



PROTOCOLO FAMILIAR  
GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE  
GOBIERNO CORPORATIVO



## TABLA DE CONTENIDOS

<b>1. Fundamentos del Protocolo Familiar</b>	<b>2</b>	<p>¿Por qué es indispensable para el éxito de la empresa familiar? (pág. 2)</p> <p>Alcance y aplicación (pág. 3)</p> <p>Objetivo: ¿qué busca lograr el Protocolo Familiar? (pág. 5)</p> <p>Ventajas por tipo de empresa (pág. 6)</p>
<b>2. Componentes clave y estructura</b>	<b>7</b>	
<b>3. Guía paso a paso para la implementación</b>	<b>19</b>	<p>Fase de preparación y decisión (pág.22)</p> <p>Fase de diagnóstico familiar (pág. 23)</p> <p>Fase de diseño y redacción (pág. 23)</p> <p>Fase de validación y aprobación (pág., 24)</p> <p>Fase de implementación y monitoreo (pág., 25)</p>
<b>4. Consideraciones de tiempo</b>	<b>26</b>	
<b>5. Desafíos de implementación y escenarios críticos</b>	<b>28</b>	
<b>6. Anexos y recursos</b>	<b>33</b>	
Glosario de Términos	<b>33</b>	
Anexo I: Modelo de Carta de Adhesión al Protocolo Familiar	<b>34</b>	
Anexo II: Lista de Verificación para la Revisión Periódica del Protocolo	<b>35</b>	

### Sobre los Autores | Cefeidas Group

Cefeidas Group es una firma de asesoramiento internacional que ayuda a sus clientes a avanzar hacia sus objetivos en América Latina. Cefeidas ha trabajado con BID Invest y el BID durante más de una década. Cefeidas brinda servicios profesionales en Políticas Públicas, Riesgos y Estrategia; Gobierno Corporativo, Stewardship y Sostenibilidad; e Inteligencia e Investigación Estratégicas. [www.cefeidas.com](http://www.cefeidas.com)



## 1. FUNDAMENTOS DEL PROTOCOLO FAMILIAR

El Protocolo Familiar es un acuerdo integral, generalmente escrito y firmado por los miembros de una familia empresaria, que establece los principios, valores, reglas y mecanismos que regulan la relación entre la familia, la propiedad y la gestión de la o las empresas. También conocido como Constitución Familiar, Carta Familiar o Pacto de Familia, este documento actúa como una carta de navegación que define cómo la familia interactúa con el negocio, cómo se toman decisiones clave, y cómo se gestionan las transiciones generacionales de manera ordenada y consensuada.

A diferencia de los estatutos sociales o de un acuerdo de accionistas —que tienen un carácter estrictamente jurídico-societario—, el Protocolo Familiar abarca una dimensión más amplia: integra aspectos emocionales, culturales, éticos y aspiracionales de la familia, junto con reglas prácticas sobre participación en la empresa, sucesión, políticas de empleo familiar, distribución de dividendos y resolución de conflictos. Su naturaleza es, por tanto, compleja y multidimensional, combinando elementos de pacto parasocial, código de conducta familiar y plan estratégico de largo plazo.

### ¿Por qué es indispensable para el éxito de la empresa familiar?

Cuando una empresa familiar opera sin un Protocolo Familiar, las reglas del juego tienden a ser implícitas y dependientes de la voluntad del fundador o de la generación que ostenta el control. Esta informalidad puede funcionar razonablemente bien mientras el fundador está activo y la familia es pequeña. No obstante, a medida que la familia crece, se incorporan nuevas generaciones, aparecen cónyuges y surgen intereses divergentes, la falta de reglas claras se convierte en un caldo de cultivo para conflictos que pueden comprometer tanto la armonía familiar como la viabilidad del negocio.

El Protocolo Familiar es indispensable porque atiende simultáneamente varias necesidades críticas:

**Prevención de conflictos.** Al establecer reglas consensuadas antes de que surjan las disputas, el Protocolo reduce significativamente la probabilidad de enfrentamientos



#### Concepto clave

El Protocolo Familiar no es un documento estático ni un modelo único aplicable a cualquier empresa. Cada familia empresaria debe desarrollar su propio protocolo de acuerdo con su realidad, historia, tamaño, etapa generacional y necesidades particulares. Lo que sí es universal es la necesidad de diálogo honesto y compromiso genuino entre todos los participantes como base para su elaboración.

destructivos entre miembros de la familia. La experiencia demuestra que las familias que han transitado por el proceso de crear un protocolo enfrentan disputas menos severas y disruptivas, y en algunos casos han logrado evitarlas por completo.

**Separación entre familia y empresa.** Una de las principales fuentes de tensión en las empresas familiares es la confusión entre roles familiares y roles empresariales. El Protocolo establece fronteras claras entre ambos mundos, permitiendo que las decisiones de negocio se tomen con criterios profesionales y que las dinámicas familiares no contaminen la gestión operativa.

**Planificación sucesoria.** La sucesión es, quizás, el momento de mayor vulnerabilidad para una empresa familiar. El Protocolo establece los criterios, procesos y tiempos para la transición generacional tanto en la propiedad como en la gestión, evitando la improvisación y las luchas de poder que frecuentemente acompañan estos procesos.

**Profesionalización.** El Protocolo fomenta que las decisiones relativas a la incorporación de familiares a la empresa, su evaluación, remuneración y desarrollo profesional se rijan por criterios de mérito y competencia, contribuyendo a la profesionalización general de la organización. Para inversionistas, entidades financieras y socios estratégicos, la existencia de un Protocolo Familiar es un indicador tangible de madurez institucional y buen gobierno.

## Alcance y aplicación

El Protocolo Familiar tiene un alcance que trasciende las fronteras de la empresa para abarcar la totalidad de la relación familia-empresa-propiedad. Su ámbito de aplicación se extiende a múltiples dimensiones del ecosistema de la empresa familiar, y su contenido afecta directa o indirectamente a diversos órganos y actores.



**Ámbito familiar.** El Protocolo establece los valores, la misión y la visión compartida de la familia empresaria. Define la organización de la familia para interactuar con la empresa —incluyendo la creación de órganos como la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia— y regula las políticas de empleo familiar, las expectativas de desarrollo profesional de las nuevas generaciones y las normas de conducta que los miembros deben observar en relación con el negocio.



**Ámbito de la propiedad.** El Protocolo aborda la estructura accionaria: reglas de transmisión de acciones entre familiares, restricciones a la transferencia a terceros, mecanismos de valoración, política de dividendos y derechos económicos y

### Nota práctica

**El proceso de elaborar el Protocolo Familiar es tan valioso como el documento en sí.** Las conversaciones, reflexiones y negociaciones que se producen durante su desarrollo generan un nivel de entendimiento mutuo entre los miembros de la familia que difícilmente se alcanza por otros medios. Muchas familias reportan que el proceso de creación del protocolo fue transformador para sus relaciones. Ver la sección 3 sobre el proceso.

políticos de los accionistas familiares. Estas disposiciones preservan el carácter familiar de la empresa y gestionan las expectativas patrimoniales de cada rama.



**Ámbito de la empresa.** El Protocolo define las reglas que la familia se autoimpone para interactuar con los órganos de gobierno corporativo: criterios para que familiares accedan a posiciones ejecutivas o directivas, requisitos de formación y experiencia, y reglas para gestionar las expectativas familiares. Es importante distinguir que el Protocolo regula el lado familiar de esta relación —qué acuerda la familia internamente—, mientras que las cuestiones propiamente corporativas (composición del Consejo de Administración, nombramiento del CEO, funcionamiento de comités) corresponden a los estatutos sociales, el reglamento del Consejo y demás documentos de gobierno corporativo. Cuando una familia controla varias compañías, el Protocolo establece las reglas transversales de la familia, y cada empresa mantiene su propia estructura de gobernanza.



**Concepto clave**

El Protocolo Familiar opera desde el lado de la familia hacia la empresa, no al revés. Su función es definir cómo la familia se organiza y qué reglas se autoimpone para relacionarse con la empresa (o las empresas), pero no debe sustituir ni invadir el espacio de los documentos corporativos como los estatutos sociales, el reglamento del Consejo de Administración o las políticas internas de la compañía.

Por ejemplo, el protocolo puede expresar la voluntad de la familia de que haya Consejeros Independientes, pero la composición del Consejo y sus reglas de funcionamiento se formalizan en el reglamento del Consejo y los estatutos.

Cuando el Protocolo aborde temas que tienen correlato en los documentos societarios, debe hacerlo desde la perspectiva familiar —lo que la familia acuerda— y remitir la implementación corporativa a los instrumentos correspondientes de cada empresa.

Ámbito	Actores involucrados	Temas principales
<b>Familia</b>	Todos los miembros de la familia empresaria, incluyendo cónyuges y nuevas generaciones.	Valores, misión y visión. Código de conducta. Órganos de gobierno familiar (Asamblea Familiar, Consejo de Familia). Educación de próximas generaciones.
<b>Propiedad</b>	Accionistas familiares actuales y potenciales futuros.	Transmisión de acciones. Política de dividendos. Valoración de la empresa. Mecanismos de salida. Derechos y deberes de accionistas.
<b>Empresa</b>	Consejo de Administración, CEO, Alta Gerencia, Asamblea General de Accionistas.	Criterios familiares para acceso a posiciones directivas y ejecutivas. Requisitos de formación y experiencia para familiares. Lineamientos familiares sobre sucesión en puestos clave. Reglas de conducta de familiares en su rol dentro de la empresa. Relación con múltiples empresas del grupo familiar.

## Objetivo: ¿Qué busca lograr el Protocolo Familiar?

El objetivo primario del Protocolo Familiar es fortalecer la empresa familiar neutralizando sus debilidades en cuatro planos interrelacionados: el familiar, el empresarial, el patrimonial y el jurídico. Por un lado, preserva los intereses de la empresa frente al posible desmanejo o abuso de los miembros de la familia (interés social). Por otro, posiciona a la empresa como soporte patrimonial de la familia y un resguardo frente a eventuales infortunios (interés familiar).

El Protocolo busca, en primer término, **establecer una visión compartida de largo plazo**, definiendo colectivamente qué tipo de empresa familiar se desea ser y cuáles son los valores que guiarán las decisiones estratégicas. En paralelo, busca **facilitar la transición generacional**, estableciendo mecanismos para que la sucesión —tanto en la propiedad como en la gestión— se produzca de manera planificada y con el menor impacto posible sobre la operación y la armonía familiar.

Adicionalmente, el Protocolo **fomenta la profesionalización** al establecer que la gestión de la empresa se rija por criterios de competencia y mérito, independientemente de la pertenencia a la familia. Finalmente, busca **proteger y crear valor**, asegurando que la empresa perdure como fuente de oportunidades y bienestar para la familia y sus demás grupos de interés, protegiendo el legado del fundador y generando condiciones para un crecimiento sostenible.



### Principios G20/OECD de Gobierno Corporativo (2023)

La versión actualizada de los Principios reconoce la aplicabilidad de buenas prácticas de gobierno corporativo a empresas no cotizadas, incluyendo las familiares, y enfatiza la protección de accionistas minoritarios, la transparencia y la sostenibilidad como pilares relevantes para cualquier estructura de propiedad concentrada.

