso en dichas empresas.

En la segunda etapa se definió el enfoque de la investigación, que correspondió al cualitativo, ya que se analizó la experiencia de la empresa BYR Ingeniería de Fluidos S.A.S. en Colombia, utilizando el estudio de caso. Esta empresa fue seleccionada considerando que implementó el protocolo y guardó en su memoria documentos que facilitaron la comprensión de esta experiencia.

Esta investigación empleó el estudio de caso, que consiste en describir un fenómeno o una situación problema con el fin de contrastar una teoría, estructurar una nueva o participar de una investigación, como propone Yin:

Se usa con el fin de comprender un fenómeno o evento individual, grupal, organizacional o social, dentro de su propio contexto, a partir de la observación y análisis de sus principales características, y mediante el empleo de diversas fuentes de evidencia. Ello permite, a su vez, tanto la verificación de la teoría existente sobre dicho fenómeno como el planteamiento de nuevos marcos teóricos que mejoren su comprensión. (2009, p. 50)

Luego, en una tercera etapa, se requirió identificar la unidad de análisis del tipo caso único con unidad principal (la empresa BYR Ingeniería de fluidos S.A.S.) y una o más subunidades (el abogado y los socios de esta empresa).

Como instrumento de recolección de información se utilizó la entrevista semiestructurada que se aplicó al abogado encargado de realizar el protocolo y a dos de los socios de la empresa; para realizar esta entrevista se empleó una guía basada en las subcategorías del desarrollo del trabajo.

En la cuarta etapa se procedió a determinar las categorías y las subcategorías para la elaboración de la entrevista (tabla 2) que se aplicó a los participantes según se observa en la tabla 1.

### **Tabla 1**

#### *Nombre y cargo de los entrevistados*

<b>Entrevistados</b>	<b>Nombre y cargo</b>
Entrevistado 1	Diego Parra, abogado especialista en Gobierno Corporativo
Entrevistado 2	Alejandro González, hijo mayor de la familia
Entrevistado 3	Carlos González, padre y socio fundador

Fuente: Elaboración propia.

### **Tabla 2**

#### *Categorías y subcategorías para la elaboración de las entrevistas*

<b>Categoría</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Instrumento</b>
------------------	------------------------------	----------------------	--------------------

Protocolo	Según Rivas, “es un documento en donde se plasman los acuerdos de una familia empresaria para definir las bases, normas y reglamentos que regulan todos los aspectos que serán base para definir los límites y el actuar donde se relacionan la familia y la empresa” (2021, p. 1)	Evitación de conflictos	Entrevista
		Solución de problemas	
		Relevo generacional	
		Normatividad	
		Productividad	
		Permanencia	
		Principios éticos	
Formulación	Es un documento mediante el cual se presentan de manera breve, clara y estructurada los diferentes elementos del protocolo	Reuniones presenciales familiares	Entrevista
		Elaboración final del documento (Código de buen gobierno, filosofía de la familia, políticas empresariales, sucesión, propiedad familiar y empresarial, y sanciones)	
Implementación	La implementación es un proceso en el que se detallan los pasos para ejecutar el protocolo; implica poner en práctica todas las decisiones y las normativas descritas en la fase de formulación	Definición estatutaria de las relaciones entre el Consejo de Familia y la Asamblea de Accionistas	Entrevista
		Reunión del Consejo de Familia con el fin de fijar el plan de trabajo	

		Empoderamiento del consejo y socialización del protocolo ante los accionistas	
		Creación de la Junta Directiva	
		Creación del Consejo de Familia	
Evaluación	En la evaluación se compara lo planeado con lo ejecutado y se realizan los respectivos ajustes	Logros alcanzados y reformulación	Entrevista
		Impacto del protocolo	
		Estado de las relaciones familiares	

Fuente: Elaboración propia.

En la quinta etapa se elaboraron los informes con las descripciones contextuales y las citas directas de los entrevistados. Se usaron algunas fuentes secundarias para cotejar las notas y se complementó la información con los datos tomados de documentos de la empresa.

## **Desarrollo del trabajo**

Hace algunos años en la empresa BYR Ingeniería de Fluidos S.A.S. se empezaron a generar algunos conflictos principalmente entre el padre (fundador de la compañía) y el hijo mayor, que llegaba a la gerencia con nuevas ideas que encontraban muchas restricciones.

Estas dificultades se basaban en la idea que tenía el padre: “Así se ha hecho siempre y la empresa ha sido exitosa, ¿por qué hacerlo distinto?”. Desde su creación la compañía se manejaba como una “tienda” totalmente dirigida por el padre, bajo sus reglas, su estrategia, sus procedimientos y con todo bajo su control. El hijo mayor llegó a la empresa 15 años después de que se fundara, con la intención de transformar esa “tienda” en una empresa consolidada, con incrementos exponenciales en las ventas, para mejorar sus estándares de calidad, con representaciones internacionales y con presencia en todo el país. Este choque de ideas generó la primera discusión familiar relacionada con la dinámica empresarial y de ahí en adelante se presentó una gran cantidad de discusiones entre padre e hijo que poco a poco fueron deteriorando la relación familiar que se tenía.

Así lo confirmó el entrevistado 3:

Hace aproximadamente 15 años llegó Alejandro, mi hijo, a la empresa. En ese momento teníamos una empresa pequeña, todo estaba en mi cabeza, era una estructura completamente vertical y yo me sentía necesitado de ayuda en la toma de decisiones. Se empezaron también a presentar algunos conflictos; no es fácil manejar ese doble rol de padre-gerente vs. hijo, y empezamos a tener problemas. Por ejemplo: “Padre, necesito subir mi salario” (y yo pensando que su salario era ministerial), o: “Padre, necesito un crédito para comprar un carro” (y yo por un lado sí, pero por otro... Bueno, ¿y los otros hijos qué?).

También se empezó a presentar ese fantasma del relevo generacional. Yo ya estaba de cierta edad y estaba pensando en retirarme algún día. Teníamos una empresa exitosa, pero muy limitada, muy local. Yo la quería mantener pequeña, pero era cada vez más difícil.

