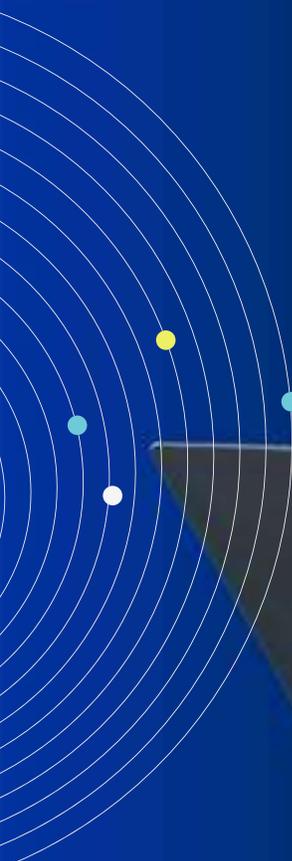


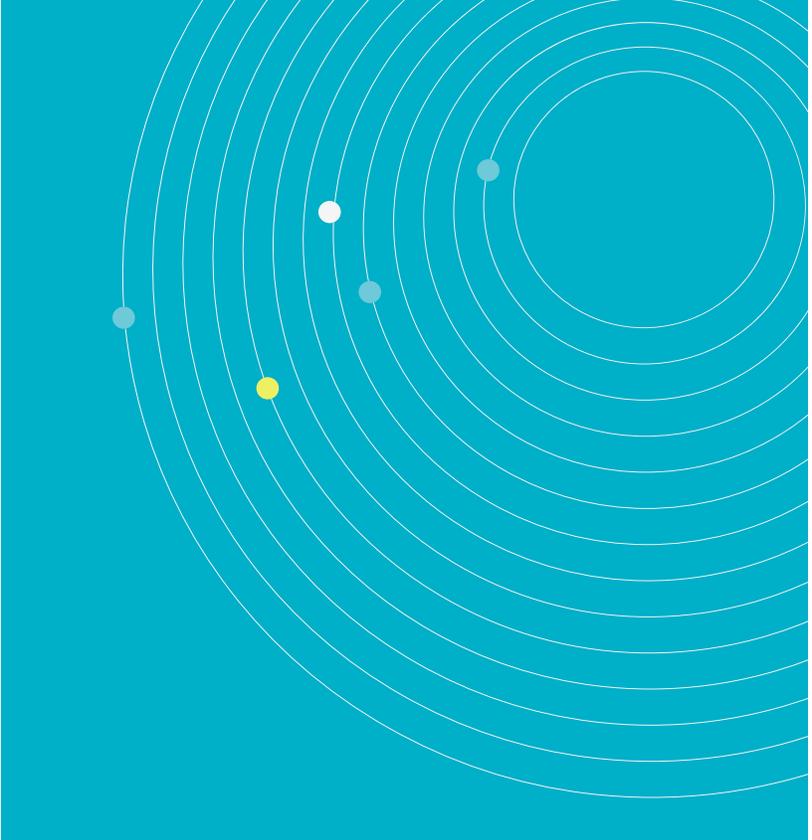


**BIBLIOTECA DE
CLÁUSULAS PARA
ELABORACIÓN DE UN
PROTOCOLO DE FAMILIA**



1. PREÁMBULO: Es importante que para dar inicio al documento que recopila los acuerdos familiares realizados, se relate de manera resumida cual es el propósito de la familia, que se busca con el protocolo y la importancia de que el mismo sea adoptado. A continuación, algunas recomendaciones para hacer esa apertura:

- El Grupo Familiar expresa su firme voluntad de mantener la propiedad de la Empresa impulsando su desarrollo y acrecentando su valor económico y social, procurando en todo caso que la empresa pueda convertirse en una tradición familiar. Los miembros del Grupo Familiar darán a conocer a sus descendientes las normas del Protocolo Familiar y el espíritu y principios que las inspiran y les enseñarán a familiarizarse con ellas, adoptando las medidas que consideren necesarias.
- Ningún miembro del Grupo Familiar será obligado a mantener su participación en la Empresa contra su voluntad. En particular, los miembros del Grupo Familiar adoptarán los acuerdos sociales necesarios para incorporar a los estatutos de la sociedad o sociedades constituidas una prestación accesoria que obligue a todos los socios a firmar el Protocolo Familiar y su incumplimiento inhabilite al socio para ejercer su condición social.
- Los miembros de la Familia firmantes se comprometen a llevar a cabo las acciones necesarias para hacer posible el cumplimiento de lo acordado. En cualquier caso, este protocolo de familia será aplicable con independencia de lo estipulado en cualquier otro documento, siempre y cuando no atente contra lo establecido en los estatutos, norma de orden público y buenas costumbres.