### Matriz de Progresión de Gobierno Corporativo de IDB Invest

La Sección G establece cuatro niveles de madurez para la gobernanza de las empresas familiares, desde prácticas básicas hasta la existencia de estructuras formales de gobernanza familiar con políticas que regulen la propiedad, el empleo familiar y la sucesión. El Protocolo Familiar es el instrumento central para avanzar en estos niveles desde la familia, complementando los avances corporativos.

## Ventajas por tipo de empresa

Los beneficios del Protocolo Familiar se manifiestan de manera diferenciada según la etapa generacional y la estructura de propiedad de la empresa. La siguiente tabla resume las ventajas y riesgos más relevantes en cada caso.

Etapa / Tipo de empresa	Desafío principal	Valor del Protocolo	Riesgo de no tenerlo
<b>Empresa fundacional (1ª generación)</b>	El fundador concentra el control y las reglas son implícitas.	Permite articular la visión de largo plazo y sentar bases de profesionalización cuando la buena voluntad familiar está en su punto más alto.	Las reglas implícitas se vuelven insuficientes al crecer la familia, generando conflictos retroactivos sin marco de referencia.
<b>Incorporación de 2ª generación</b>	Surgen los primeros conflictos sobre dirección, roles, compensaciones y expectativas entre hijos activos y no activos en la empresa.	Establece reglas claras de empleo familiar, define mecanismos de sucesión y crea foros de comunicación que canalizan tensiones constructivamente.	Tensiones no resueltas escalan a disputas que pueden fracturar la familia y paralizar la empresa en su etapa de mayor crecimiento.
<b>Multigeneracional (3ª generación en adelante)</b>	La familia se ha expandido, los vínculos son más distantes y los intereses se multiplican.	Gobierna una estructura familiar compleja, gestiona un universo creciente de accionistas y preserva la identidad y valores familiares pese a la dispersión generacional.	Sin protocolo vigente, la empresa difícilmente sobrevive la transición: las estadísticas muestran que menos del 15% de las empresas familiares llegan a la tercera generación con éxito.
<b>Con inversionistas externos o deuda institucional</b>	La empresa debe demostrar madurez institucional ante terceros que evalúan riesgos de gobernanza familiar.	Funciona como instrumento de confianza y credibilidad, facilita la debida diligencia y mejora las condiciones de acceso a capital.	La ausencia de reglas claras sobre la relación familia-empresa incrementa la percepción de riesgo y puede encarecer o impedir el acceso a financiamiento.

## 2. COMPONENTES CLAVE Y ESTRUCTURA

El siguiente modelo presenta una estructura detallada para la redacción de un Protocolo Familiar. A diferencia de una política corporativa tradicional, el Protocolo Familiar es un documento que nace de la familia y se dirige hacia la empresa, no al revés. Por ello, su redacción debe ser el resultado de un proceso participativo de diálogo y consenso entre todos los miembros relevantes de la familia empresaria.

Se invita a las familias a adaptar este modelo según su realidad específica: tamaño de la familia, etapa generacional, complejidad del grupo empresarial y contexto jurídico local. Los textos en cursiva y fondo gris representan el modelo de redacción sugerido, mientras que las anotaciones en los recuadros laterales o destacados ofrecen orientación práctica para completar cada sección.

*[Carátula]*

### **PROTOCOLO FAMILIAR**

Familia *[Apellido(s)]* / Fecha de suscripción: *[DD/MM/AAAA]*

Versión: *[Número de versión]* / Lugar: *[Ciudad, País]*

#### **Índice:**

- PREÁMBULO*
- I. ÁMBITO DE APLICACIÓN Y DEFINICIONES*
- II. VALORES, MISIÓN Y VISIÓN DE LA FAMILIA EMPRESARIA*
- III. ÓRGANOS DE GOBIERNO FAMILIAR*
- IV. EMPLEO FAMILIAR Y DESARROLLO PROFESIONAL*
- V. PROPIEDAD Y PATRIMONIO*
- VI. SUCESIÓN Y TRANSICIÓN GENERACIONAL*
- VII. PREVENCIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS*
- VIII. DISPOSICIONES FINALES*

#### **PREÁMBULO**

A fecha de hoy, *[fecha]*, los miembros de la familia *[Apellido(s)]* que suscriben el presente documento, representando a la *[primera/segunda/tercera]* generación de la familia empresaria fundada por *[nombre del/los fundador(es)]* en *[año]*, han llevado a cabo un ejercicio de reflexión conjunta, compartiendo sus aspiraciones sobre el futuro de la empresa familiar y acordando las pautas que regirán la relación entre la familia, la propiedad y la gestión de *[nombre de la(s) empresa(s)]*. Los firmantes reconocen que la

El Preámbulo es un espacio fundamentalmente narrativo y aspiracional, que sienta las bases emocionales y éticas para las disposiciones más técnicas que vendrán después.

Muchas familias incluyen en el Preámbulo una sección de “Historia de la Empresa Familiar” que narra los orígenes, hitos y momentos definitorios del negocio. Esto refuerza la identidad compartida y es especialmente valioso cuando hay miembros jóvenes que no vivieron las etapas fundacionales.

continuidad y el éxito de la empresa familiar requieren un compromiso sostenido con los valores de [enumerar valores: integridad, trabajo, solidaridad, excelencia, etc.] que han definido la historia de esta familia. Este Protocolo constituye la expresión formal de la voluntad consensuada de todos sus suscriptores, quienes se comprometen a su cumplimiento de buena fe.

## CAPÍTULO I: ÁMBITO DE APLICACIÓN Y DEFINICIONES

### Artículo 1. Ámbito subjetivo

1.1 El presente Protocolo es aplicable a todos los miembros de la Familia Empresaria, con independencia de que lo hayan firmado originalmente, incluyendo a quienes adquieran la condición de miembros del Grupo Familiar mediante la adquisición de participaciones en la Empresa Familiar, ya sea por acto entre vivos o por causa de muerte.

1.2 Los miembros del Grupo Familiar adoptarán las medidas necesarias para que todo nuevo accionista familiar se comprometa, previa o simultáneamente a la adquisición, a respetar las disposiciones de este Protocolo.

### Artículo 2. Ámbito objetivo

2.1 Este Protocolo aplica a la relación de la familia con [nombre de la empresa(s) o grupo empresarial], incluyendo todas las sociedades, entidades y activos que integran el patrimonio empresarial familiar, según se detalla en el Anexo [X].

2.2 Si en el futuro se constituyeran nuevas sociedades o se adquirieran participaciones en otras entidades con carácter de inversión familiar, estas quedarán sujetas a las disposiciones de este Protocolo, salvo acuerdo expreso en contrario del [Consejo de Familia / órgano competente].

### Artículo 3. Naturaleza del Protocolo

3.1 El presente Protocolo constituye un acuerdo de voluntades entre los miembros de la Familia Empresaria con carácter [vinculante / moral y orientativo] para las partes que lo suscriben.

3.2 Los firmantes se comprometen a adoptar las medidas legales que resulten necesarias para que las disposiciones del Protocolo que requieran formalización jurídica sean incorporadas a los instrumentos correspondientes (estatutos sociales, testamentos, capitulaciones matrimoniales, acuerdos de accionistas u otros).

3.3 Los aspectos del Protocolo que no tengan traducción jurídica directa tendrán fuerza moral y orientativa entre los firmantes, quienes se obligan a respetarlos de buena fe.

#### Concepto clave.

Las definiciones no son una formalidad. Conceptos como "Familia Empresaria" versus "Grupo Familiar" determinan quién tiene voz y quién tiene voto en cada instancia. Una definición ambigua genera disputas interpretativas años después, cuando las circunstancias hayan cambiado. Tómese el tiempo de debatir cada definición en familia antes de cerrarla.

#### Nota práctica

La naturaleza jurídica del Protocolo es una decisión estratégica. Un protocolo puramente moral depende de la buena voluntad de todos; uno con pretensión de eficacia jurídica plena puede ser difícil de instrumentar. El enfoque más robusto es mixto: el Protocolo como marco general de principios y reglas, complementado por instrumentos jurídicos específicos (acuerdos de accionistas, cláusulas estatutarias, testamentos) que formalicen las disposiciones que requieren fuerza legal. La combinación del componente moral y el jurídico es clave para su eficacia.

#### **Artículo 4. Definiciones**

*Familia Empresaria: Conjunto de personas formado por el/los Fundador(es), sus descendientes y, según se acuerde, sus cónyuges o parejas, vinculados por lazos familiares a la Empresa Familiar.*

*Grupo Familiar: Subconjunto de la Familia Empresaria integrado por quienes son titulares de acciones o participaciones en la Empresa Familiar.*

*Rama Familiar: Cada una de las líneas de descendencia del Fundador, conformada por cada hijo/a y sus respectivos descendientes.*

*Cabeza de Rama: El miembro designado por cada Rama Familiar como su representante ante los órganos de gobierno familiar.*

*Empresa Familiar: La(s) sociedad(es) y entidades que integran el patrimonio empresarial del Grupo Familiar, según se identifica(n) en el Artículo 2.*

*Miembro Activo: Miembro de la Familia Empresaria que trabaja en la Empresa Familiar en calidad de ejecutivo o empleado.*

*Miembro Pasivo: Miembro de la Familia Empresaria que, siendo o no accionista, no trabaja en la Empresa Familiar.*

### **CAPÍTULO II: VALORES, MISIÓN Y VISIÓN DE LA FAMILIA EMPRESARIA**

#### **Artículo 5. Valores fundamentales**

5.1 Los miembros de la Familia Empresaria *[Apellido(s)]* reconocen como valores fundamentales que guían su actuación personal y su relación con la Empresa los siguientes: *[enumerar y definir, por ejemplo: integridad, respeto, solidaridad, excelencia, responsabilidad social, espíritu emprendedor, humildad].*

5.2 Estos valores constituyen la base sobre la cual se interpretarán y aplicarán todas las disposiciones del presente Protocolo y servirán de criterio orientador ante situaciones no expresamente previstas.

#### **Artículo 6. Misión y visión familiar**

6.1 La misión de la Familia *[Apellido(s)]* como familia empresaria es:

*[ejemplo: preservar y hacer crecer el legado empresarial fundado por [nombre], contribuyendo al desarrollo económico y social de nuestro entorno, y asegurando oportunidades de bienestar para las generaciones actuales y futuras de la familia].*

6.2 La visión de la Familia *[Apellido(s)]* es:

*[ejemplo: ser reconocidos como una familia empresaria unida, profesional y comprometida con la excelencia, cuya empresa sea referente en [sector/región] por su solidez, innovación y responsabilidad].*

#### **Nota práctica.**

Los valores no deben ser una lista genérica copiada de un manual. Organice talleres donde cada generación y cada rama contribuya.

**Un ejercicio útil:** pida a cada miembro que identifique tres momentos en la historia de la familia o la empresa que considere definitorios, y extraiga de esas historias los valores compartidos. Los valores más poderosos son los que emergen de la experiencia vivida, no los que se declaran en abstracto.

6.3 La Familia se compromete a transmitir esta misión y visión a las próximas generaciones a través de los mecanismos de educación y formación previstos en este Protocolo.