Por su parte, el entrevistado 2<sup>3</sup> argumentó:

Cuando yo llegué, era una empresa próspera con un buen recorrido comercial. Se manejaban algunas UEN (unidades estratégicas de negocio), tenía un buen *goodwill*, técnicamente era la empresa líder en el sector en Antioquia y era una empresa que dependía 100 % de mi padre, es decir, una estructura totalmente vertical, en donde todas las decisiones comerciales, administrativas, logísticas, financieras eran tomadas por mi padre. Él podía atender desde una licitación muy grande hasta a un cliente que requería un equipo pequeño. Recuerdo también que mi padre se llevaba trabajo para la casa, se llevaba equipos para reparar en su balcón, en definitiva, era una empresa totalmente dependiente de él y de su conocimiento. Al final del año revisábamos los resultados de la empresa y siempre los veíamos de manera muy general: nos fue bien o nos fue mal y eso era todo, no había una estructura de costos ni de gastos definida. En resumen, era una empresa típica familiar de ingeniería, con buenos ingenieros, pero con muy poco conocimiento administrativo y financiero. Cuando yo empecé a trabajar con él tuve una experiencia interesante, pues recuerdo que puso mi escritorio al lado del suyo porque para él era importante que yo me fuera entrenando en la manera en que se daban las conversaciones, se lidiaba con los problemas y se atendía a los clientes, y esto fue algo muy enriquecedor, porque prácticamente lo que sé, al día de hoy, lo aprendí de él. Algo importante

---

<sup>3</sup> Esta entrevista fue realizada el 7 de octubre del 2023 en la ciudad de Medellín, durante la realización de la tesis, al hijo mayor de la familia, Alejandro González.

fue que, después de un tiempo, empecé a proponer ideas nuevas con respecto al negocio y la reacción de mi padre fue positiva, me apoyó en proyectos que quise arrancar, como vender otras líneas, abrir sedes, viajar a ferias; eso fue algo muy importante porque depositó la confianza en mí y eso permitió que la empresa tuviera otra dinámica y empezáramos a crecer. Por otro lado, aunque sí me apoyaba bastante con la mayoría de las ideas y de proyectos, los problemas del día a día de la empresa también empezaron a afectar nuestra relación padre-hijo, pues casi todas las semanas discutíamos por algo; aunque fuera algo muy básico, muchas veces no coincidíamos en la manera de resolver estos problemas y también empezamos a tener discusiones por temas personales, como mi salario o mis vacaciones o permisos, llegadas tarde, etc.

Un amigo cercano de la familia, que manejaba una empresa muy reconocida en Antioquia, le contó a Alejandro sobre su experiencia con la implementación del protocolo de familia y cómo le había ayudado a sacar su negocio adelante. Por otro lado, en algunos acercamientos con la Cámara de Comercio de Medellín por parte del socio fundador, se empezó a tocar el tema del protocolo familiar, y fue en ese momento cuando se dio inicio al proceso.

El primer paso fue buscar a un experto en el tema. En Colombia existen abogados que se dedican exclusivamente a acompañar a las familias durante todo el proceso y son totalmente indispensables. Algunos de los objetivos que tienen estos intermediarios son los siguientes:

- Ser el mediador entre los miembros de la familia para poder llegar a acuerdos consensuados.
- Establecer los alcances, los lineamientos y las reglas durante todo el proceso.
- Convocar las reuniones y mantener el orden de las mismas.

- Poner sobre la mesa los temas que se deben discutir, realizar preguntas, llegar a acuerdos, proponer y recomendar con base en experiencias vividas en procesos anteriores.
- Documentar los puntos negociados.
- Presentar el documento final a los miembros familiares y, si es del caso, legalizarlo bajo los parámetros establecidos por la familia.

## **Etapas del protocolo**

### *Etapa de formulación*

Una vez se habló con el abogado Diego Parra y se dejaron claros los alcances y la metodología, se empezó con la formulación del protocolo de familia. Luego de varios meses de reuniones y consensos se dejaron estipulados los siguientes puntos:

#### *Filosofía de la familia*

Se dejaron claras las reglas de oro para las reuniones familiares: todos los miembros familiares deben asistir, se deben evitar roces y peleas, las reuniones se deben hacer en un lugar privado, todo lo que se trate debe ser confidencial, se debe enviar la información de análisis una semana antes de la reunión y no se deben usar celulares.

Además, se establecieron los valores y los lineamientos que los miembros familiares deben cumplir en los diferentes negocios. Por ejemplo, ningún miembro puede evadir impuestos, recibir dineros ni comisiones, recibir sobornos, ni llevar doble contabilidad; el bien común prevalece sobre el particular, por lo que no pueden hacer negocios ilegales ni con personas que realicen actividades al margen de la ley.

### *Código de buen gobierno*

Tal como lo explica Perea (2018), el código de buen gobierno puede considerarse iniciador del protocolo de una empresa familiar y juega un papel crucial en la generación de valor, toda vez que mejora la eficiencia económica y refuerza la confianza de los clientes.

En ese sentido, el entrevistado 3 cuenta qué los llevo a hablar de gobierno corporativo:

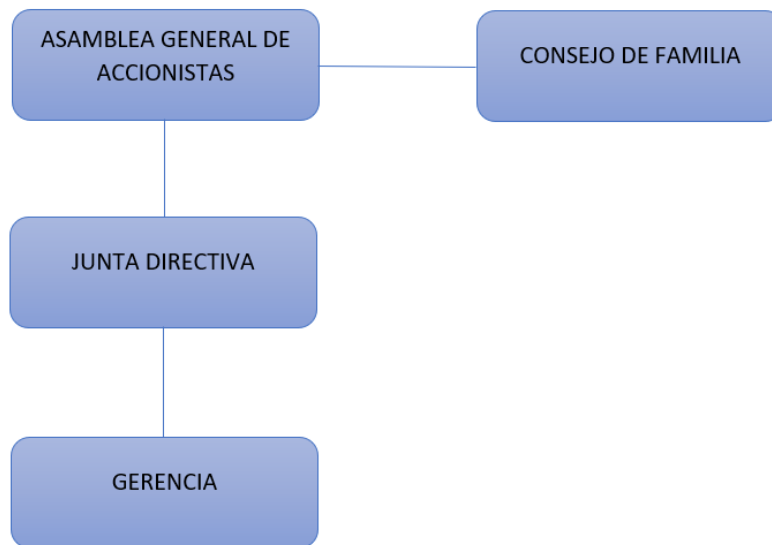
Primero, empezamos a hablar de gobierno corporativo cuando la compañía llegó a un punto en el que ya la dinámica comercial de la empresa había evolucionado, su estructura era totalmente distinta, el crecimiento de las ventas era exponencial, se dio la apertura de varias sedes y ya contábamos con más de 30 ingenieros trabajando para nosotros. Me acuerdo de que contratamos a un asesor externo, recomendado por la Cámara de Comercio de Medellín, para que diagnosticara la empresa desde otro punto de vista. Este asesor nos hizo caer en cuenta de que en ese entonces el 90 % de las ventas lo estábamos generando mi padre y yo, y la empresa estaba dirigida de una forma totalmente vertical. Entonces la primera opción era seguir manejándola así, pues igualmente era un negocio exitoso, que nos dio un techo, la alimentación y el estudio a todos nosotros, pero que también había otra forma de ver el negocio y es que yo me dedicara a ejercer un rol totalmente diferente, el rol de un líder, para contratar asesores comerciales que se encargaran de toda la parte comercial, y si ellos eran exitosos, yo iba a ser exitoso liderándolos. Entonces, en ese punto, la empresa se fue desverticalizando y empezamos a tener una empresa más horizontal, con una dinámica totalmente diferente. Fue entonces cuando nos dimos cuenta de que la compañía necesitaba un gobierno corporativo que nos ayudara con esta nueva estructura organizacional. Segundo, nunca logré ponerme de acuerdo con mi padre con respecto a mis ingresos salariales y mis bonificaciones; yo veía que mi padre tenía un plan para mí, pero este no tenía nada que ver con lo que yo tenía planeado. Tuvimos muchos problemas para ponernos de acuerdo y esto