2. VALORES FAMILIARES Y CORPORATIVOS: En esta cláusula la empresa debe mencionar cuales han sido esos valores que han definido para regir las actuaciones al interior de la empresa, con el propósito de mantenerlos vigentes en el tiempo. Se busca en esta parte motivar a los miembros de las generaciones subsiguientes a desarrollar una cultura empresarial, a considerar que la empresa es su historia, su patrimonio y su obra, cualquiera que sea la posición que ocupen en la misma. Se podrá incluir valores como:

- **Profesionalismo y solidaridad:** La Empresa se regirá aplicando criterios estrictamente profesionales. La Familia hará abstracción de sus intereses personales cuando tome decisiones empresariales y procurará que la administración y gestión de la Empresa se organice atendiendo al interés social y no el familiar, persiguiendo la creación de riqueza a largo plazo para los socios, así como el bienestar general de la empresa.

La Empresa tomará en cuenta los derechos de sus socios y procurará retribuirlos como en el mercado lo hagan otras empresas similares.

El Grupo Familiar, en la medida de sus posibilidades, ayudará a los miembros de



la Familia que lo soliciten a cumplir con sus aspiraciones profesionales. Los miembros de la Familia cuya conducta, comportamiento o esfuerzo personal no sea consistente con estas aspiraciones, no tendrán derecho a obtener esta ayuda.

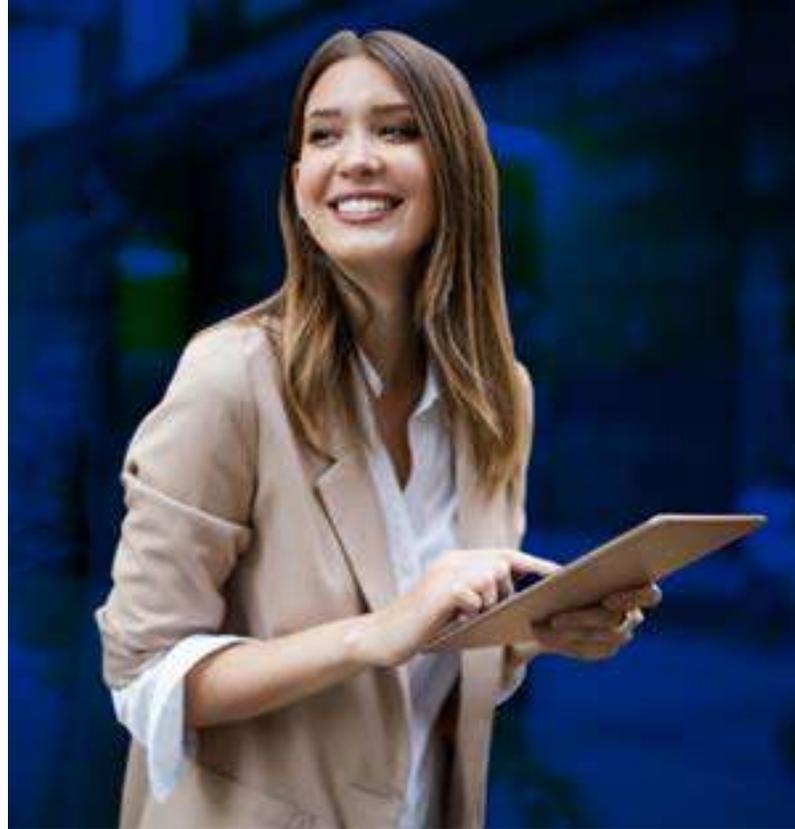
- **Liderazgo y transparencia:** La administración y dirección de la Empresa se confiará a las personas más idóneas debido a sus conocimientos, cualidades y capacidad de liderazgo.
La confianza y la delegación deberán coexistir con un esquema de información sistemático que asegure la transparencia de la gestión y permita el seguimiento oportuno y completo de los resultados de la Empresa.
- **La cohesión y generosidad de los miembros de la familia:** lo importante es el servicio a la empresa.
- **La responsabilidad y la disciplina:** necesaria para ejecutar cada tarea encomendada al interior de la sociedad.
- **La oportunidad:** en el cumplimiento de horarios, en la entrega de las tareas asignadas y en la atención prestada a los clientes.
- **El buen comportamiento:** tanto con empleados, con los clientes y con los otros familiares.
- **El respeto en el relacionamiento:** con terceros y con los miembros de la sociedad en general
- **Lealtad:** sentimiento de respeto y fidelidad a los principios morales y a los compromisos