### Artículo 7. Código de conducta familiar

7.1 Los miembros de la Familia Empresaria se comprometen a observar las siguientes normas de conducta en su relación con la Empresa y entre sí:

- a) Actuar con lealtad hacia la Familia y la Empresa, anteponiendo el interés común al individual.
- b) Mantener la confidencialidad sobre los asuntos internos de la familia y la empresa.
- c) Abstenerse de realizar actividades que compitan directa o indirectamente con la Empresa Familiar, salvo autorización expresa del [Consejo de Familia].
- d) Tratar a los empleados no familiares con respeto y profesionalismo.
- e) No utilizar los activos o el nombre de la Empresa para beneficio personal.
- f) Promover activamente la reputación de la Empresa y la familia.
- g) Participar activamente en las instancias de gobierno familiar previstas en este Protocolo.

## CAPÍTULO III: ÓRGANOS DE GOBIERNO FAMILIAR

### Artículo 8. Asamblea Familiar

8.1 Se establece la Asamblea Familiar como el órgano supremo de gobierno de la familia en su relación con la Empresa. La Asamblea estará integrada por todos los miembros de la Familia Empresaria que hayan cumplido [18/21] años de edad.

8.2 La Asamblea Familiar se reunirá al menos [una] vez al año en reunión ordinaria, y cuantas veces sea convocada de forma extraordinaria por el Consejo de Familia o por al menos [dos] Cabezas de Rama Familiar.

8.3 Son funciones de la Asamblea Familiar:

- a) Recibir información sobre la marcha de la Empresa y las actividades del Consejo de Familia.
- b) Elegir y remover a los miembros del Consejo de Familia.
- c) Aprobar, modificar o derogar el Protocolo Familiar según las mayorías requeridas.
- d) Discutir y alinear la visión estratégica de la familia respecto a la Empresa.
- e) Tratar cualquier otro asunto de interés general para la Familia Empresaria.

#### Concepto clave

Un código de conducta sin consecuencias es una declaración de buenas intenciones. Las reglas de conducta del Protocolo deben estar vinculadas al mecanismo de resolución de conflictos (Capítulo VII) y al régimen de consecuencias (Artículo 19).

#### Concepto clave

La Asamblea Familiar no es la Asamblea General de Accionistas. El Consejo de Familia no es el Consejo de Administración. Los órganos familiares sirven para que la familia dialogue, acuerde posiciones y se prepare para participar informada y ordenadamente en los órganos corporativos de la empresa. El Protocolo debe resistir la tentación de dar instrucciones a los órganos corporativos; su función es articular la voz de la familia, no gobernar la empresa.

#### Nota práctica: Adaptar al Tamaño Familiar

Aquí contemplamos dos órganos diferenciados: la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia. Sin embargo, en familias pequeñas, ambos estarían integrados por las mismas personas, lo que genera burocracia sin valor agregado. En esos casos, es suficiente contar con un único espacio formal de diálogo (una "Reunión de Familia") que cumpla ambas funciones, con reglas claras, periodicidad definida y registro de acuerdos. A medida que la familia crezca e incorpore nuevas generaciones y ramas familiares, la diferenciación se vuelve necesaria: primero con un Consejo reducido y luego con la estructura completa de Asamblea y Consejo.

8.4 Las decisiones de la Asamblea se tomarán por [mayoría simple / mayoría calificada del X%] de los votos emitidos, salvo para las materias que este Protocolo reserve a mayorías especiales.

### Artículo 9. Consejo de Familia

9.1 Se crea el Consejo de Familia como órgano ejecutivo del gobierno familiar, encargado de velar por el cumplimiento del Protocolo, coordinar las relaciones entre la familia y la empresa, y servir de enlace con el Consejo de Administración.

9.2 El Consejo de Familia estará compuesto por [5-9] miembros, elegidos por la Asamblea Familiar conforme al procedimiento establecido en los Artículos 9.4 a 9.7.

9.3 El Consejo de Familia elegirá entre sus miembros un Presidente y podrá designar un Secretario, quien será responsable de mantener las actas de las sesiones y ponerlas a disposición de la Familia Empresaria.

9.4 Los miembros del Consejo de Familia serán elegidos por la Asamblea Familiar por períodos de [2-3] años, pudiendo ser reelegidos por [un período adicional / dos períodos adicionales]. Los mandatos limitados buscan asegurar la rotación y permitir que más miembros de la familia participen en el gobierno familiar.

9.5 La Asamblea Familiar aprobará un Reglamento del Consejo de Familia que incluirá como mínimo:

- Requisitos mínimos para ser miembro del Consejo de Familia [edad, suscripción al Protocolo, disponibilidad, incumplimiento del artículo 19, etc.]
- Proceso de renovación del Consejo de Familia.
- Funciones y responsabilidades detalladas del Consejo de Familia.
- Prácticas para el buen funcionamiento de las reuniones del Consejo de Familia y responsabilidades de la Presidencia y Secretaría.
- Funcionamiento de comités del Consejo de Familia.

9.6 En la composición del Consejo de Familia se buscará que todas las Ramas Familiares estén representadas. Si luego de la votación alguna Rama Familiar quedara sin representación, dicha Rama podrá designar un observador con derecho a voz pero sin voto en las sesiones del Consejo, hasta la siguiente renovación.

9.7 Son funciones básicas del Consejo de Familia:

- a) Supervisar el cumplimiento del Protocolo Familiar y proponer a la Asamblea las modificaciones que considere necesarias.
- b) Servir de canal de comunicación entre la familia y los órganos de gobierno corporativo de la Empresa, a través de los Consejeros de Enlace cuando los haya, o mediante los mecanismos que se establezcan.

#### Nota práctica

Mandatos limitados permiten que más miembros de la familia participen y generan una sensación de equidad. La clave es equilibrar representatividad (de todas las ramas) con funcionalidad (un órgano demasiado grande pierde eficacia).

#### Nota práctica

El proceso de selección merece tanta atención como la composición. Un Consejo de Familia cuyos miembros "llegan" por inercia o por presión de la rama más poderosa pierde legitimidad rápidamente. El mecanismo de postulación por rama más postulación individual con aval cruzado busca equilibrar la representatividad con la meritocracia. La figura del observador para ramas sin representación es una válvula de seguridad que evita que una rama se sienta excluida del gobierno familiar, lo cual es una de las causas más frecuentes de fractura en familias multigeneracionales.

- c) *Articular la posición de la familia sobre temas estratégicos relevantes (visión de largo plazo, expectativas sobre dividendos, posición respecto a la sucesión en el liderazgo, valores que la empresa debería reflejar) y comunicarla al Consejo de Administración como insumo para sus deliberaciones.*
- d) *Coordinar los programas de formación y desarrollo de las próximas generaciones.*
- e) *Mediar en los conflictos familiares relacionados con la empresa, conforme al Artículo 18.*
- f) *Administrar los fondos o recursos que la familia destine a actividades familiares.*
- g) *Convocar la Asamblea Familiar ordinaria y extraordinaria.*
- h) *Proponer candidatos de la familia para posiciones en el Consejo e Administración de la Empresa, cuando la familia tenga derecho a hacerlo conforme a los estatutos sociales y al acuerdo de accionistas, si existiera.*

9.8 El Consejo de Familia se reunirá al menos **[Número]** veces al año y sus decisiones se adoptarán por mayoría **[simple]** de los miembros presentes.

9.9 Consejeros de Enlace y relación con el Consejo de Administración

9.9.1 El Consejo de Familia no tiene autoridad sobre los órganos de gobierno corporativo de la(s) Empresa(s). Sus comunicaciones al Consejo de Administración tendrán carácter de recomendación, nunca de directiva vinculante.

9.9.2 De los miembros del Consejo de Familia, hasta **[dos]** podrán ser simultáneamente propuestos por la familia como miembros del Consejo de Administración, en cuyo caso actuarán como Consejeros de Enlace. Los demás miembros del Consejo de Familia no podrán ser simultáneamente miembros del Consejo de Administración ni ocupar posiciones ejecutivas en la Empresa.

9.9.3 Los Consejeros de Enlace están sujetos exclusivamente a los deberes fiduciarios que la ley impone a todo Consejero: actuar en el mejor interés de la Empresa y de la totalidad de sus accionistas. Si existiera conflicto entre la posición del Consejo de Familia y el interés de la Empresa, el Consejero de Enlace deberá priorizar su deber fiduciario e informar al Consejo de Familia de las razones correspondientes.

9.9.4 La función de enlace opera en dos direcciones: hacia la empresa, transmitiendo la visión y expectativas de la familia respetando su carácter no vinculante; y hacia la familia, informando sobre la marcha general de la Empresa dentro de los límites de confidencialidad que el Consejo de Administración establezca.

9.10 Al menos una vez al año, el Consejo de Familia presentará a la Asamblea Familiar un informe de gestión que resuma sus actividades, las comunicaciones mantenidas con el Consejo de Administración y el estado de cumplimiento del Protocolo.

## **CAPÍTULO IV: EMPLEO FAMILIAR Y DESARROLLO PROFESIONAL**

### **Artículo 10. Requisitos de ingreso**

10.1 Los miembros de la Familia Empresaria que deseen incorporarse a trabajar en la Empresa Familiar deberán cumplir los siguientes requisitos mínimos:

- a) Contar con formación profesional acreditada (título universitario o técnico) en un área relevante para la empresa o el puesto al que aspiren.
- b) Haber adquirido experiencia laboral externa de al menos [2-3] años en empresas no vinculadas a la familia.
- c) Que exista una posición vacante genuina, con un perfil de puesto formalmente definido y aprobado por la Empresa.
- d) Superar el mismo proceso de selección aplicable a cualquier candidato externo para una posición equivalente.

10.2 No se crearán posiciones artificiales para acomodar a miembros de la familia. El interés de la Empresa prevalecerá sobre el interés individual de cualquier miembro de la familia.

### **Artículo 11. Remuneración y evaluación**

11.1 La remuneración de los miembros de la familia que trabajen en la Empresa se fijará con base en criterios de mercado para posiciones comparables, considerando el nivel de responsabilidad, dedicación y resultados, independientemente de su condición de familiares o accionistas.

11.2 Los familiares que trabajen en la Empresa estarán sujetos a evaluaciones periódicas de desempeño, con los mismos criterios y procesos aplicables al resto del personal de su nivel.

11.3 El Consejo de Familia, en coordinación con la Alta Gerencia o el área de recursos humanos, verificará, desde el ámbito familiar, el cumplimiento de estas políticas y se comunicará con transparencia a toda la Familia Empresaria.

### **Artículo 12. Formación de las próximas generaciones**

12.1 La Familia Empresaria se compromete a impulsar la educación y formación de las generaciones jóvenes, tanto en competencias profesionales como en el conocimiento de la empresa, su historia, valores y estructura de gobierno.

12.2 El Consejo de Familia [o el Comité de Desarrollo Familiar] diseñará un programa de formación para los miembros jóvenes de la familia que podrá incluir:

- a) Pasantías o programas de rotación en la Empresa.
- b) Programas de mentoring con ejecutivos senior (familiares o no familiares).
- c) Participación en foros y eventos de empresas familiares.

#### **Concepto clave**

La política de empleo familiar es probablemente la disposición del Protocolo que más impacto tiene. Un familiar contratado sin los requisitos adecuados daña la credibilidad de la empresa ante los empleados no familiares, desmotiva los empleados, al talento externo y genera resentimiento entre los propios familiares que sí cumplieron con las reglas. La exigencia de experiencia laboral externa previa es una de las prácticas más efectivas para asegurar que el familiar llegue con competencias probadas.