nos generó aún más la necesidad de buscar una solución para no seguir deteriorando nuestra relación. Todo apuntaba a estructurar el gobierno corporativo y una junta directiva que tomara este tipo de decisiones. Tercero, al darnos cuenta del gran tamaño que tenía la empresa, de su potencial y de que éramos dos ingenieros manejando una empresa, la implementación de un gobierno corporativo nos ayudaría a estructurar la parte administrativa y financiera de la compañía, que era muy deficiente para esa época, pues para lo que realmente éramos buenos era para hacer ingeniería. Finalmente, mi padre tenía las claras intenciones de dejarnos una empresa exitosa y perdurable en el tiempo, y se dio cuenta de que para eso necesitábamos poner las reglas del juego claras en la familia. Necesitábamos un protocolo familiar y esto surge del gobierno corporativo.

En este punto se estableció la estructura de gobierno para la empresa, la cual constituye el marco a través del cual se establecen las líneas de autoridad y responsabilidad de los diferentes órganos.

## **Figura 2**

*Estructura de gobierno de la empresa BYR Ingeniería de Fluidos S.A.S.*



Fuente: Elaboración propia con base en la estructura de gobierno corporativo del protocolo familiar de la empresa BYR Ingeniería de fluidos S.A.S.

Inicialmente, se deja claro quiénes son los miembros del Consejo General de Accionistas, cuya función principal es la generación de parámetros generales para la continuidad empresarial con base en las expectativas de los socios.

Entre sus funciones están aprobar la política de remuneración de administradores, la política de dividendos, la de enajenación global de activos y la de segregaciones.

El Consejo de Familia es considerado el órgano encargado de dar lineamientos para la administración del patrimonio y de la empresa, transmitiendo los deseos y las expectativas de los familiares, y tiene a cargo las siguientes funciones:

- Diseñar y hacerle el debido seguimiento a la planeación patrimonial.
- Diseñar y revisar permanentemente el protocolo de familia, velando por el cumplimiento de lo que allí se consagre.

- Diseñar, de acuerdo con lo dispuesto en el protocolo familiar, los lineamientos para el plan de retiro de los familiares activos.
- Desarrollar iniciativas de acción social, coordinando la participación de los familiares.
- Contratar asesorías y la prestación de servicios con personas naturales o jurídicas, cuando se considere necesario.
- Autorizar la enajenación de bienes raíces de propiedad conjunta del grupo familiar y aquellos que se lleguen a adquirir en el futuro.
- Decidir en qué caso un cargo administrativo debe ser ocupado obligatoriamente por un familiar.
- Proponer candidatos para el ingreso de trabajadores familiares de los accionistas para ejercer cualquier cargo dentro de la empresa.
- Administrar los fondos de inversiones familiares.
- Servir como mecanismo para canalizar las inquietudes y las preocupaciones de la familia, tanto en el ámbito de la empresa, como en el de la familia y en el de la propiedad.
- Formar a la siguiente generación en cuanto a la empresa y el patrimonio.
- Dirimir las controversias y las diferencias que se puedan presentar, incluso apoyados en personas externas.

Se debe tener en cuenta que el Consejo de Familia no se puede extralimitar en sus funciones, ni desaprobando las directrices de la Junta Directiva.

Por su parte, la Junta Directiva actúa como órgano de direccionamiento estratégico de la empresa y por tal motivo su función es la de servir como ente decisor y asesor de los administradores, creando claras acciones de generación de valor, teniendo en cuenta que este es su objetivo principal y por lo tanto debe evaluarse periódicamente. Es sumamente importante aclararles a los accionistas que se le debe dar autonomía y poder a la Junta Directiva para que pueda ejercer su labor, sin caer en contradicciones ni modificar los conductos regulares. Las principales funciones de la Junta Directiva son las siguientes:

- Asignarle las responsabilidades al gerente general y verificar su cumplimiento.
- Nombrar o remover al gerente y a los administradores, consultando al Consejo de Familia.
- Proponer a la Asamblea de Accionistas una política de dividendos según el estado de la compañía.
- Crear los comités especiales que considere necesarios.
- Examinar, avalar y organizar las contrataciones con asesores externos para los casos en que sea necesario.
- Aprobar el presupuesto anual, los estados financieros y el seguimiento de los indicadores.
- Aprobar los objetivos estratégicos.

- Realizar un seguimiento periódico del desarrollo del plan estratégico.
- Socializar los avances en sus diferentes áreas de gestión con el Consejo de Familia.
- Establecer las políticas de nombramiento, remuneración, evaluación y destitución de los altos directivos.
- Identificar las partes vinculadas.
- Verificar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno.
- Verificar el cumplimiento de las políticas contables.
- Verificar la administración de riesgos.
- Determinar la política de información y comunicación con los grupos de interés de la empresa.
- Establecer el programa para mitigar el riesgo de sucesión del ejecutivo principal de la empresa.
- Velar por el cumplimiento de las normas de gobierno corporativo.
- Administrar los conflictos de interés de los funcionarios distintos a los administradores.

Los accionistas (familiares y no familiares) se deben someter a aceptar las decisiones que tome la Junta Directiva por las mayorías que se estipulen y no deben usar este órgano como medio consultivo y meramente asesor.

Los miembros de la Junta Directiva deben ser elegidos por la Asamblea General de Accionistas de la empresa familiar. Se debe estipular el tiempo máximo que estará en la junta cada miembro, y pueden ser reelegidos o removidos libremente de sus cargos antes del vencimiento de sus períodos. Cada cinco años se revisa la composición de la Junta Directiva y se deben rotar los miembros externos.

En el caso de BYR Ingeniería de Fluidos S.A.S., la Junta Directiva está compuesta por 5 personas como máximo, de las cuales 3 deben ser externas y 2 deben ser miembros de la familia. Si uno de estos dos familiares es el gerente, este puede participar con voz y voto; de llegar a ser externo, dejará de ser miembro permanente y solo tendrá voz, pero no voto. Al principio del año se debe definir la periodicidad de las reuniones, que se deben realizar cada 1 o 2 meses, teniendo en cuenta que deben asistir todos los miembros. El mecanismo de toma de decisiones es mayoría especial del 80 %, es decir, 4 de los 5 miembros que componen la junta. Este órgano debe tener un presidente y un secretario, por periodos de 1 año, de manera que se roten estas posiciones entre sus integrantes.