establecidos dentro y fuera de la Sociedad. Los miembros del Grupo Familiar se comportarán entre sí con lealtad, y en los actos de disposición actuarán con arreglo a la establecido en el Protocolo Familiar y en los documentos que lo desarrollan o complementan.

- **Responsabilidad familiar:** entendida como el apoyo mutuo que se ofrecerán entre sí los miembros de la familia, soportando las necesidades de los diversos Integrantes Potenciales.
- **Buena fe:** conducta recta y honesta, orientada por los valores, principios éticos y morales, tanto de la familia como de la Sociedad.
- **Compromiso:** capacidad de enfocarse en la consecución de un objetivo, con total disposición, oportunidad y empeño.
- **Honestidad, transparencia:** comportamiento regido por la coherencia y sinceridad, de acuerdo con los valores de verdad y justicia.
- **Competitividad e innovación:** aquella capacidad que posee tanto el socio como la sociedad, para posicionarse por delante de sus competidores a través de la creación e innovación en su nicho de mercado, ofreciendo novedosas soluciones/productos/propuestas.
- **Evaluación autocrítica:** capacidad analítica y un pensamiento crítico capaz de analizar los problemas, debilidades y amenazas de los diferentes proyectos y situaciones que se presentan.
- **Constancia y disciplina:** Voluntad

inquebrantable y continuada en la determinación de hacer o conseguir un propósito establecido, el cual vele por el interés de la sociedad.

- **Trabajo en equipo:** capacidad de trabajo colaborativo, dentro del cual deberá primar el respeto, la colaboración y la unidad de propósito, en aras de conseguir un objetivo común.
- **Calidad:** correcto desempeño, de acuerdo con los estándares determinados por la sociedad para el cumplimiento de sus objetivos.
- **Adaptabilidad:** capacidad de responder adecuadamente a las exigencias del entorno a través del tiempo, teniendo presente la volatilidad de las condiciones económicas, humanas, sociales y familiares.



3. RÉGIMEN ECONÓMICO. En este punto se menciona la política económica del Grupo Familiar para separar el patrimonio personal o familiar del empresarial y el acceso a soluciones de crédito, con el fin de que se garantice una transparencia en el flujo de los recursos y sostenibilidad en el tiempo en materia económica. Una recomendación de la redacción de este acuerdo sería:

- La subsistencia económica del Grupo familiar no debe depender de los recursos económicos de la Empresa. Se debe tener una clara diferencia en las fuentes de ingreso de la empresa y las del grupo familiar, respetando en todo caso las retribuciones que legalmente correspondan a los familiares por salarios, prestación de servicios o retribuciones derivadas del capital dentro de la empresa.
- No se considera recomendable acudir al crédito financiero o solicitar préstamos por valores que superen el patrimonio neto de la Empresa, o en condiciones tales que pudieran poner en excesivo riesgo los resultados o la viabilidad de esta.

4. DISPOSICIÓN DE ACCIONES / CUOTAS

SOCIALES: Aquí se pretende regular la participación social, incorporación de nuevos socios y/o accionistas y la preferencia en la adquisición de acciones con el fin de preservar que la empresa siga perteneciendo a la familia. Algunas recomendaciones para la redacción de este acuerdo serían:

- LOS SOCIOS del Grupo Familiar tendrán el derecho de preferencia de adquisición de acciones, si alguno de LOS SOCIOS desea enajenar su participación en la empresa. El ejercicio de este derecho corresponderá en primer lugar a los miembros del núcleo Familiar cuyo integrante deseará vender la participación o parte de esta, luego será la propia Empresa la que gozará del derecho preferente de adquisición y, finalmente, corresponderá a los restantes miembros del Grupo Familiar
- Cuando ni la Empresa ni los miembros del Grupo Familiar quieran adquirir la participación ofrecida a la venta, los miembros del Grupo Familiar que lo deseen tendrán el derecho a vender conjuntamente con el socio que hubiera ofrecido las participaciones, obligando a que

el paquete que se venda u ofrezca a terceros se forme de participaciones aportadas proporcionalmente por todos los socios que lo deseen.