#### **Nota práctica: Alcance y divulgación de la política de empleo familiar**

A diferencia del Protocolo Familiar, que es un documento interno de la familia, las reglas de ingreso, remuneración y evaluación de los Artículos 10 y 11 deben ser de conocimiento público dentro de la organización y comunicadas a inversionistas y otros grupos de interés. Divulgar estas reglas refuerza la transparencia y fortalece la credibilidad de la empresa ante financiadores e inversionistas.

Es importante tener presente que los requisitos establecidos en este capítulo representan los mínimos que la familia se autoimpone. La Empresa, a través de sus propios órganos de gobierno y políticas de recursos humanos, puede establecer exigencias mayores para cualquier posición, y en ese caso prevalecen las políticas corporativas. El Protocolo regula lo que la familia acuerda internamente; no limita ni sustituye la facultad de la Empresa de definir sus propios estándares de contratación, evaluación y desempeño.

d) *Sesiones informativas sobre la marcha de la Empresa adaptadas a su edad.*

*12.3 La participación en estos programas será voluntaria pero activamente fomentada.*

## **CAPÍTULO V: PROPIEDAD Y PATRIMONIO**

### **Artículo 13. Transmisión de acciones**

*13.1 Las acciones o participaciones de la Empresa Familiar constituyen un patrimonio que los miembros del Grupo Familiar se comprometen a preservar dentro del ámbito familiar.*

*13.2 Cualquier miembro del Grupo Familiar que desee enajenar total o parcialmente su participación deberá ofrecer sus acciones conforme al siguiente orden de preferencia:*

- a) *a los demás miembros de su Rama Familiar;*
- b) *a los miembros de las demás Ramas Familiares, en proporción a su participación; y*
- c) *a la propia Empresa, [si la legislación aplicable lo permite].*

*Los destinatarios de cada nivel dispondrán de un plazo de [30-60] días para ejercer su derecho de preferencia al precio determinado conforme al Artículo 15.*

*13.3 Si agotados los tres niveles de preferencia previstos en el Artículo 13.2 ninguno de los destinatarios hubiera ejercido su derecho, el miembro vendedor quedará libre para enajenar su participación a terceros ajenos a la familia, siempre que la venta se realice en condiciones no más favorables para el tercero que las ofrecidas a los miembros del Grupo Familiar.*

*13.4 Si el tercero interesado requiriera condiciones distintas o más favorables que las originalmente ofrecidas a la familia (ya sea en precio, plazo de pago, garantías u otras condiciones materiales), el miembro vendedor deberá notificar por escrito al Consejo de Familia las nuevas condiciones propuestas. Los miembros del Grupo Familiar dispondrán de un plazo de [15-20] días desde la notificación para manifestar su voluntad de adquirir la participación en las mismas condiciones ofrecidas por el tercero, siguiendo el orden de preferencia del Artículo 13.2. Si ninguno ejerciera este derecho renovado dentro del plazo establecido, el vendedor quedará libre para perfeccionar la venta con el tercero en las condiciones notificadas.*

*13.5 El Consejo de Familia deberá ser notificado de cualquier venta a terceros con una antelación mínima de [15] días al cierre de la operación, a efectos informativos y para verificar que se hayan cumplido los pasos previos de este artículo. El Consejo de Familia no tendrá facultad de veto sobre la operación una vez agotado el procedimiento de preferencia.*

*13.6 Si la venta al tercero no se perfeccionará dentro de los [90-120] días siguientes a la finalización del procedimiento de preferencia, el proceso se considerará vencido y el miembro vendedor deberá reiniciarlo si aún desea enajenar su participación.*

#### **Nota práctica**

El derecho de preferencia con "segunda vuelta" equilibra dos intereses legítimos: el de la familia de mantener las acciones dentro del grupo, y el del accionista de no quedar atrapado en una participación ilíquida. Lo fundamental es que el sistema no pueda usarse como mecanismo de bloqueo: si la familia quiere evitar la entrada de terceros, debe comprar. Es importante que estas cláusulas se repliquen en los estatutos sociales para que tengan plena eficacia jurídica (considerando que aplicarán a todos los accionistas, familiares o no).

13.7 El derecho de preferencia no podrá utilizarse como mecanismo para impedir que un accionista familiar realice el valor económico de su inversión. Si la familia desea preservar la facultad de evitar la entrada de terceros, deberá ejercer obligatoriamente su derecho de adquisición dentro de los plazos y condiciones establecidos.

#### **Artículo 14. Política de dividendos**

14.1 La Familia Empresaria reconoce que la Empresa debe reinvertir una proporción razonable de sus utilidades para asegurar su crecimiento y sustentabilidad a largo plazo.

14.2 Sin perjuicio de lo anterior, la familia expresa su voluntad de que la(s) Empresa(s) mantenga una política de dividendos predecible y transparente que permita a los accionistas familiares —especialmente aquellos que no trabajan en la Empresa— obtener un retorno razonable sobre su inversión.

14.3 La política de dividendos será definida por el Consejo de Administración de la Empresa, *[con opinión justificada no vinculante del Consejo de Familia]*, y será comunicada anualmente a todos los miembros del Grupo Familiar.

#### **Artículo 15. Valoración de la empresa**

15.1 Cada *[dos/tres]* años, la(s) Empresa(s) encargará(n) una valoración independiente de su patrimonio a una firma de reconocida solvencia profesional. Esta valoración periódica tendrá como finalidad mantener informados a todos los miembros del Grupo Familiar sobre el valor aproximado de la(s) Empresa(s) y de sus respectivas participaciones, y servirá como insumo para la planificación patrimonial y sucesoria de la familia.

15.2 Para efectos de cualquier transacción de acciones entre miembros del Grupo Familiar, o derivada de la aplicación del derecho de preferencia, u otra operación prevista en este Protocolo, se realizará una valoración actualizada al momento de la transacción, siguiendo la metodología definida en el Artículo 15.4.

15.3 El costo de la valoración periódica será asumido por la Empresa. El costo de una valoración actualizada con motivo de una transacción específica será asumido *[por la Empresa / por las partes involucradas en proporción a su participación / por el accionista que solicite la transacción, según acuerde el Consejo de Familia]*.

15.4 La metodología de valoración aplicable será la siguiente: *[La familia deberá seleccionar una o más de las siguientes opciones al momento de suscribir el Protocolo.]*

- *Flujo de caja descontado (DCF): Proyección de los flujos de caja libres futuros de la Empresa, descontados a una tasa que refleje el riesgo del negocio y el costo de capital.*
- *Múltiplos de mercado: Valoración basada en la comparación con empresas similares del mismo sector y región, aplicando múltiplos como EV/EBITDA, Precio/Utilidad u otros relevantes.*

#### **Nota práctica**

¿Qué método elegir?

- El DCF es el más utilizado para empresas operativas con flujos predecibles y proyecciones razonables.
- Los múltiplos de mercado son útiles cuando existen empresas comparables en el sector y ofrecen una referencia externa que complementa el DCF.
- El valor patrimonial ajustado es apropiado para empresas con alta proporción de activos tangibles (inmobiliarios, agrícolas, industriales) o en escenarios de liquidación.

Algunas familias optan por una combinación de DCF y múltiplos, lo que ofrece un equilibrio entre la perspectiva interna (flujos) y la externa (mercado).

- *Valor patrimonial ajustado: Estimación del valor de la empresa a partir del ajuste de sus activos y pasivos a valor de mercado.*

15.6 La metodología aquí establecida será la aplicable a todas las transacciones previstas en este Protocolo. Solo podrá utilizarse una metodología distinta si el Consejo de Familia, con el voto favorable de al menos *[dos tercios]* de sus miembros, determina que un cambio significativo en la naturaleza del negocio hace inadecuada la metodología originalmente pactada.

15.7 La firma o firmas encargadas de la valoración deberán ser independientes de la Empresa, de los miembros del Grupo Familiar y de sus asesores habituales, y no podrán haber prestado servicios profesionales a la Empresa o a sus accionistas en los *[dos]* años previos a la valoración.

## **CAPÍTULO VI: SUCESIÓN Y TRANSICIÓN GENERACIONAL**

### **Artículo 16. Principios sucesorios**

16.1 La Familia Empresaria reconoce que la planificación sucesoria es un proceso continuo, no un evento único, y se compromete a abordarlo con anticipación, transparencia y profesionalismo.

16.2 La sucesión en posiciones de liderazgo de la Empresa —incluyendo el CEO y otras posiciones clave de la Alta Gerencia— se regirá por criterios de mérito, competencia y compromiso con los valores de la familia, sin que la condición de familiar confiera un derecho automático a ocupar dichas posiciones.

16.3 La Familia expresa su voluntad de que la Empresa cuente con un plan de sucesión formal, desarrollado por el Consejo de Administración, que contemple tanto candidatos familiares, candidatos internos como externos y que sea comunicado en sus lineamientos generales al Consejo de Familia.

16.4 Se establecerá una edad máxima de *[65-70]* años para el ejercicio de funciones ejecutivas en la Empresa por parte de miembros de la familia. *[Alternativamente: se establecerá un proceso de evaluación del desempeño que determine la permanencia, independientemente de la edad].*

### **Artículo 17. Transición en la propiedad**

17.1 La Familia Empresaria se compromete a que la transición de la propiedad accionaria entre generaciones se realice de manera planificada y gradual, con base en los criterios de equidad definidos en este artículo.

17.2 Los miembros del Grupo Familiar acuerdan que la distribución de la propiedad entre ramas familiares se regirá por el siguiente criterio: *[la familia deberá seleccionar una de las siguientes opciones o diseñar una combinación]*

- *Opción A — Distribución igualitaria por rama: Cada Rama Familiar recibirá una participación equivalente en la propiedad de la(s) Empresa(s), independientemente del número de miembros que integren cada rama. Dentro de cada rama, la distribución interna será determinada por la Cabeza de Rama correspondiente*

#### **Concepto clave: ¿Equidad o igualdad?**

Esta es una de las conversaciones más difíciles que una familia empresaria puede tener. La distribución igualitaria por rama es simple pero puede generar desigualdades individuales significativas si las ramas tienen tamaños distintos. La distribución por persona es más justa individualmente pero puede fragmentar excesivamente el capital. La distribución ponderada permite reconocer contribuciones diferenciadas pero es difícil de negociar. Lo fundamental es que la decisión se tome en un momento de calma, no cuando la transición es inminente.

