

Cinco errores que pueden acabar con una empresa familiar

En Colombia son pocas las empresas familiares que logran pasar de una generación a otra sin sobresaltos. Los estudios muestran que solo una de cada tres llega a la tercera generación y, casi siempre, no es por falta de recursos ni de buenos productos, sino porque la sucesión se manejó mal. La buena noticia es que la mayoría de esos tropiezos se pueden prevenir con decisiones jurídicas simples, tomadas a tiempo. Estos son cinco de los errores más comunes y costosos que vemos una y otra vez.

1. Enfocarse solo en escoger al sucesor y descuidar el gobierno corporativo

Es natural que una familia dedique todo su esfuerzo a formar a quien va a tomar las riendas del negocio. El problema surge cuando esa persona se convierte en el único plan de sucesión. Si algo le pasa —una enfermedad, un accidente o una decisión personal de tomar otro camino—, la empresa se queda sin rumbo.

El caso de Ford Motor Company es diciente: cuando el hijo llamado a suceder al fundador murió antes que él, la compañía entró en una crisis de liderazgo que pudo evitarse si hubiera existido una junta directiva sólida y profesional, capaz de sostener la empresa independientemente de quién estuviera al mando. La lección es clara: las personas pueden faltar, pero una junta directiva bien estructurada permanece.

2. Repartir la propiedad sin reservarse el control

Entregarles acciones a los hijos no significa perder automáticamente el manejo del negocio, pero muchos fundadores lo hacen sin pensar en mecanismos de protección y luego se encuentran con decisiones tomadas a sus espaldas.

La historia de los herederos de Coca-Cola¹, que vendieron la compañía sin que su fundador se enterara antes que por los periódicos, sigue siendo un ejemplo válido después de un siglo. En Colombia, la Ley 1258 de 2008 (Ley de SAS) ofrece herramientas muy útiles para estos casos, como el voto múltiple, que permite que el fundador conserve el control de las decisiones, aunque ya no tenga la mayoría de las acciones. También existen figuras como el usufructo y la fiducia, que permiten separar la propiedad de la administración. La sucesión no tiene por qué significar soltar el control de un día para otro.

3. No tener protocolo de familia, acuerdo de accionistas ni estatutos bien redactados

El protocolo de familia es el documento que define cómo entran y salen los familiares del negocio, cómo se toman las decisiones y cómo se resuelven los conflictos antes de que aparezcan. Sin él, hasta las familias más unidas terminan en discusiones que se podrían haber evitado con reglas claras desde el principio.

Un ejemplo conocido es el de la familia Hermès, propietaria de la reconocida marca francesa de artículos de lujo, que, a pesar de contar con un protocolo, enfrentó una crisis interna cuando algunos de sus miembros vendieron su participación sin el acuerdo de los demás.

Un buen protocolo, acompañado de un acuerdo de accionistas y de unos estatutos bien redactados, no es un formalismo: es lo que evita que un

desacuerdo familiar se convierta en un pleito que ponga en riesgo el negocio.

4. Repartir las acciones en partes iguales sin pensar en cómo se van a tomar las decisiones

Dividir la propiedad en partes iguales entre dos herederos suena justo, pero en la práctica es una fórmula clásica para el bloqueo: basta con que ambos no se pongan de acuerdo sobre un asunto importante para que la empresa quede paralizada.

Esto fue justamente lo que le pasó a la familia Ambani, en India, cuyo conglomerado terminó dividido en dos compañías después de que los hermanos heredaran participaciones iguales y no lograran ponerse de acuerdo.

La equidad entre herederos es un valor importante, pero debe equilibrarse con reglas claras sobre cómo destrabar los desacuerdos, ya sea mediante la intervención de un tercero, un voto de calidad o mecanismos previamente pactados en los estatutos.

5. Aplazar la sucesión indefinidamente

Este es, quizás, el error más frecuente y, al mismo tiempo, el más fácil de evitar: simplemente no se toma la decisión.

Muchos fundadores saben que deben planear su sucesión, pero postergan la conversación porque es incómoda o porque creen que todavía hay tiempo. El riesgo es que la sucesión termine ocurriendo de manera improvisada, en medio de una enfermedad o una emergencia, cuando ya no hay espacio para pensar con calma.

Acordar, documentar y poner en marcha la sucesión mientras todo está en calma es, con diferencia, la decisión más económica y segura que puede tomar una familia empresaria.

Ninguno de estos errores se corrige con improvisación. Todos tienen solución jurídica: juntas directivas profesionales, mecanismos de control societario, protocolos de familia, acuerdos de accionistas y una planeación que empiece antes de que sea urgente.

La sucesión de una empresa familiar no es un trámite que se resuelve en un solo documento ni de un día para otro; es un proceso que, bien acompañado, permite que el legado de una familia siga creciendo durante muchas generaciones.

Fuentes:

¹ Pendergrast, M. (2000). *For God, country & Coca-Cola*. Basic Books.

Gaitán Rozo, A. (2025). Diez graves errores de la sucesión en las empresas familiares.

En *Riesgos empresariales: ¿Cómo gestionarlos?* (pp. 30–43). Superintendencia de Sociedades.



Por: Daniel Pardo

dpardo@scolalegal.com