Con respecto a la creación de la Junta Directiva, el entrevistado 2 comentó:

La Junta Directiva empezó como una junta asesora, con amigos de mi padre que tenían buen conocimiento administrativo y financiero. Casualmente nos reuníamos, en algunas ocasiones tomábamos en cuenta sus opiniones y en algunas no. A pesar de que sus opiniones nos ayudaban, en la mayoría de las veces no le veíamos la importancia; este era un órgano que no era protagonista. Cuando empezamos a implementar el gobierno corporativo y quedó la estructura de gobierno de la empresa en el protocolo de familia, con un Consejo de Familia, la Asamblea General de Accionistas y la Junta Directiva, pasó de ser una junta asesora a ser una junta directora.

Por otro lado, el entrevistado 3 destaca la importancia de la Junta Directiva para la solución de problemas y la evitación de conflictos:

La Junta Directiva ha sido una idea excelente para resolver los conflictos familiares dentro de la empresa, pues todas las decisiones familiares que afectan de algún modo la empresa ya no las tomo yo, sino la Junta. De manera que esto sí se lo recomiendo a todo el mundo: una Junta Directiva que maneje la empresa según los lineamientos de los socios, de la asamblea, que haya miembros externos. Así que esto ha sido, si me lo preguntan, lo más importante que le ha sucedido a esta empresa en los últimos años.

La Junta Directiva hoy está conformada por 5 miembros, de los cuales 3 son externos, que han sido fundamentales. Entonces, son 3 miembros externos (independientes de la empresa y de la familia) y mi hijo y yo, que también somos parte. Esta Junta Directiva es la encargada de tomar las decisiones estratégicas en la empresa; depende únicamente de la asamblea de socios, y esas decisiones se toman con más del 80 % de los votos (cuatro de cinco toman decisiones). Incluso, muchas veces han tomado decisiones en contra de lo que yo pienso o creo más conveniente; por ejemplo, se propuso abrir una sucursal en Cali y yo no quería, pero la Junta, por mayoría, aprobó. Otro ejemplo fue cuando se propuso terminar un negocio que yo quería mucho: el de irrigación, pues finalmente la Junta descubrió que le estaba restando valor a la compañía, y decidió terminarlo.

El presidente debe pertenecer a la Junta Directiva, puede ser un miembro externo y sus funciones son las siguientes:

- Convocar a las reuniones.
- Desarrollar la agenda para cada una.

- Servir como facilitador de la reunión.
- Dar la palabra y hacer que los tiempos para cada intervención sean respetados.
- Realizar el seguimiento de las tareas asignadas en cada reunión.
- Velar por que la información previa requerida para cada reunión llegue a los integrantes de la Junta como mínimo con 3 días hábiles de anterioridad.

En el caso del secretario, este puede ser un miembro externo a la Junta Directiva, siempre y cuando se firme un acuerdo de confidencialidad. Sus funciones son las siguientes:

- Llevar los libros de actas.
- Elaborar las actas.
- Coordinar la logística de las reuniones.
- Las demás que el presidente considere.

De lo ocurrido en las sesiones se deja testimonio en un libro de actas de la Junta Directiva. Este libro tiene carácter confidencial y solo lo pueden consultar sus miembros.

Las actas deben expresar, por lo menos:

- Lugar, fecha y hora de la reunión.
- Lista de los asistentes.
- Asuntos tratados.

- Razones a favor y en contra que se tuvieron para la toma de decisiones.
- Estudios, fundamentos y fuentes de información que sirvieron para la toma de decisiones.
- Decisiones adoptadas.
- Tareas asignadas y responsables.

Es posible invitar a personas que no pertenezcan a la Junta para tratar temas específicos (familiares o no familiares) que deben ser aprobados por el presidente.

Para el caso de la gerencia general, este debe presentar un informe de gestión a la Asamblea General de Accionistas en su reunión ordinaria o cuando esta lo solicite a lo largo del año, con el siguiente contenido:

- Los acontecimientos importantes acaecidos después del ejercicio.
- La evolución previsible de la sociedad.
- Las operaciones celebradas con los administradores.
- Las operaciones celebradas con los accionistas.
- Las operaciones celebradas con personas vinculadas a los administradores (cónyuges, compañeros permanentes, familiares, padres, hijos, hermanos, etc.)
- El resultado de las operaciones que comportaron enajenación global de activos (operaciones que involucraran 50 % o más de los activos totales de la sociedad).

- El cumplimiento de las prácticas de gobierno corporativo.
- Informe sobre las actividades o los eventos relacionados con obras sociales, donaciones, etc.

Además, la gerencia debe presentar a la Junta Directiva el presupuesto anual, soportado en lo descrito en el código de buen gobierno, y es función de la Junta su correspondiente validación.

### *Políticas empresariales*

Se dejan claras las políticas familiares frente a los lineamientos y las normas de la empresa. Por ejemplo, cuando se presenten casos de enajenación global de activos, entendiéndose por ellos las transacciones que comprometan el 25 % o más de los activos de la sociedad según su valor comercial, la Gerencia o la Junta Directiva deben presentar un informe ante la Asamblea General de Accionistas, en el que se relacionen los activos que se deben enajenar y su relevancia para la operación de la compañía, que debe analizar y decidir su aprobación con base en los siguientes lineamientos:

- Las transacciones deben hacerse a precios de mercado.
- Se debe realizar un avalúo comercial previo para los activos que se vayan a transar.
- La Gerencia o la Junta Directiva debe verificar y soportar ante la Asamblea de Accionistas que los activos que se deben transar no son prioritarios para la operación de la compañía y no ponen en riesgo su ejercicio.

- La Asamblea General de Accionistas debe nombrar un comité que se encargue de definir la modalidad de pago, para luego dar la correspondiente aprobación.
- Quién proponga la enajenación global de activos, debe soportar que dicha transacción se realiza para invertir en un proyecto específico, o que los recursos serán destinados a un fin puntual.

En este punto se deja claro también qué miembros de la familia nuclear González Guevara, familia política (primer grado de afinidad, o superior) y extendida (es decir, aquellos con quinto o mayor grado de consanguinidad) no pueden ser proveedores de la compañía, aunque sí clientes, siempre y cuando cumplan con los parámetros que se establecen a continuación:

- Para los clientes familiares se pueden considerar condiciones especiales establecidas por la Gerencia Comercial, o por la Junta Directiva si esta presenta algún conflicto de interés. En cualquier caso, la Gerencia Comercial debe informar a la Junta Directiva sobre las operaciones que realice al respecto.
- Debe darse cumplimiento a lo establecido en el numeral 7 del artículo 23 de la Ley 222 de 1995, en virtud del cual los administradores no pueden realizar operaciones en conflicto de interés o en competencia con la compañía sin autorización de la Asamblea General de Accionistas, y se exige para el efecto que dicha operación nunca perjudique a la empresa.

En caso de que se generen filiales y sucursales en la compañía, estas deben someterse a los procedimientos establecidos por la casa matriz, de acuerdo con sus políticas internas, o aquellas que defina el Sistema de Gestión de Calidad, si se cuenta con uno.