*en consulta con sus miembros, y en su defecto, por partes iguales entre los integrantes de la rama.*

- *Opción B – Distribución igualitaria por persona: La propiedad se distribuirá en partes iguales entre todos los miembros del Grupo Familiar de la siguiente generación que cumplan los requisitos de adhesión al Protocolo, independientemente de la rama a la que pertenezcan.*
- *Opción C – Distribución ponderada: La propiedad se distribuirá entre las Ramas Familiares aplicando criterios de ponderación que podrán incluir: (i) la participación histórica de cada rama en la gestión y desarrollo de la Empresa; (ii) la antigüedad y continuidad del compromiso de cada rama con el proyecto empresarial; (iii) otros criterios que la Asamblea Familiar apruebe. Los factores de ponderación específicos se documentarán en un anexo a este Protocolo.*
- *[otras opciones].*

*17.3 El criterio seleccionado deberá ser aprobado por la Asamblea Familiar con una mayoría de al menos [dos tercios / 75%] de los votos y quedará registrado como Anexo [X] de este Protocolo. Si al momento de la suscripción del Protocolo la familia no hubiera alcanzado consenso sobre el criterio aplicable, el Consejo de Familia tendrá la obligación de facilitar el proceso de deliberación y someter una propuesta a la Asamblea Familiar dentro de los [12] meses siguientes a la entrada en vigor del Protocolo.*

*17.4 El criterio acordado será revisable cada [5-10] años o cuando se produzca un cambio generacional significativo, siguiendo el mismo procedimiento de mayoría calificada.*

*17.5 Independientemente del criterio de distribución seleccionado, los miembros del Grupo Familiar se comprometen a incorporar en sus disposiciones testamentarias y, en su caso, en sus regímenes matrimoniales, las cláusulas necesarias para dar cumplimiento a las reglas aquí establecidas, dentro del marco que permita la legislación sucesoria aplicable en cada jurisdicción.*

*17.6 El Consejo de Familia verificará periódicamente que las disposiciones testamentarias de los miembros del Grupo Familiar sean consistentes con los criterios acordados en este artículo y con las reglas de transmisión del Artículo 13. Esta verificación se realizará con respeto a la privacidad de cada miembro, pudiendo limitarse a una declaración del interesado sobre la consistencia de su testamento con el Protocolo.*

## **CAPÍTULO VII: PREVENCIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

### **Artículo 18. Mecanismos de resolución**

*18.1 Ante cualquier controversia entre miembros de la Familia Empresaria relacionada con la interpretación, aplicación o cumplimiento de este Protocolo, las partes se comprometen a seguir el siguiente procedimiento escalonado:*

- *Primer nivel: Diálogo directo entre las partes involucradas, con un plazo máximo de [30] días para alcanzar un acuerdo.*
- *Segundo nivel: Si no se alcanza acuerdo, el asunto se elevará al Consejo de Familia, que actuará como mediador, con un plazo máximo de [60] días.*
- *Tercer nivel: Si la mediación del Consejo de Familia no resuelve el conflicto, las partes se someterán a [mediación profesional externa / arbitraje de equidad / arbitraje de derecho], conforme a las reglas de [institución arbitral], cuyo laudo será [vinculante/inapelable].*

*18.2 Las partes se comprometen a mantener la confidencialidad de los procedimientos de resolución de conflictos y a abstenerse de recurrir a la vía judicial ordinaria mientras los mecanismos previstos en este artículo estén en curso.*

### **Artículo 19. Consecuencias del incumplimiento grave**

*19.1 El presente Protocolo opera en el ámbito de la familia y su relación con la empresa. Las consecuencias previstas en este artículo se limitan a dicho ámbito y no afectan los derechos que correspondan al miembro del Grupo Familiar en su calidad de accionista conforme a la ley, los estatutos sociales y los demás documentos societarios de la Empresa.*

*19.2 En caso de incumplimiento grave y reiterado de las disposiciones de este Protocolo por parte de un miembro del Grupo Familiar, y una vez agotados íntegramente los mecanismos de resolución de conflictos previstos en el Artículo 18, el Consejo de Familia emitirá un dictamen fundamentado que documente los incumplimientos alegados, las instancias de diálogo y mediación transitadas y su recomendación.*

*19.3 El miembro afectado tendrá derecho a presentar sus descargos y argumentos ante la Asamblea Familiar, por sí mismo o asistido por un asesor de su elección, antes de que se proceda a cualquier votación.*

*19.4 La Asamblea Familiar, por una mayoría de al menos [75-85]% de los votos (sin participación del afectado en la votación), podrá declarar que el miembro se encuentra en situación de incumplimiento grave del Protocolo, lo que producirá las siguientes consecuencias en el ámbito familiar:*

- a) Suspensión de su derecho de participación y voto en la Asamblea Familiar y en cualquier otro órgano de gobierno familiar (Consejo de Familia, comités familiares).*
- b) Suspensión de su elegibilidad para ser propuesto por la familia a posiciones en el Consejo de Administración o en la Alta Gerencia de la Empresa. Si al momento de la declaración ocupara una posición para la cual fue propuesto por la familia, el Consejo de Familia comunicará la situación al Consejo de Administración a título informativo, sin que ello constituya un mandato ni una instrucción. La decisión sobre la permanencia del ejecutivo o Consejero corresponde exclusivamente al órgano corporativo competente, conforme a sus propios criterios y procedimientos.*

- c) *Exclusión de los programas, actividades y beneficios familiares previstos en este Protocolo (programas de formación, eventos familiares, dividendo social si existiera, acceso a información privilegiada de la familia).*
- d) *Pérdida de la condición de Cabeza de Rama Familiar, si la ostentara, debiendo la Rama designar un nuevo representante.*

*19.5 Las consecuencias previstas en el artículo anterior no afectarán en ningún caso:*

- a) *Los derechos económicos del miembro como accionista (dividendos, participación en utilidades, valor patrimonial de sus acciones).*
- b) *Los derechos políticos que le correspondan como accionista conforme a los estatutos sociales y la ley (voto en la Asamblea General de Accionistas, derecho de información societaria, derecho de impugnación).*
- c) *Sus derechos laborales, si fuera empleado de la Empresa, los cuales se regirán exclusivamente por la legislación laboral aplicable y las políticas internas de la compañía.*

*19.6 La declaración de incumplimiento grave será revisable. El miembro afectado podrá solicitar al Consejo de Familia el levantamiento de las consecuencias transcurridos [12] meses desde la declaración, acreditando que ha cesado la conducta que motivó la medida y que ha reparado, en la medida de lo posible, los efectos de su incumplimiento. El levantamiento requerirá aprobación de la Asamblea Familiar por la misma mayoría prevista para la declaración.*

*19.7 Si el miembro en situación de incumplimiento grave deseara enajenar su participación, podrá hacerlo conforme al procedimiento de transmisión de acciones previsto en el Artículo 13, sin restricciones adicionales a las allí establecidas.*

## **CAPÍTULO VIII: DISPOSICIONES FINALES**

### **Artículo 20. Modificación del Protocolo**

*20.1 La modificación de cualquier disposición de este Protocolo requerirá la aprobación de la Asamblea Familiar con una mayoría de al menos [dos tercios / 75%] de los votos.*

*20.2 Cualquier Cabeza de Rama Familiar podrá proponer modificaciones al Consejo de Familia, quien evaluará la propuesta y la someterá a la Asamblea.*

*20.3 Se recomienda una revisión integral del Protocolo cada [3-5] años, o antes si se producen cambios significativos en la familia o en la empresa.*

### **Artículo 21. Adhesión de nuevos miembros**

*21.1 Todo miembro de la Familia Empresaria que adquiera la condición de miembro del Grupo Familiar (por adquisición de acciones, herencia o cualquier otro título) deberá suscribir una carta de adhesión al presente Protocolo como condición para el ejercicio de*

#### **Nota práctica**

La participación de cónyuges y parejas es una decisión que refleja la cultura de cada familia. Lo que no puede faltar, independientemente de la opción elegida, es la cláusula de divorcio (Art. 21.4) y la recomendación sobre régimen matrimonial (Art. 21.5). En jurisdicciones donde el régimen por defecto es la sociedad conyugal, un divorcio puede resultar en que el excónyuge adquiera acciones de la empresa, lo cual genera fragmentación del patrimonio familiar. Anticipar este escenario es incómodo pero indispensable.

los derechos de participación en los órganos de gobierno familiar previstos en este documento.

21.2 La participación de los cónyuges, parejas de hecho o parejas estables de los miembros del Grupo Familiar en el ámbito del Protocolo se regirá por las siguientes reglas: *[la familia deberá seleccionar la opción que mejor refleje su realidad y valores]*

- *Opción A — Participación plena: Los cónyuges y parejas estables [de más de X años en pareja] de los miembros del Grupo Familiar serán considerados miembros de la Familia Empresaria a todos los efectos de este Protocolo. Podrán participar con voz y voto en la Asamblea Familiar, ser elegibles para integrar el Consejo de Familia y acceder a todos los programas y beneficios previstos en el Protocolo. La adhesión al Protocolo será condición para el ejercicio de estos derechos. Esta opción refleja la convicción de que el cónyuge o pareja es parte integral del proyecto familiar y que su exclusión debilita el compromiso de la familia como unidad.*
- *Opción B — Participación con voz sin voto: Los cónyuges y parejas estables de los miembros del Grupo Familiar podrán asistir a las sesiones de la Asamblea Familiar y participar en las actividades y programas familiares, con derecho a voz pero sin derecho a voto en las decisiones de la Asamblea ni elegibilidad para integrar el Consejo de Familia. [Esta opción busca integrar a los cónyuges y parejas en la vida familiar empresarial, reconociendo su importancia en el entorno del miembro familiar, pero reservando las decisiones de gobierno a los miembros del Grupo Familiar por consanguinidad.]*
- *Opción C — Participación limitada a eventos y formación: Los cónyuges y parejas de los miembros del Grupo Familiar serán bienvenidos en las actividades sociales, informativas y de formación organizadas por la familia, pero no tendrán participación formal en los órganos de gobierno familiar (Asamblea Familiar, Consejo de Familia). El miembro del Grupo Familiar será responsable de mantener informado a su cónyuge o pareja sobre los asuntos tratados en dichos órganos, dentro de los límites de confidencialidad que establezca el Consejo de Familia.*
- *Opción D — Sin participación formal: Los cónyuges y parejas de los miembros del Grupo Familiar no tendrán participación en los órganos ni actividades reguladas por este Protocolo. La relación de la familia con sus cónyuges y parejas se gestionará en el ámbito privado de cada rama familiar.*
- *[otras opciones, por ejemplo: se puede diferenciar entre cónyuges y parejas].*

21.3 Los cónyuges y parejas que participen en cualquier instancia del Protocolo estarán sujetos al deber de confidencialidad sobre los asuntos familiares y empresariales de los que tomen conocimiento.

21.4 En caso de divorcio, separación o disolución de la pareja de hecho de un miembro del Grupo Familiar, el excónyuge o expareja perderá automáticamente cualquier derecho de participación que le hubiera correspondido conforme a este Protocolo, sin perjuicio de los derechos

patrimoniales que le correspondan conforme a la legislación aplicable en materia de régimen matrimonial, divorcio o sucesiones.

21.5 La familia recomienda *[enfáticamente / como buena práctica]* que los miembros del Grupo Familiar que contraigan matrimonio o formalicen una unión de hecho consideren la adopción de un régimen de separación de bienes respecto de las acciones o participaciones en la Empresa Familiar, a fin de preservar la integridad del patrimonio empresarial familiar ante eventuales contingencias matrimoniales. El Consejo de Familia podrá ofrecer orientación y facilitar el acceso a asesoría legal especializada para este propósito.

**Artículo 22. Vigencia y exclusividad**

22.1 El presente Protocolo entrará en vigor a partir de su suscripción y tendrá una duración *[indefinida / de X años renovable automáticamente]*, salvo derogación expresa aprobada por una mayoría de al menos *[85]%* de los votos de la Asamblea Familiar.

22.2 Las cuestiones reguladas en este Protocolo gozan de exclusividad: no podrán ser objeto de acuerdos separados entre los firmantes que contravengan lo aquí pactado.

**Firmas**

En *[Ciudad]*, a *[fecha]*, los abajo firmantes suscriben el presente Protocolo Familiar en señal de conformidad y compromiso con todas sus disposiciones. *[Espacio para firmas de todos los miembros, organizados por Rama Familiar]*



El **Anexo I** presenta un Modelo de Carta de Adhesión al Protocolo Familiar. Haz [click aquí](#).