- Tras la venta, las participaciones de los socios familiares o no seguirán el régimen del Protocolo de manera indefinida. Si fuera necesario, se acordarán las modificaciones precisas para adaptar sus normas a la nueva realidad.

En caso de incluir esta cláusula será necesario integrar el protocolo de familia a los estatutos y, por ende, realizar una reforma estatutaria.

5. TOMA DE DECISIONES. Este acuerdo regula la forma en que se toman las decisiones al interior de la empresa, buscando que las mismas sean conformes a los valores y principios adoptados; además, que sean equilibradas y tomadas en consenso con todos los miembros de la familia. Una recomendación para la redacción podría ser:

Las decisiones que se tomen al interior de la empresa deberán ser equitativas y responsables, teniendo en cuenta en todo caso, el interés social, los principios y valores aquí establecidos; de igual manera deberán tenerse en cuenta las consecuencias que puedan recaer sobre la empresa o sus grupos de interés: socios, empleados, clientes, proveedores, entre otros. Además, se adoptarán buscando el mayor grado de consenso posible admitiendo que existen puntos de vista no coincidentes o incluso encontrados y que, por ende, siempre primará el respeto y la unidad de propósito.

Las diferencias que surjan entre miembros de la Familia no deben trascender a terceros. Los firmantes del Protocolo cuidarán y tratarán

de mantener la unidad de criterio cuando se manifiesten en público o en privado y las decisiones que se adopten por las mayorías establecidas se apoyarán incluso por quienes no las hubieran aprobado.

Si las diferencias existentes en el seno del Grupo Familiar afectaran de manera relevante la convivencia familiar y entorpecieran o hicieran muy compleja o incómoda la toma de decisiones en la Empresa, y esta situación no fuera resuelta después de haber tratado de superarla mediante procesos de mediación objetivos, el Grupo Familiar dedicará sus mejores esfuerzos para adquirir la participación del miembro o miembros familiares en minoría.

6. ADAPTACIÓN, MODIFICACIÓN DEL PROTOCOLO Y ADHESIÓN: La implementación del protocolo es quizá uno de los pasos más importantes al momento de suscribirlo al interior de la empresa; en ese sentido, se deberá dejar clara la manera en que se irá incorporando a los nuevos miembros de la familia y la forma de aplicar cambios. A continuación, una recomendación para este acuerdo:

- Los miembros de la Familia firmantes se comprometen a llevar a cabo las acciones necesarias para hacer posible el cumplimiento de lo acordado. En cualquier caso, este contrato será aplicable con independencia de lo estipulado en cualquier otro documento.
- Cualquier modificación posterior del presente Protocolo durante el plazo de su vigencia exigirá el voto unánime de los firmantes. En caso de cualquier modificación, será necesario contar con el consentimiento expreso de todos los miembros.
- Los miembros del Grupo Familiar se

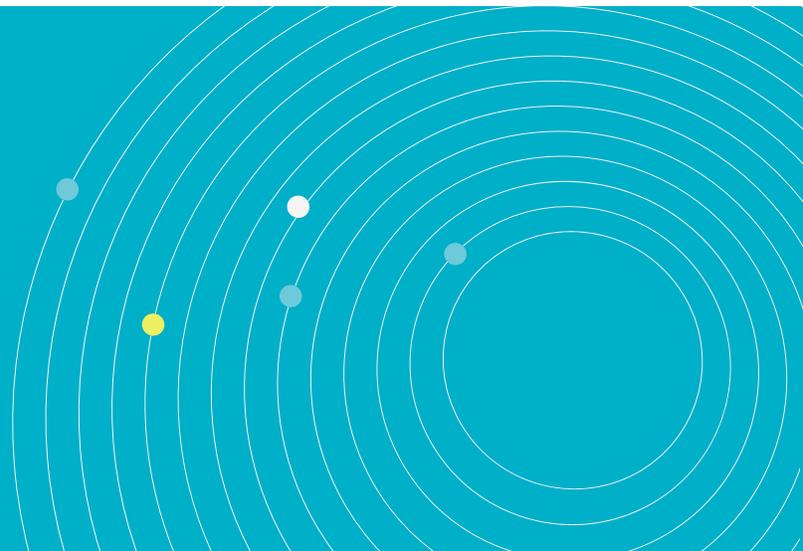
comprometen a presentar, explicar y someter a la firma de sus descendientes, cuando estos alcancen la mayoría de edad, este Protocolo, en aras de que conozcan por cuenta propia los derechos y deberes que tienen como miembro del grupo familiar en la empresa familiar.