Se debe crear una política de remuneración de administradores y familiares empleados, y la Asamblea General de Accionistas debe ser la encargada de definir la remuneración de:

- Los administradores de la compañía, de acuerdo con el artículo 22 de la Ley 222 de 1995, a saber: administradores, el representante legal, el liquidador, el factor, los miembros de juntas o consejos directivos y quienes de acuerdo con los estatutos ejerzan o detenten esas funciones.
- El gerente comercial.
- El gerente financiero y el gerente administrativo.
- El revisor fiscal.
- Los empleados familiares de los accionistas.

Se tienen en cuenta los siguientes aspectos para la definición de esta remuneración:

- Precios del mercado.
- Cumplimiento del perfil del cargo.
- Funciones y responsabilidades.
- Antigüedad en la empresa.
- Experiencia.

La remuneración puede contener pagos en especie que correspondan a aquellos elementos o servicios que los administradores requieran para el adecuado ejercicio de sus cargos, dentro de las siguientes opciones:

- Vehículo corporativo para sus traslados relacionados con la operación y la actividad de la compañía, junto con el mantenimiento y el combustible.
- Viajes y viáticos, cuando tengan un objetivo claro y justificado.
- Apoyo económico para programas de formación relacionados con la operación de la compañía.

La Asamblea General de Accionistas estará encargada de definir qué pagos en especie se realizan, tomando como base el resultado positivo o satisfactorio de las evaluaciones de desempeño realizadas a los directores, y no deberá afectar el flujo de caja de la compañía. Además, la actualización de la remuneración se debe realizar anualmente, y será aprobada en reunión ordinaria.

Por otro lado, se deja clara una política de segregaciones en la que se establece que en la empresa prevalecerá la condición de familiar, es decir, la familia nuclear y sus descendientes deben mantener el control accionario y de la toma de decisiones. No obstante, se deja abierta la posibilidad de eventuales fusiones o alianzas con otras compañías nacionales o extranjeras cuando ello representa un beneficio para la empresa, los socios y la familia. Al presentarse casos relacionados con fusiones, alianzas, *joint venture*, consorcios, escisiones y demás operaciones, se deben someter a la aprobación de la Asamblea General de Accionistas, apoyándose en la información aportada por la Gerencia y la Junta Directiva.

### *Relación laboral de los empleados familiares con la compañía*

Es función de la Junta Directiva la asignación de remuneración de los familiares nucleares que trabajen en la compañía, y para eso se tienen en cuenta:

- Los precios del mercado.
- El perfil del cargo.
- Las funciones y las responsabilidades.
- La antigüedad en la empresa.

Los socios empleados tienen una bonificación adicional al salario sobre los dividendos que se deseen repartir luego de obtener la decisión de la Junta Directiva, en conjunto con la Asamblea General de Accionistas, sobre la porción a reinvertir en la compañía para el periodo siguiente.

Los empleados familiares tienen flexibilidad en sus horarios de trabajo, siempre y cuando se mantenga la cultura de exigencia en la empresa y se cumplan los objetivos trazados por la gerencia. Para permisos y licencias, los miembros de la familia nuclear deben tener las mismas condiciones que los demás empleados, con cierta flexibilidad en los días de vacaciones, con previa autorización de la Junta Directiva. En el caso de ausencias prolongadas, la Junta Directiva es la que decide en su momento sobre estas licencias no remuneradas.

Para la familia nuclear hasta la segunda generación existe flexibilidad en el uso de activos de la empresa (vehículos, instalaciones, artículos de oficina, equipos, etc.), si se pide permiso

por escrito, por lo menos con una semana de anterioridad, a la Gerencia, que decide sobre este aspecto, teniendo en cuenta que no se debe generar conflicto con la operación de la empresa ni entorpecer su correcto funcionamiento.

Los socios que trabajen en la compañía no pueden tener ningún otro vínculo laboral con otra compañía ni ejercer puestos de responsabilidad que impliquen desatención a las actividades que desempeñan en la empresa. Estos familiares deben ofrecerle dedicación exclusiva a la compañía, y cualquier permiso especial en ese sentido debe ser aprobado por la Junta Directiva.

La Junta Directiva debe evaluar a los principales ejecutivos de la compañía, y es labor de los miembros externos hacer la retroalimentación correspondiente.

### *Sucesión*

Para los fundadores no se establece una edad de retiro. Para la segunda generación y las posteriores debe ser la edad de pensión definida por la ley colombiana vigente. Llegado el momento, el Consejo de Familia, con el apoyo de la Junta Directiva, debe decidir la pertinencia de mantener al miembro de la familia vinculado laboralmente a la compañía. Además, este organismo puede solicitar su retiro anticipado, si se evidencia que su desempeño no es óptimo.

Los familiares que se retiren de su gestión en la empresa pueden promover nuevos negocios, siempre y cuando no desarrollen actos de competencia, divulgación de información privilegiada, o se encuentren relacionados con la actividad principal de la empresa. Además, no pueden utilizar la información, los clientes, las representaciones, los contactos, el *know how* ni otros aspectos de la compañía. Es necesario estipular en los contratos de los

empleados familiares que hasta que se cumplan cinco años después de su retiro de la empresa no podrán hacer uso de este *know how*. En casos en los que se quiera promover nuevos negocios complementarios a la actividad de la empresa y que no representen competencia es necesario solicitar la autorización de la Junta Directiva.

### *Propiedad familiar y empresarial*

La autorización de venta o cesión de los bienes de propiedad conjunta de la familia solo puede otorgarla la unanimidad del Consejo de Familia.

Los familiares que deseen tomar créditos u obligaciones que superen los 300 SMMLV deben informar al Consejo de Familia, y cuando sean deudas por encima de 500 SMMLV se deben dar en custodia las acciones en cabeza del socio a los demás accionistas que se designen para protegerlas.

Existe la posibilidad del intercambio accionario, y pueden existir socios externos, siempre y cuando se aprueben con una mayoría calificada.

Las acciones de los miembros de la familia propietaria deben ser ofrecidas preferentemente de la siguiente manera:

- A favor de la empresa.
- A favor de los descendientes de cada núcleo familiar.
- A favor de los demás miembros de la familia González Guevara.

El precio y la forma de pago serán definidos entre las partes con sujeción al precio de las acciones definido en la valoración de la sociedad. No obstante, los interesados se pueden poner de acuerdo para fijar otro precio.

Si ningún accionista manifiesta interés en adquirir las acciones dentro de 15 días hábiles, ni se obtiene el voto favorable del 100 % de las acciones en que se divide el capital social para el ingreso de un accionista que no tenga vínculo familiar, las acciones pueden ser ofrecidas a personas externas a la familia, siempre y cuando se cuente con el voto unánime de la Asamblea General de Accionistas.

Se deben realizar valoraciones de la compañía cada 5 años, o cuando se requiera, y estas deben estar a cargo de una empresa externa especializada. Los socios se comprometen a someterse al valor que arroje el estudio.