### 3. GUÍA PASO A PASO PARA LA IMPLEMENTACIÓN

El Protocolo Familiar es un proceso de diálogo familiar que culmina en un acuerdo escrito. Este proceso típicamente demanda entre **6 y 18 meses** desde la decisión inicial hasta la firma, dependiendo del tamaño de la familia, su dispersión geográfica, la complejidad patrimonial y el grado de consenso previo. El proceso aquí presentado debe adaptarse: no todas las familias empresarias tendrán que aplicar cada uno de los pasos ni en el mismo orden.

#### Fase de preparación y decisión

1

**Meses 1 a 2**

**Acción 1: Identificar al promotor e instalar la decisión colectiva**

El proceso comienza con alguien que toma la iniciativa, pero la decisión de avanzar debe **ser colectiva y explícita**. El promotor debe convocar una primera reunión con todos los miembros relevantes del Grupo Familiar para presentar la propuesta, explicar el objetivo y obtener un compromiso inicial de participación. Esta reunión no es para redactar: es para acordar que el proceso vale la pena y que todos están dispuestos a invertir tiempo en él. Sin ese compromiso inicial, el proceso se estancará en los pasos siguientes.

**Acción 2: Definir al facilitador y el método de trabajo**

Una de las decisiones más importantes es elegir quién conducirá el proceso. Las tres opciones principales son:

- **Facilitador externo especializado.** Opción preferida cuando hay tensiones previas, diversidad de posiciones o poca experiencia en este tipo de procesos. Aporta neutralidad y metodología para conducir conversaciones difíciles. No redacta: ayuda a la familia a encontrar sus propios acuerdos.
- **Asesor legal o de confianza de la familia.** Adecuado cuando la familia tiene alta cohesión y el proceso es más de formalización que de construcción de consenso. El riesgo es que descuide la dimensión relacional en favor de la jurídica.
- **Conducción interna.** Solo recomendable en familias pequeñas de primera generación con alta confianza y escasa conflictividad.

Sea cual fuera la opción elegida, deben quedar definidos el rol del facilitador, la forma en que se tomarán decisiones durante el proceso, la frecuencia de las reuniones y quién será el secretario del proceso.



## Fase de diagnóstico familiar

2

Meses 2 a 4

### Acción 3: Realizar el diagnóstico de la familia y su relación con la(s) empresa(s)

Antes de redactar una sola cláusula, la familia necesita entenderse a sí misma con más claridad. El diagnóstico cubre dos dimensiones:

- **Dimensión familiar:** composición del Grupo Familiar, estructura de la propiedad, miembros activos en la empresa, ramas y sus características, tensiones existentes, valores compartidos y fuentes de desacuerdo.
- **Dimensión empresa-familia:** cómo se toman hoy las decisiones sobre participación familiar, reglas informales no escritas, plan de sucesión implícito o explícito, temas que generan más inquietud.

El diagnóstico puede realizarse a través de entrevistas individuales confidenciales, cuestionarios o una primera sesión grupal. Lo importante es que cada miembro tenga oportunidad de expresar su perspectiva antes de la negociación colectiva. Su resultado debe ser un mapa de temas relevantes para esa familia en particular —no una lista genérica de cláusulas— y una primera jerarquización de los asuntos más urgentes.

## Fase de diseño y redacción

3

Meses 3 a 10

### Acción 4: Definir la estructura y los temas del Protocolo

Con el diagnóstico en mano, la familia y el facilitador definen los capítulos del Protocolo y el orden de trabajo. Conviene comenzar por los temas de mayor consenso —como los valores y la misión familiar— y dejar para fases posteriores los más complejos, como la transmisión de acciones o la sucesión en cargos. Arrancar con acuerdos fáciles construye confianza para abordar los difíciles.

Es igualmente importante delimitar desde el inicio lo que el Protocolo no regula: las políticas de gobierno del Consejo de Administración, los procedimientos de la Asamblea General de Accionistas, las políticas de remuneración ejecutiva o los controles internos de la empresa. El Protocolo regula la familia y su relación con la empresa; no gobierna a la empresa en sí misma.

### Acción 5: Conducir las sesiones de trabajo y redactar borradores parciales

Esta es la fase más extensa del proceso. Se realizan entre tres y diez sesiones de trabajo —según la complejidad familiar— en las que la familia discute cada capítulo, debate alternativas y alcanza acuerdos.



Cada sesión produce un borrador parcial que el facilitador consolida por escrito.

Las sesiones deben separarse por tema —las conversaciones sobre valores requieren un espacio diferente al de las discusiones sobre transmisión de acciones— y los acuerdos deben documentarse en tiempo real, ya que las ambigüedades no resueltas en el momento reaparecen como conflictos al momento de la firma o la aplicación. El facilitador debe gestionar el disenso constructivamente, separando posiciones de intereses y explorando alternativas cuando el desacuerdo persista. Es igualmente importante mantener el foco en la familia: cuando emerjan discusiones sobre la gestión de la empresa, el facilitador debe redirigirlas a los foros corporativos correspondientes.

## Fase de validación y aprobación

4

Meses 11 a 14

### Acción 6: Validar, revisar legalmente y firmar el Protocolo

El borrador integrado debe circular entre todos los miembros del Grupo Familiar —no solo los que participaron activamente— con tiempo suficiente para su revisión. Algunos comentarios serán de redacción y se incorporarán directamente; otros serán de fondo y requerirán una sesión adicional; otros reflejarán desacuerdos ya resueltos, en cuyo caso el facilitador explicará el razonamiento detrás del acuerdo alcanzado.

Simultáneamente, el borrador debe someterse a revisión legal para verificar que las cláusulas con implicancias jurídicas —transmisión de acciones, derechos de preferencia, mecanismos de valoración, régimen matrimonial— sean consistentes con la legislación local aplicable.

Una vez incorporadas las observaciones finales, se procede a la firma. La sesión de firma no es un trámite: es el momento en que la familia formaliza su compromiso colectivo. Debe convocarse formalmente, en un lugar apropiado, e incluir un reconocimiento del proceso recorrido. En esta instancia también deben definirse las acciones de formalización jurídica complementarias: modificaciones estatutarias, acuerdos de accionistas, instrumentos notariales u otros necesarios para dotar de plena eficacia legal a las cláusulas más relevantes.



**Atención:** Si en las sesiones un solo miembro domina la conversación y los demás asienten sin expresar sus posiciones reales, el Protocolo reflejará la visión de esa persona, no un acuerdo genuino.

## Fase de implementación y monitoreo

5

Mes 14 en adelante

### Acción 7: Implementar, comunicar y establecer el sistema de revisión

Las primeras acciones posteriores a la firma deben operacionalizar lo acordado: constituir el Consejo de Familia (y aprobar su Reglamento) si el Protocolo lo prevé, fijar el calendario de Asambleas Familiares, designar responsables de los programas establecidos y difundir el documento entre todos los miembros del Grupo Familiar, incluyendo los que por edad u otras circunstancias no participaron directamente. La comunicación no debe limitarse al acto de firma: en los meses siguientes, el Consejo de Familia debe asegurarse de que todos — incluyendo los miembros más jóvenes y los cónyuges cuya participación quedó definida en el Protocolo— conozcan el documento y entiendan el espíritu que lo motiva.

Paralelamente, debe ponerse en marcha el sistema de revisión periódica. El Protocolo es un documento vivo, y su monitoreo tiene dos dimensiones: la de cumplimiento —¿se aplican los criterios de acceso a cargos?, ¿funciona el mecanismo de resolución de conflictos?, ¿se realizan las Asambleas con la frecuencia prevista?— y la de contenido —al menos cada 3 a 5 años, o antes ante eventos significativos, el Consejo de Familia debe proponer una revisión integral del documento (véase la Sección 4 para detonantes específicos y la Lista de Verificación del [Anexo II](#) para la metodología de revisión).



#### Alerta de Implementación:

En América Latina y el Caribe, la eficacia legal de distintas cláusulas del Protocolo varía significativamente por país. Lo que en un país puede incluirse directamente con valor vinculante, en otro puede requerir formalización notarial, modificación estatutaria o un acuerdo de accionistas separado. La revisión legal debe hacerse con asesores que conozcan la legislación societaria local específica.



#### Nota práctica:

Una sesión de "inducción al Protocolo" para los miembros más jóvenes y los nuevos integrantes por incorporación —matrimonios, hijos que alcanzan la mayoría de edad— transmite no solo el contenido del documento, sino la historia de cómo fue construido y los valores que lo inspiran.

## 4. CONSIDERACIONES DE TIEMPO

### Identificando el momento óptimo para iniciar o reformar el Protocolo

No todos los momentos son igualmente propicios para desarrollar o actualizar un Protocolo Familiar. Existen eventos —en la vida de la familia y en la trayectoria de la empresa— que generan ventanas de oportunidad en las que la familia se muestra más receptiva al diálogo y más dispuesta a construir acuerdos.

Dicho esto, nunca existe un momento perfectamente oportuno. Las familias que esperan que todos estén de acuerdo, que no haya tensiones y que el contexto sea ideal, suelen esperar demasiado. La regla práctica es: si la familia empresaria todavía no tiene un Protocolo, el mejor momento para iniciar el proceso es ahora.

Los siguientes eventos actúan como señales de que el proceso es urgente o especialmente oportuno. Cuantos más de ellos estén presentes, mayor es la prioridad de actuar.



**Transiciones generacionales.** La incorporación de la segunda generación es históricamente el detonante más frecuente del primer Protocolo: las reglas informales que funcionaron con el fundador resultan insuficientes. La llegada de una tercera generación — con más ramas, intereses más diversos y vínculos más distantes— hace indispensable contar con un Protocolo ya vigente y un mecanismo de revisión activo.



**Conflictos o tensiones latentes.** Cuando comienzan a aparecer desacuerdos sobre la gestión, diferencias en expectativas económicas o tensiones entre quienes trabajan en la empresa y quienes no, el Protocolo puede actuar como espacio de resolución preventiva antes de que el conflicto escale.



**Planificación sucesoria.** La decisión de la generación de control de planificar su retiro o transmisión patrimonial es una oportunidad natural para formalizar las reglas de convivencia. El Protocolo y el plan de sucesión son documentos complementarios: el segundo necesita el primero como marco.



**Ingreso de nuevos inversionistas o financiadores.** Cuando la empresa recibe inversión institucional o se prepara para acceder a mercados de capitales, los inversionistas sofisticados valoran la existencia de

un Protocolo firmado como señal de madurez en el gobierno de la empresa familiar.



**Incorporación de nuevas ramas o miembros.**

Matrimonios, nacimientos, mayorías de edad o nuevas incorporaciones al accionariado son momentos en que las reglas de participación cobran nueva relevancia. Si el Protocolo ya existe, estos eventos pueden generar la necesidad de revisar o actualizar algunas disposiciones.



**Cambios significativos en la empresa.**

Una expansión importante, una fusión, la incorporación de un socio estratégico externo o una reestructuración patrimonial pueden alterar el equilibrio de poder entre ramas y generar nuevas fuentes de tensión no contempladas.

**Frecuencia de revisión y actualización**

El Protocolo no es un documento que se firma una vez y se archiva. Debe revisarse con regularidad y actualizarse cuando las circunstancias lo requieran.