7. SOLUCIÓN DE DIFERENCIAS. Al momento en que surjan diferencias al interior de las empresas familiar, es fundamental definir vías de acuerdo que les permitan tener una comunicación asertiva para llegar a una solución, evitando así tener que trascender a vías legales. A continuación, una recomendación para este acuerdo:

En el evento en que surja una situación o diferencia dentro del Grupo Familiar, estas deberán ser solucionadas a través del mecanismo de acuerdo directo. Para ello, las personas o familiares involucrados en la misma deberán reunirse con el ánimo de llegar a un acuerdo respetuoso evitando en todo caso que trascienda. De no llegar a un acuerdo dentro de los 20 días siguientes, LOS SOCIOS podrán acudir a las vías legales que consideren.

8. ÓRGANOS DE GOBIERNO. Son lo máximos dirigentes de la empresa y se encargan de establecer y ejecutar el cumplimiento de las reglas al interior de la misma; en ese sentido, es fundamental establecer cuales serán esos órganos y la forma de relacionarse. En las empresas familiares resulta de gran apoyo contar con un consejo familiar que apoye a tomar las decisiones. Una recomendación para la redacción podría ser:

- Dirección y gestión: La sociedad tendrá un órgano de dirección como máximo ente rector de la misma, la cual será La Junta de Socios, cuyas funciones y facultadas se encuentran establecidas en la ley y los estatutos sociales. Así mismo, se crea a través del presente protocolo, el Consejo de Familia, como ente de dirección encaminado a dirigir las relaciones entre la familia constituyente y la sociedad, y cuyas funciones estarán establecidas en el presente protocolo.
- Administración de la sociedad. La sociedad, tal como así lo establecen sus estatutos sociales, será administrada por un Administrador o Gerente, el cual se procurará que se trate de un tercero ajeno a La Familia, este administrador además de reunir las cualidades personales y profesionales necesarias para ocupar el cargo deberá estar en contacto permanente y coordinación con el Consejo de Familia.



- **Conformación del Consejo de Familia:** El consejo de familia estará conformado por dos (2) miembros de familia, que serán elegidos por común acuerdo entre todos los socios, y un tercero que podrá ser preferiblemente un familiar cercano hasta segundo grado de consanguinidad con los miembros de La Familia; constituyéndose así en un total de tres (3) miembros. En caso de que llegare a faltar uno de los miembros de familia por causa de muerte, se suplirá el puesto ocupado por un tercero elegido por mayoría simple de aquellos que suscriben este protocolo de familia. En todo caso el Consejo de Familia se conformará por un número impar de miembros, donde, si el número de los miembros de familia es par, se integrará un tercero como miembro adicional, elegido de común acuerdo por los miembros subsistentes de La Familia. En el evento de establecer la figura de Consejo de Familia, se deberán acordar las funciones para que haya una claridad sobre las mismas y su alcance. Algunas ideas para esto son:
 - Decidir sobre las diferencias entre los intereses de La Familia y los de La Sociedad, donde, en la medida de lo posible se pretenderá hacer prevalecer los intereses de la sociedad, siempre y cuando estos no afecten de manera grave los intereses familiares.
 - Intervenir en aquellos casos en que un miembro de familia actúe vulnerando los principios y valores establecidos en el presente protocolo.
 - Intervenir, de manera subsidiaria, en aquellos casos que un miembro de familia que se desempeñe como trabajador o administrador de La Sociedad no acate los lineamientos contractuales, legales y comerciales que rigen al interior de la sociedad.
 - Deliberar y decidir de manera unánime, si se acepta o no el ingreso a laborar en la sociedad de un cónyuge, compañero permanente o pareja sentimental de uno de los miembros de

- Deliberar y aprobar el nombramiento de un familiar allegado como administrador de la sociedad.