En la empresa se debe reinvertir el 75 % de los dividendos, a menos que la Junta Directiva, en conjunto con la Asamblea General de Accionistas, estipule que hay que reinvertir como mínimo el 60 %, pudiendo llegar al 100 % de acuerdo al informe de gestión presentado en la Asamblea de Accionistas.

Se debe crear un fondo de inversión que debe ser alimentado con el 10 % de los dividendos para repartir entre los socios, más no con el porcentaje de reinversión. Este debe funcionar como apoyo para inversiones familiares futuras y no para préstamos ni situaciones particulares de los accionistas.

Los familiares pueden presentar ante el Consejo de Familia proyectos o negocios, para que sean apoyados por la familia nuclear. Las propuestas deben contar con estudios legales, de

viabilidad y factibilidad, financieros, y un plan de negocios estructurado. La familia puede participar como inversionista o accionista.

### *Sanciones*

En el caso de las faltas al protocolo, relacionadas con cláusulas empresariales o de propiedad, la Junta Directiva o la Gerencia deben ser las que asignen la sanción aplicable.

En cuanto a las demás faltas, se debe asignar a algún miembro de la familia como veedor del protocolo de familia, para informar al Consejo de Familia sobre los incumplimientos detectados y proponer actualizaciones cuando se requiera.

Se generan las siguientes sanciones sugeridas:

- Llamado de atención verbal y/o escrito por parte del Consejo de Familia.
- Multa económica que se deberá destinar al fondo familiar.
- Suspensión temporal o definitiva del Consejo de Familia.
- Desvinculación laboral.
- Suspensión temporal o definitiva de los privilegios o los beneficios estipulados en el protocolo.
- Invitación al familiar a vender su participación en los negocios, únicamente aplicable para faltas gravísimas.

El Consejo de Familia, en su totalidad, debe ser el encargado de decidir qué tipo de falta se debe aplicar y que nivel de sanción debe ser impuesta.

Falta leve: Va en contra del protocolo, pero no tiene una repercusión importante en las políticas estipuladas en este.

Falta grave: Tiene efectos negativos en el desarrollo del negocio y sus consecuencias tienen efectos moderados, pero reversibles en la familia y la empresa. Igualmente se entenderá como falta grave la reincidencia en faltas leves.

Falta gravísima: Aquella que se comete contra las reglas estipuladas en el protocolo, con pleno conocimiento, y cuyas consecuencias tienen un impacto fuerte e irreversible en algunos casos.

### **Etapas de implementación**

Tras casi un año de reuniones en las que se discutieron todos los puntos tratados anteriormente, se obtuvo el borrador del documento.

El proceso de implementación empezó dándole un sentido de cumplimiento obligatorio al acuerdo realizado con el fin de convertirlo en una base sólida, seria y perdurable en el tiempo. Para eso se decidió, con la ayuda de un asesor legal, incorporar el protocolo en los mismos estatutos de la compañía.

Posteriormente se creó el Consejo de Familia, nombrando a los miembros familiares que conformaran dicho consejo con sus respectivas funciones. Se nombró al presidente, al secretario y a un veedor.

En ese sentido, el entrevistado 3 comenta la importancia del Consejo General de Accionistas:

Esta es una reunión muy importante para el grupo familiar y para los accionistas, en la que no solamente informamos sobre el desempeño de la empresa, sino que hablamos de proyectos de inversión empresariales y familiares; realizamos consultas a los accionistas sobre las perspectivas que tienen, sobre lo que se les ocurre para la empresa, etc. Este es un espacio cada vez más importante para nosotros y yo lo recomiendo ampliamente para cualquier tipo de empresa.

Luego se empoderó el Consejo de Familia ante los accionistas de la empresa y se les socializó todo el protocolo de familia.

El siguiente paso fue definir estatutariamente las relaciones entre el Consejo de Familia y la Asamblea de Accionistas, ya que este último órgano es el responsable de transmitir y aplicar los deseos familiares definidos en el funcionamiento general de la empresa.

La Junta Directiva se nombró de acuerdo con lo establecido en el protocolo y lo plasmado en los estatutos. Según estas directrices se nombraron tres miembros externos y dos miembros de la familia vinculados directamente a la empresa. Además, se les informó sobre sus principales funciones y los objetivos consignados en el protocolo familiar.

El entrevistado 2 señala la importancia de tener tres miembros externos:

Para nosotros, los 3 miembros externos son vitales para la toma de decisiones en la Junta Directiva. Primero porque adoptan una posición neutral y sin influencias, buscando tomar decisiones objetivas. Lo segundo es que ven el negocio desde otra perspectiva y aportan experiencias y conocimientos obtenidos en otras empresas. Por último, ellos son el canal para la evitación de conflictos familiares, pues cuando se tienen diferentes puntos de vista sobre

algún aspecto en la empresa, sobre ellos recae la toma de la decisión y así se evitan posibles peleas entre nosotros.

El protocolo de familia debe ser revisado en la primera reunión del Consejo de Familia con el fin de fijar el plan de trabajo de acuerdo con las tareas asignadas a lo largo del documento. Es este organismo el encargado de revisar, hacer seguimiento e implementar lo estipulado en el protocolo.

### **Etapas de evaluación**

El objetivo en este punto fue determinar el impacto que tuvo tanto en la empresa como en la familia todo el proceso de implementación del protocolo familiar. El entrevistado 3 señala cómo este proceso ayudó a solucionar los conflictos familiares:

Es muy difícil que la emotividad no interfiera en los asuntos empresariales, sobre todo cuando hay un grupo familiar involucrado. En el protocolo quedaron asentadas muchas cosas por escrito que antes solo estaban en mi cabeza; por ejemplo, principios éticos del funcionamiento de la empresa: esta empresa no va a tener doble contabilidad nunca; esta empresa no va a darle una comisión a ningún funcionario, etc. Todo está escrito en el protocolo, de tal forma que ya no habrá conflictos porque eso fue lo que acordamos.

Desde el punto de vista familiar, esta figura del protocolo ha sido un descanso también y una ayuda. Seguramente faltarán muchas cosas por meter en el protocolo, pero ha sido un principio básico y fundamental. El protocolo está incluido dentro de los estatutos de la empresa, o sea que es de obligatorio cumplimiento. Para nosotros ha sido entonces un descanso y una ayuda en el manejo de conflictos e intereses familiares.

También lo recomiendo para las personas y las pequeñas empresas en las que hay procesos de relevo generacional. Un protocolo, aunque sea sencillo y muy pequeño, será de gran ayuda.