**Revisión ordinaria** (cada 3 a 5 años). Su propósito es verificar que el Protocolo siga siendo relevante y que no hayan quedado cláusulas obsoletas o vacíos importantes. Puede concluir con ajustes menores o con una confirmación formal de su vigencia. El [Anexo II](#) de esta Guía contiene una [Lista de Verificación](#) diseñada para facilitar este ejercicio.

**Revisión extraordinaria** (ante eventos específicos). Independientemente del ciclo ordinario, ciertos eventos justifican una revisión anticipada.



**Señal de alerta:** Si el Protocolo nunca aparece en el orden del día de las reuniones del Consejo de Familia o la Asamblea Familiar, es una señal temprana de que está cayendo en desuso. Los documentos de gobierno —familiares o corporativos— se mantienen vivos cuando se los menciona, se los aplica y se los revisa. El silencio sobre el Protocolo en los espacios de gobierno familiar es, frecuentemente, el primer síntoma de que dejó de ser un acuerdo real para convertirse en un texto archivado.

## 5. DESAFÍOS DE IMPLEMENTACIÓN Y ESCENARIOS CRÍTICOS

El Protocolo Familiar es, posiblemente, el documento de gobierno más difícil de desarrollar e implementar en una empresa familiar —no por su complejidad técnica, sino porque **toca la dimensión más sensible de todas: las relaciones entre personas que se quieren, que comparten historia, y que al mismo tiempo tienen intereses que no siempre coinciden.**

### Señales de advertencia de implementación deficiente

Las fallas en la aplicación del Protocolo Familiar raramente se manifiestan de forma abrupta. Más frecuentemente se revelan a través de señales graduales que, de no atenderse a tiempo, derivan en conflictos mayores.

Señal de advertencia	Descripción	Acción correctiva
<b>El Protocolo "de cajón"</b>	El documento existe, pero nadie lo consulta ni aparece en el orden del día de las reuniones familiares. Ocurre cuando el proceso fue más formal que participativo o cuando el liderazgo no lo sostuvo como referencia activa.	Incluir el Protocolo como punto fijo en el orden del día de la primera Asamblea Familiar del año. Designar al Consejo de Familia como responsable de reportar su nivel de aplicación.
<b>Aplicación selectiva</b>	El Protocolo se invoca solo cuando conviene a alguna rama o miembro, pero se ignora cuando incomoda, erosionando su legitimidad como acuerdo colectivo.	El Consejo de Familia debe documentar y comunicar cada decisión tomada con base en el Protocolo, independientemente de a quién favorezca, construyendo un historial de aplicación consistente.
<b>Órganos familiares que no funcionan</b>	El Consejo de Familia o la Asamblea Familiar no se reúnen con la frecuencia prevista o no abordan temas sustantivos. Los órganos vacíos de contenido generan una ilusión de estructura sin sustancia.	Revisar si la frecuencia prevista es realista, simplificarla si es necesario y fijar las fechas del año calendario con suficiente anticipación para asegurar la participación.
<b>El "siempre lo hicimos así"</b>	Las prácticas informales preexistentes continúan operando en paralelo al Protocolo. Frecuente en la primera generación post-firma, cuando los hábitos del fundador siguen siendo la referencia real.	Cada vez que una decisión recaiga sobre un tema regulado por el Protocolo, el Consejo de Familia debe hacer explícita la referencia al artículo correspondiente, aunque la decisión coincida con la práctica anterior.
<b>Nuevos miembros sin adhesión formal</b>	Los nuevos integrantes del Grupo Familiar no suscriben el Protocolo, reduciendo silenciosamente la cobertura del acuerdo.	Establecer un procedimiento claro de adhesión —idealmente vinculado a la Asamblea Familiar anual— y designar al Consejo de Familia como responsable de su seguimiento. Utilizar el modelo de Carta de Adhesión del <a href="#">Anexo I</a> .

## Problemas típicos en diseño y ejecución



**Protocolo demasiado ambicioso o demasiado vacío.** Dos extremos igualmente problemáticos: el documento que intenta regular cada detalle de la vida familiar y empresarial —con cláusulas tan específicas que se vuelven obsoletas al primer cambio de circunstancias— y el que contiene solo declaraciones de principios tan generales que no ofrece orientación real en los momentos de tensión. El equilibrio está en un documento que fije principios sólidos y reglas operativas para los temas más críticos, dejando flexibilidad para el resto.

**¿Qué hacer?** Al iniciar el proceso, priorizar no más de ocho a diez temas verdaderamente críticos para esa familia y redactar cláusulas operativas solo sobre ellos, dejando los demás en el nivel de principios o para futuras revisiones.



**Confundir el Protocolo con los documentos corporativos.** Un error frecuente —especialmente cuando el proceso es liderado por abogados sin experiencia en empresa familiar— es incorporar al Protocolo disposiciones que corresponden a los estatutos sociales, los reglamentos del Consejo de Administración o los acuerdos de accionistas. Esto genera duplicación, contradicciones y confusión sobre qué documento prevalece.

**¿Qué hacer?** Al inicio del proceso de redacción, elaborar un mapa de los documentos de gobierno existentes —estatutos, reglamentos del Consejo de Administración, acuerdos de accionistas— y definir explícitamente qué temas le corresponden a cada uno, antes de escribir una sola cláusula del Protocolo.



**Cláusulas sin mecanismo de aplicación.** Establecer reglas sin definir quién las hace cumplir y cómo produce un documento con buenas intenciones, pero sin dientes. Si el Protocolo dice, por ejemplo, que los familiares que quieran trabajar en la empresa deben reunir ciertos requisitos, pero no define quién evalúa esos requisitos ni qué pasa si no se cumplen, la cláusula será ignorada en la primera situación concreta que la ponga a prueba.

**¿Qué hacer?** Por cada obligación o restricción que se incluya en el Protocolo, verificar que el texto responda tres preguntas: ¿quién es responsable de aplicarla?, ¿cómo se constata su cumplimiento?, y ¿qué consecuencia tiene el incumplimiento en el ámbito familiar?



**El fundador que firma pero no cede el control.** En muchas familias de primera generación, el Protocolo se firma con el compromiso implícito de que las reglas aplican a todos —pero el fundador continúa tomando decisiones unilaterales sobre los temas que el Protocolo regula. Este patrón destruye la credibilidad del documento antes de que pueda probarse. El liderazgo del fundador es indispensable para construir el Protocolo; su disposición a respetarlo, también.

**¿Qué hacer?** Antes de la firma, acordar explícitamente con el fundador cuáles decisiones quedan transferidas a los órganos previstos en el Protocolo y fijar una fecha concreta para esa transferencia, dejándola documentada en el propio texto o en un acta anexa.



**Proceso sin participación de las generaciones jóvenes.** Los Protocolos desarrollados exclusivamente por la generación fundadora o de control, sin participación real de los miembros más jóvenes, corren el riesgo de no ser reconocidos como propios por quienes deberán aplicarlos durante más años. La investigación del IESE confirma que la mayoría de las familias con Protocolos exitosos implicó a las generaciones más jóvenes en el proceso de desarrollo.

**¿Qué hacer?** Incorporar al menos una sesión de trabajo específica con los miembros más jóvenes del Grupo Familiar antes de cerrar el borrador, con el objetivo explícito de recoger su perspectiva e integrarla en el documento final.

## Escenarios "¿Qué pasaría si...?"



### “¿Qué pasaría si uno o más miembros del Grupo Familiar se niegan a firmar o adherirse al Protocolo?”

Este escenario puede presentarse **al momento de la firma original o cuando nuevas generaciones se vuelven elegibles**. En ambos casos, la primera respuesta debe ser de escucha: el facilitador debe indagar las razones reales detrás de la negativa, que pueden ir desde un desacuerdo con cláusulas específicas hasta desconfianza hacia el proceso o resistencia al cambio. Si el desacuerdo es sobre cláusulas puntuales, debe evaluarse si existe margen para ajustes sin comprometer los acuerdos ya alcanzados; si es de fondo, el proceso debe detenerse y abordar esos temas antes de continuar.

Cuando la negativa proviene de miembros jóvenes que no participaron en la construcción del Protocolo, suele ser señal de que la transmisión de su historia y espíritu no se realizó adecuadamente. En ese caso, la solución es invertir en la conversación, no presionar para obtener la firma. Si la negativa persiste y es significativa en número, es la señal más clara de que el documento requiere una revisión integral con participación protagónica de las nuevas generaciones.

En todos los casos, el Protocolo debe prever qué consecuencias tiene la no adhesión en el ámbito familiar —por ejemplo, no participar en los órganos de gobierno familiar ni acceder a los programas que el Protocolo establece— sin afectar los derechos que correspondan al miembro como accionista o heredero según la ley y los estatutos. Un Protocolo firmado por la mayoría, pero rechazado por algún miembro es mejor que ninguno, siempre que se hayan agotado los esfuerzos de inclusión.



### “¿Qué pasaría si fallece el fundador antes de que el Protocolo esté firmado —o sin que exista uno?”

Es uno de los escenarios más delicados en la empresa familiar. Sin un Protocolo vigente, la transmisión patrimonial quedará regida exclusivamente por la legislación sucesoria, los estatutos y la voluntad expresada en el testamento —todos instrumentos que pueden no reflejar los acuerdos implícitos que la familia sostenía.

En este escenario, la prioridad inmediata no es redactar el Protocolo bajo la presión del duelo, sino preservar la unidad familiar y evitar que el vacío de reglas desencadene disputas. Los

miembros más respetados del Grupo Familiar —o un facilitador externo convocado de urgencia— deben asumir el rol de contención y articulación, y la familia debe acordar un período de transición —idealmente de 6 a 12 meses— durante el cual se compromete a no tomar decisiones irreversibles sobre la propiedad o la gestión mientras trabaja en construir el Protocolo.



### **“¿Qué pasaría si un divorcio amenaza con transferir acciones fuera del Grupo Familiar?”**

El divorcio de un miembro del Grupo Familiar es uno de los eventos que más tensión genera en la empresa familiar, porque puede convertir a un excónyuge en accionista o en titular de derechos económicos sobre las acciones, según el régimen matrimonial vigente y la legislación local.

Un Protocolo bien diseñado anticipa este escenario de dos maneras: (i) recomendando —o en algunos casos exigiendo como condición para ciertos beneficios— que los miembros del Grupo Familiar adopten regímenes de separación de bienes respecto de las acciones de la empresa; y (ii) estableciendo mecanismos de derecho de preferencia o de recompra que permitan a la familia recuperar las participaciones antes de que pasen a manos externas.

Lo que el Protocolo no puede hacer es alterar los derechos patrimoniales que correspondan al cónyuge según la ley: esos derechos son materia de los estatutos y del régimen matrimonial, no del Protocolo. Por eso la coordinación con los documentos jurídicos complementarios es indispensable.



### **“¿Qué pasaría si el Protocolo entra en conflicto con los estatutos sociales o con la ley?”**

Las cláusulas del Protocolo que contradicen normas imperativas de la legislación societaria o del orden público son ineficaces —no porque el Protocolo sea inválido en su conjunto, sino porque ese tipo de disposiciones no pueden pactarse privadamente. Por ejemplo, si el Protocolo establece que un miembro pierde sus derechos como accionista como consecuencia de incumplir sus reglas, esa disposición será inoponible ante un tribunal, ya que los derechos accionariales se rigen por el derecho societario, no por acuerdos familiares.