9. LA PROPIEDAD. Como la intención es que la empresa pueda perdurar en el tiempo y la familia continúe ejerciendo la administración de la misma a través del tiempo, en este acuerdo se pretende regular aspectos legales de cara al manejo y participación de los miembros familiares. A continuación, algunas recomendaciones de los puntos que se podrían incluir:

- **Capitulaciones:** Los miembros de La Familia con la firma del presente protocolo y que tengan una participación en la sociedad, se comprometen y se obligan a que, en caso de constituir una sociedad conyugal o sociedad patrimonial de hecho, constituirán las capitulaciones correspondientes, donde, se deja por fuera de la sociedad conyugal la participación social que se tenga en la sociedad como las que se lleguen a adquirir en el futuro. (Esta estipulación aplicará según la voluntad de los firmantes y necesidad que se tenga de la misma)
- **Bienes de la Sociedad:** Los bienes e inversiones de los cuales sea titular la sociedad pertenecen a ésta única y exclusivamente para el cumplimiento de su objeto social y desarrollo empresarial, y no para satisfacer las necesidades o intereses particulares de uno o varios miembros de La Familia. En el caso excepcional que se requiera por parte de La Familia el uso de un bien material o líquido de propiedad de la sociedad, se requerirá autorización unánime del Consejo de Familia.
- **Fondo de Contingencias:** La Sociedad podrá crear, a través de su junta de socios, un fondo de contingencias destinando hasta un máximo

del 20% de las utilidades de cada ejercicio social, el cual será destinado para atender contingencias y/o necesidades de La Familia. Este fondo será administrado por el Consejo de Familia, el cual decidirá los eventos y montos en los que deba de usarse. Al momento de la creación del fondo se establecerán también para que casos podrá ser utilizado el mismo.

10. RETIRO GERENTE: Es importante que haya claridad en el proceso que se debe surtir al momento en que el gerente de la empresa deje su cargo y tenga que ser asumido por otra persona. A continuación, algunas recomendaciones de los puntos que se podrían incluir:

En el momento en que la gerencia o cabeza máxima de la sociedad, decida retirarse, este deberá formular un plan de retiro exponiendo los lineamientos de un cronograma que contemple plazos estimados de cumplimiento y asegure su gradualidad, evitando cualquier precipitación o intempestividad en su salida de la empresa, salvo fuerza mayor o caso fortuito. Desde la comunicación del plan de retiro hasta que se haga efectivo, no podrán transcurrir menos de 3 ejercicios económicos, salvo que el Consejo de Familia a instancia del Gerente/Fundador apruebe un lapso menor.

Quienes sean seleccionados por aquel que se retira, para sucederlo en su cargo, en los demás cargos directivos que queden vacantes, deberá(n) contar con la idoneidad requerida para ejercer el cargo, entendiendo esta como, conocimiento al menos técnico en la materia, experiencia de XX número de años en labores parecidas o dentro de la empresa y afinidad con los valores y principios establecidos en el presente protocolo.

11. FUERZA VINCULANTE. Es importante que haya claridad en los requisitos que se deben tener en cuenta para que el documento quede en firme y pueda ser aplicado por los miembros de la familia. Esto permitirá que el documento pueda cumplir con un requisito legal y pueda ser exigido su cumplimiento. A continuación, algunas recomendaciones de los puntos que se podrían incluir:

Los firmantes del presente protocolo, se comprometen a acatar el protocolo de familia aquí establecido, dándole con la firma y suscripción del mismo, la fuerza vinculante que otorga la ley civil a los contratos o convenciones entre particulares en virtud de la autonomía de la voluntad y según lo preceptuado en el artículo 1602 del Código Civil Colombiano; pudiendo en consecuencia, ser obligados a su cumplimiento aun por la vía ejecutiva en las obligaciones de hacer, dar o no hacer que aquí se establecen.

Cada una de estas cláusulas se disponen como referencia, podrán ser modificadas, adaptadas y/o eliminadas, según la necesidad y voluntad de aquellos que lo elaboren y suscriban.

sura 

REGISTRADO EN EL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS DE COLOMBIA
SEGUROS GENERALES SURAMERICANA S.A.

segurosura.com.co/empresasura