Por su parte, el entrevistado 2 comenta al respecto:

Lo mejor fue haber puesto en letras las intenciones de mi padre como fundador y cómo proyectaba la compañía hacia el futuro. Con la implementación del protocolo le dimos vida al gobierno corporativo, a la Junta Directiva y al Consejo de Familia. Obviamente estábamos mi padre y yo tomando decisiones, pero no teníamos esa dinámica de reunirnos en familia para involucrar a todo el núcleo en las decisiones importantes; eso nos unió más en torno a la empresa. Había varios temas que no se tocaban antes del protocolo, y no nos habían preguntado qué pensábamos nosotros, como hijos, como socios, como empleados, de varios temas que realmente era importante tocar; por ejemplo, si estábamos de acuerdo con que otros integrantes del núcleo familiar pudieran trabajar en la compañía y estar conscientes de las consecuencias que podría traer esto, analizar qué les pasaba a las empresas familiares antioqueñas que no sobrevivían después de la segunda generación y determinar cuál era ese propósito organizacional que debía tener la empresa. Este fue un ejercicio muy interesante porque nos juntó como familia y nos puso a pensar en cómo proyectar la empresa para las nuevas generaciones. Por otro lado, se analizaron todos los detalles que podrían llegar a dañar las relaciones familiares, y se trabajó el protocolo con base en eso.

Después de la implementación del protocolo cambió la visión que teníamos como empresa, pues esta ya no era una empresa de uno o dos individuos, sino que era la empresa de todos, y como es de todos pues todos tenemos que sentar unas bases y hacer que se respeten y acatarlas, y esto hace que evitemos problemas familiares, pues lo escrito allí fueron las intenciones de toda la familia.

Una vez finalizada la etapa de implementación, se empezó a tomar decisiones con la ayuda de la Junta Directiva; tanto el hermano mayor como el padre aportan sus ideas y manifiestan sus posiciones, pero la responsabilidad recae sobre la Junta y el gerente. El entrevistado 3 cuenta cómo le ha ayudado la Junta Directiva con los conflictos familia-empresa:

La Junta Directiva ha sido una idea excelente para resolver los conflictos familiares dentro de la empresa, pues todas las decisiones familiares que afectan de algún modo la empresa ya no las tomo yo, sino la Junta. De manera que esto sí se lo recomiendo a todo el mundo: una Junta Directiva que maneje la empresa según los lineamientos de los socios, de la asamblea, que haya miembros externos (ese número de 5 miembros me parece ideal). De manera que esto ha sido, si me lo preguntan, lo más importante que le ha sucedido a esta empresa en los últimos años.

Por su parte, el entrevistado 2 comenta sobre la importancia de la Junta Directiva como ente de control en la empresa:

El protocolo de familia empoderó a la Junta Directiva de la empresa como el máximo ente en la toma de decisiones, de tal forma que muchos de los conflictos familiares pasaron a ser asuntos de la Junta Directiva, donde los miembros externos ayudaban a resolver los conflictos que antes se trataban y resolvían entre los miembros de la familia, teniendo en cuenta los intereses de la empresa y eliminando así la carga emotiva que estos conflictos generaban.

Durante la etapa de evaluación, se reconoce la importancia de realizar este proceso con la ayuda de un asesor especializado. El entrevistado 2 opina lo siguiente sobre este punto:

Mi recomendación es que se animen a implementarlo, que le saquen tiempo porque realmente vale la pena. Hay asesores especializados que tienen mucha experiencia en este proceso, que

se sientan a conversar con todos los miembros de la familia, hacen las preguntas indicadas, los ponen a acordar puntos vitales con el fin de que la empresa perdure en el tiempo. Yo creo que, si los empresarios están proyectando su empresa a futuro para dejarles algo a sus hijos, esta herramienta del protocolo es el primer paso y es totalmente fundamental.

Uno de los aspectos en los que más impactó este instrumento es la estrategia corporativa de la empresa. Mendiola (2022) explica que la estrategia corporativa de una compañía es la que establece los objetivos a corto, mediano y largo plazo, además de que define las acciones para conseguirlos. La estrategia establece el alcance de la actividad de la empresa, su ámbito de actuación. El entrevistado 2 señala al respecto:

Yo creo que la estrategia corporativa siempre se desarrolla pensando en cómo proyectar la empresa hacia el futuro, y muchas veces lo pensamos es hacia fuera, hacia el mercado, hacia la parte comercial, administrativa y financiera, pero no nos detenemos a mirar hacia adentro ni a preguntarnos cómo están cada uno de los miembros familiares ni la relación padre-hijos, y la realidad es que esto puede acabar una empresa, entonces yo creo que el protocolo es una ayuda interna para los socios e igualmente para proyectar la empresa.

Luego de la formulación y la implementación, se generó cierta tranquilidad con el proceso de sucesión en la compañía, y tanto el padre como los demás socios familiares pudieron dejar por escrito lo acordado. El entrevistado 2 comenta cómo impactó el proceso de sucesión y el cambio generacional en la empresa:

Las reglas de juego para el cambio generacional en la empresa quedaron consignadas en el protocolo familiar y fueron aprobadas por todos los miembros de la familia. Con esta premisa, el relevo generacional se ha venido dando sin sobresaltos y en concordancia con los puntos previamente consignados en el protocolo.

Frente al reto más complejo durante todo este proceso, el entrevistado 2 responde:

Para mí, el reto más complejo fue vender la idea del protocolo como un mecanismo válido y seguro para la solución de conflictos familiares presentes y futuros. Otra cosa importante fue hacer del protocolo un acuerdo familiar de obligatorio cumplimiento, incluyendo sus cláusulas en los estatutos legales de la empresa.

De igual manera, el entrevistado 2 analiza el impacto del protocolo en los resultados económicos y sociales de la empresa de esta forma:

El hecho de que el protocolo de familia exigiera la creación de una junta directiva en la empresa, con tres miembros externos expertos y con experiencia en temas administrativos y financieros que antes no conocíamos adecuadamente, posibilitó la proyección de la empresa hacia el futuro, con resultados positivos en temas vitales para el crecimiento, tales como la planeación estratégica, la depuración de la información contable, la detección y el enfoque en negocios de mejor rentabilidad, etc. Al generar esta solidez en el futuro de la empresa, se logra conservar los ingresos de las más de 150 familias que dependen de la empresa, brindándoles un trabajo digno, en un ambiente laboral sano.

Finalmente, el entrevistado 3 indica que recomendaría este proceso a otras empresas familiares:

Yo puedo recomendar estas prácticas de gobierno corporativo a todas las empresas familiares sin importar su tamaño. Estas prácticas, para nosotros, han sido algo fundamental, pues convirtieron nuestra empresa-tienda en una empresa con proyección hacia el futuro. Yo estoy tranquilo porque sé que esta compañía va a pasar a la segunda generación sin grandes contratiempos, y por qué no, a la tercera y a la cuarta. Por eso, es una práctica que yo recomiendo ampliamente.

Cabe recalcar que anualmente el Consejo de Familia se reúne con el fin de leer de nuevo el protocolo y proponer cambios o adiciones a este. Estos solo se aplicarán si el 80 % de sus integrantes así lo decide. El Consejo de Familia actualizará todo el documento cada 3 años y realizará revisiones cada seis 6 años como parte de su dinámica, tomando las decisiones y realizando las modificaciones pertinentes por los mecanismos consignados en el protocolo de familia.