La prevención es someter el borrador del Protocolo a revisión legal especializada antes de la firma —como se indicó en la Sección 3— y asegurarse de que las disposiciones con efectos jurídicos

relevantes estén correctamente coordinadas con los demás instrumentos legales de la empresa familiar. Cuando hay contradicción, prevalece la ley; el Protocolo opera en el espacio que la ley deja a la autonomía de la voluntad.

## 6. ANEXOS Y RECURSOS

### Glosario de Términos

A continuación, presentamos un glosario comprensivo de los términos utilizados en este documento, incluyendo las variaciones terminológicas empleadas en los principales países de América Latina y el Caribe.

Término Utilizado	Significado	Variaciones por País/Región
Acuerdo de Accionistas	Contrato entre accionistas que regula sus derechos y obligaciones recíprocas, complementario a los estatutos sociales. A diferencia del Protocolo, tiene carácter estrictamente societario y es oponible frente a la sociedad.	México: Convenio de Accionistas. Chile: Pacto de Accionistas. Brasil: Acordo de Acionistas. También: Pacto Parasocial, Shareholders Agreement.
Asamblea Familiar	Órgano de gobierno familiar que reúne a todos los miembros del Grupo Familiar. Es el espacio de deliberación y decisión sobre los asuntos regulados por el Protocolo. No debe confundirse con la Asamblea General de Accionistas, que es un órgano societario.	También: Junta de Familia, Reunión de Familia, Consejo Ampliado de Familia. En algunas familias, se denomina Reunión de Familia Propietaria cuando se limita a los accionistas.
Asamblea General de Accionistas	Órgano supremo de la sociedad donde los accionistas ejercen sus derechos y toman decisiones fundamentales.	Brasil: Assembleia Geral de Acionistas. Perú, Ecuador: Junta General de Accionistas.
Cabeza de Rama Familiar	Representante designado de cada rama dentro del Grupo Familiar. Actúa como interlocutor de su rama ante los órganos de gobierno familiar.	También: Representante de Rama, Delegado de Rama. La denominación exacta varía según cada Protocolo.
Carta de Adhesión	Documento mediante el cual un nuevo miembro del Grupo Familiar se adhiere formalmente al Protocolo vigente, aceptando sus disposiciones.	También: Carta de Compromiso, Declaración de Adhesión, Acta de Adhesión.
Consejo de Administración	Órgano colegiado elegido por los accionistas para supervisar la gestión de la empresa.	Argentina, Chile: Directorio, Junta Directiva. Colombia, Venezuela: Junta Directiva. Perú: Directorio. Brasil: Conselho de Administração.
Consejo de Familia	Órgano de gobierno familiar, generalmente más pequeño que la Asamblea Familiar, encargado de la gestión ordinaria de los asuntos familiares, el cumplimiento del Protocolo y la coordinación entre la familia y la empresa.	También: Comité de Familia, Junta de Familia, Consejo Familiar. Brasil: Conselho de Família.
Derecho de Preferencia	Derecho de los miembros del Grupo Familiar a adquirir con prioridad las acciones que otro miembro desee transferir, antes de que puedan ofrecerse a terceros.	También: Derecho de Tanteo, Derecho de Opción Preferente.
Empresa Familiar	Empresa en la que una familia posee una participación de control significativa, ejerce influencia sobre su gobierno o gestión, y tiene la intención de mantener ese vínculo en el tiempo, típicamente a través de la transmisión generacional.	No existe una definición jurídica uniforme en la región. Las variaciones se refieren a criterios de control, gestión y transmisión.

Término Utilizado	Significado	Variaciones por País/Región
Rama Familiar	Subgrupo dentro del Grupo Familiar formado por un hijo del fundador y todos sus descendientes. La estructura de ramas permite organizar la representación y el voto dentro de los órganos de gobierno familiar.	La denominación y el criterio de constitución de las ramas varía según cada familia y debe quedar definido en el Protocolo.

## Anexo I: Modelo de Carta de Adhesión al Protocolo Familiar

El siguiente modelo debe adaptarse al texto específico del Protocolo de cada familia y revisarse con asesoría legal local antes de su utilización.

[Nombre de la Familia Empresaria / Nombre del Grupo]

### CARTA DE ADHESIÓN AL PROTOCOLO FAMILIAR

[Ciudad], [fecha]

Yo, [Nombre completo], [nacionalidad], [estado civil], con documento de identidad número [número], en mi calidad de [miembro del Grupo Familiar por [herencia / adquisición de acciones / mayoría de edad] / cónyuge o pareja del miembro del Grupo Familiar [Nombre]], declaro:

**PRIMERO.** Que tengo pleno conocimiento del Protocolo Familiar del [Nombre de la Familia / Grupo], suscrito originalmente el [fecha de firma original] y en su versión vigente de fecha [fecha de última revisión], cuyo texto íntegro me ha sido entregado y he leído en su totalidad.

**SEGUNDO.** Que habiendo comprendido el contenido, el espíritu y los compromisos que establece el Protocolo Familiar, manifiesto mi voluntad libre y voluntaria de adherirme a todas sus disposiciones, con los alcances y en las condiciones que el propio Protocolo establece para mi categoría de miembro [del Grupo Familiar / de la Familia Empresaria].

**TERCERO.** Que en virtud de esta adhesión, acepto expresamente:

- Cumplir con las obligaciones que el Protocolo establece para los miembros de mi categoría.
- Respetar las decisiones adoptadas por los órganos de gobierno familiar previstos en el Protocolo —Asamblea Familiar y Consejo de Familia— en el ámbito de sus competencias.
- Mantener la confidencialidad sobre los asuntos familiares y empresariales de los que tome conocimiento en el ejercicio de los derechos que el Protocolo me reconoce.
- Participar de buena fe en los mecanismos de resolución de conflictos previstos en el Protocolo, antes de recurrir a cualquier otra instancia.

**CUARTO.** Que esta adhesión produce efectos a partir de la fecha de su firma y queda sujeta a las condiciones, derechos y limitaciones establecidas en el Protocolo vigente, incluyendo las disposiciones relativas a [cónyuges y parejas / nuevos miembros por herencia o adquisición], según corresponda.

**QUINTO.** [Opcional] Que reconozco que la presente adhesión no afecta ni modifica los derechos que me correspondan como accionista o heredero conforme a la ley, los estatutos sociales y los demás documentos societarios aplicables.

En prueba de conformidad, suscribo la presente carta en [número] ejemplares de igual tenor y a un solo efecto.

Firma: \_\_\_\_\_

Recibido en nombre del Consejo de Familia por:

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Documento: \_\_\_\_\_

Nombre y cargo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## Anexo II: Lista de Verificación para la Revisión Periódica del Protocolo

Esta lista está diseñada para ser utilizada por el Consejo de Familia como punto de partida de la revisión ordinaria (cada 3 a 5 años) o extraordinaria (ante eventos significativos). No reemplaza el proceso de revisión participativa descrito en la Sección 3; sirve para prepararlo.

### Bloque A — Cambios en la familia

Pregunta	Sí	No	Observaciones
¿Han ingresado nuevos miembros al Grupo Familiar desde la última revisión (por herencia, mayoría de edad o adquisición)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Todos los nuevos miembros elegibles han firmado su Carta de Adhesión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Ha fallecido algún miembro del Grupo Familiar o Cabeza de Rama?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Ha habido divorcios o separaciones con consecuencias sobre la propiedad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Han ocurrido conflictos familiares significativos que el Protocolo no pudo resolver adecuadamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Ha cambiado significativamente el número de ramas o su composición interna?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Han emergido diferencias relevantes de valores o visión entre generaciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### Bloque B — Cambios en la empresa

Pregunta	Sí	No	Observaciones
¿Ha cambiado significativamente la estructura accionaria de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Ha ingresado un nuevo inversionista externo o financiador institucional?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

¿Ha habido una expansión, fusión, escisión o venta relevante?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se han creado nuevas empresas o holdings dentro del grupo familiar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Ha cambiado el liderazgo ejecutivo de la empresa (CEO u otros cargos clave)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Ha cambiado la composición del Consejo de Administración de manera relevante?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Bloque C — Funcionamiento del Protocolo

Pregunta	Sí	No	Observaciones
¿Se han realizado las Asambleas Familiares con la frecuencia prevista?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿El Consejo de Familia se ha reunido regularmente y ha abordado los temas de su competencia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Se han aplicado los criterios de acceso a cargos y empleos familiares previstos en el Protocolo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Los mecanismos de resolución de conflictos han funcionado cuando fueron necesarios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Hay cláusulas que en la práctica se han ignorado sistemáticamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Hay temas relevantes para la familia que el Protocolo no regula y que han generado ambigüedad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Han cambiado las leyes aplicables en materia societaria, matrimonial o sucesoria de manera que afecten alguna cláusula?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### Interpretación de resultados

**Si todas las respuestas son "No" en los Bloques A y B, y "Sí" en el Bloque C:** el Protocolo vigente es probablemente adecuado. La revisión puede concluir con una confirmación formal de su vigencia, dejando constancia en acta de la Asamblea Familiar.

**Si hay respuestas "Sí" en los Bloques A o B:** existe al menos un cambio de circunstancias que justifica revisar si el Protocolo sigue siendo adecuado para la nueva realidad. El Consejo de Familia debe identificar qué cláusulas requieren actualización y proponer una sesión de trabajo con el Grupo Familiar.

**Si hay respuestas "No" en el Bloque C:** hay fallas de aplicación que deben abordarse antes o durante la revisión de contenido. Un Protocolo que no se aplica no necesita ser reescrito: necesita ser reactivado.

**Nota:** El Consejo puede agregar preguntas específicas que sean relevantes para su familia en particular.

## Fuentes

BID Invest, “IDB Invest Corporate Governance Tool” (2024)

Corporate Governance Development Framework, “Corporate Governance Progression Matrix” (2024)

IBGC, “Code of Best Practices of Corporate Governance, 6th edition” (2023)

IBGC, “The Business Family Governance: Basic Concepts, Challenges and Recommendations” (2020)

IBGC, “The Role of Family Protocol in the Business Family Longevity” (2020)

IBGC, “Succession in Family Businesses” (2020)

IFC, “Manual de Gobierno de Empresas Familiares” (2012)

OECD, “G20/OECD Principles of Corporate Governance” (2023)

### **AUTORIZACIÓN:**

Copyright © 2026 Corporación Interamericana de Inversiones (“BID Invest”). Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO. Se deberán cumplir los términos y condiciones indicados en el Link URL y otorgar el reconocimiento respectivo a BID Invest. Además de la sección 8 de la licencia anterior, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo dicha licencia se llevará a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI, vigente en el momento de la disputa. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras de BID Invest que no pueda resolverse amistosamente será sometida a arbitraje de conformidad con las normas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI), vigentes al momento de la disputa. El uso del nombre de BID Invest para cualquier propósito que no sea el de atribución y el uso del logotipo de BID Invest estarán sujetos a un acuerdo de licencia por escrito separado entre BID Invest y el usuario y no están autorizados como parte de esta licencia. Tenga en cuenta que el enlace URL incluye términos y condiciones que son parte integral de esta licencia.

### **ADVERTENCIA:**

Las opiniones expresadas en este trabajo son las de los autores y no reflejan necesariamente los puntos de vista de la Corporación Interamericana de Inversiones, su Directorio o los países que representan.