## **Conclusiones**

Existen mecanismos que ayudan a tratar la problemática de las empresas familiares de Colombia que no logran mantenerse en el tiempo o no tienen la capacidad de realizar un proceso óptimo de sucesión debido a la imposibilidad de llegar a acuerdos entre sus miembros familiares, lo que genera discusiones, rupturas de las relaciones, desempleo y pérdida general de riqueza en la sociedad. Uno de estos es el protocolo de familia, que se implementa en un porcentaje muy bajo en las empresas familiares colombianas debido al desconocimiento, a que se le da poca importancia, a la desconfianza o al miedo por parte del fundador, y a que no se tiene conciencia del potencial de riqueza social y económica que tiene este instrumento.

El protocolo de familia es un mecanismo que aporta al crecimiento social y económico de las empresas familiares, contribuye a establecer el gobierno familiar y empresarial, y consigue documentar la forma en que se toman las decisiones, con el propósito principal de evitar conflictos familiares y que las empresas perduren en el tiempo.

El protocolo ayuda a los familiares a dejar claras las reglas del juego en el manejo de la empresa. Es particular en el sentido de que debe hacerse un proceso único que abarque las necesidades de cada familia, sin desconocer los requisitos básicos que debe contener dicho protocolo: gobierno corporativo, sucesión, reglas laborales para los familiares y gestión del patrimonio.

La familia González Guevara y su empresa BYR Ingeniería de Fluidos S.A.S. son un ejemplo de esta implementación. El crecimiento organizacional, la falta de gobierno corporativo y los constantes conflictos familiares hicieron necesaria la creación de un protocolo familiar, y en

el año 2015 realizaron dicho proceso con la ayuda de una persona externa. Su estructuración se dividió en tres pasos: formulación, implementación y evaluación, y en la actualidad la familia le hace seguimiento año tras año.

Entre sus logros se cuentan la unión y el empoderamiento de la familia nuclear, haber definido la forma en que se toman las decisiones en la empresa, la creación de una junta más directiva que asesora, el establecimiento de lo que puede y lo que no puede hacer un familiar en la compañía y las reglas de sucesión.

La empresa pasó de ser resistente al cambio, con unas exigencias muy altas en un entorno competitivo, a convertirse en una empresa más consolidada y con resultados satisfactorios. Este cambio impulsó el crecimiento socioeconómico, no solamente en ventas y utilidades, sino en todos los procesos transversales que mejoraron la cultura y el clima organizacional familiar. Así, el protocolo logró brindarle confianza y tranquilidad al socio fundador, creando las condiciones adecuadas para perpetuar su patrimonio en el tiempo.

Finalmente, es relevante considerar que este proceso, desde el punto de vista social, permitió conservar el trabajo de más de 150 personas que se vinculan directa e indirectamente con la empresa, lo que indica un sustento económico para vivir y la posibilidad de crecer, desarrollarse y aportar al crecimiento del país.

## Referencias

- Arenas, A., y Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 132, 252-258.
- BYR Ingeniería de Fluidos S.A.S. (2015). *Protocolo de la familia González Guevara*. [Documento interno].
- Calavia, J. M. (2017). *Gobierno y administración en la empresa familiar*. Real Academia Europea de Doctores. [https://raed.academy/wp-content/uploads/2017/05/Web\\_LibroCalavia58.pdf](https://raed.academy/wp-content/uploads/2017/05/Web_LibroCalavia58.pdf).
- Gutiérrez, M. I. (2016). *Protocolo de familia: las empresas familiares*. [Tesis doctoral, Hospitalidad ESDAI]. Fuente Académica Premier.
- Marcelino, M., Torres, A., Novoa, J. C., y Camacho, A. (2022). Continuidad de la empresa familiar a partir de la profesionalización, la institucionalización y la sucesión. Estudio de caso. *Nova Scientia*, 28, 1-20. DOI:10.21640/ns.v14i28.3010.
- Mendiola, A. (2022). Estrategia corporativa: cuáles son las más comunes. *Confianz*. <https://www.confianz.es/actualidad/estrategia-corporativa-cuales-son-las-mas-comunes/>.
- Mouthón, L. (2018). El 86,5 % de las empresas en el país son familiares. *El Heraldo*. <https://www.elheraldo.co/economia/el-865-de-las-empresas-en-el-pais-son-familiares-509068>.
- Ogliastri, E. (2006). Protocolo de empresas familiares. *Leadership: Magazine for*

*Managers*, 5, 6-6.

Perea, O. R. (2018). *El protocolo como instrumento de buen gobierno en la empresa familiar*.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6867835.pdf>.

Pinto, L. C. (2013) El conflicto societario en las sociedades de familia. *Emercatoria*, 12(2),

172-195.

Portafolio (2019) Pautas para que progresen las empresas familiares. *Portafolio*.

<https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/pautas-para-que-progresen-las-empresas-familiares-532021>.

Portafolio (2022). Carvajal, una de las mejores empresas familiares de Colombia. *Portafolio*.

<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/imd-carvajal-una-de-las-mejores-empresas-familiares-de-colombia-571906>.

Ramírez, J. C. (2006). *Documento conceptual de Gobierno Corporativo*. Superintendencia

Financiera de Colombia. <https://silo.tips/download/documento-conceptual-de-gobierno-corporativo>.

Rivas, J. M. (2020). El protocolo familiar: introducción básica para su elaboración.

*Impuestos.info*. <https://impuestos.info/el-protocolo-familiar-introduccion-basica-para-su-elaboracion/>.

Rivas, J. M. (2021). Puntos finos para considerar en la elaboración del protocolo familiar.

*Impuestos.info*. <https://impuestos.info/puntos-finis-para-considerar-en-la-elaboracion-del-protocolo-familiar/>.

Semana (2015). Empresas de familia: ¿Por qué fracasan? *Semana*.  
<https://www.semana.com/economia/articulo/empresas-familiares-por-que-no-sobreviven/441465-3/>.

Semana (2021). ¿Qué les preocupa a las empresas familiares? *Semana*.  
<https://www.semana.com/economia/articulo/que-les-preocupa-a-las-empresas-familiares/202116/>.

Sinkovics, R. R., y Alfoldi, E. A. (2012). Progressive focusing and trustworthiness in qualitative research. *Management International Review*, 52(6), 817-845.  
<https://research.manchester.ac.uk/files/30178783/POST-PEER-REVIEW-NON-PUBLISHERS.PDF>.

Tagiuri, R., y Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>.

Yin, R. K. (2009) *Case study research: design and methods*. Sage.  
[https://www.google.com.co/books/edition/Case\\_Study\\_Research/FzawIAdilHkC?hl=es&gbpv=1](https://www.google.com.co/books/edition/Case_Study_Research/FzawIAdilHkC?hl=es&gbpv=1).