

## Protocolo Familiar

### Introducción:

El motivo por el cual la Comisión Pyme decide trabajar sobre el tema es que la empresa familiar es uno de los ejes más importantes de la economía y que la gran mayoría no puede superar el traspaso generacional porque resulta difícil separar la familia de la empresa.

Si se observan las estadísticas, en Latinoamérica, de cada 100 empresas, 95 son familiares. Otro dato interesante y a la vez angustiante es que solamente el 33% de las empresas familiares solventes, con utilidades, logran sobrevivir el cambio de la primera a la segunda generación y solo la mitad de ese 33% logra pasar a la tercera generación.

Entendemos que el profesional en ciencias económicas puede ayudar a la supervivencia de este tipo de empresas y el mantenimiento de los puestos de trabajo, alentando a la elaboración de un Protocolo Familiar. Esto implica transitar un camino de cambios de actitud, de aprendizajes, de compromisos, en el que la familia se fortalece.

Los profesionales en ciencias económicas asesoramos en cómo obtener mayor rentabilidad pero cuando ésta se ve afectada por problemas familiares que repercuten en la empresa o viceversa, o cuando no existe planificación de los socios fundadores para retirarse dejando bases firmes para la continuidad de la empresa, en general, no consideramos esta herramienta para "cuidar a la familia" e indirectamente el negocio que la sustenta económicamente. Se trata de un documento en el que se plasman los compromisos relativos al funcionamiento de la familia en la empresa, cuestiones de estructura de gobierno y dirección, futuros derechos hereditarios y compensaciones a favor de otros herederos, o exigencia de consanguinidad para los futuros miembros de la empresa, etc. En definitiva, proporciona mecanismos para la resolución de conflictos.

### Desarrollo:

Una empresa familiar va más allá de una simple empresa. Tiene a la familia dentro y eso hace que surjan acuerdos tácitos vinculados a la familia con la empresa. Estos acuerdos específicos se plasman en el protocolo familiar, por ejemplo en cuanto a la sucesión, cuáles van a ser las pautas para que el sucesor ingrese a la empresa, o reglas claras o requisitos para ascender a un puesto dentro de la empresa, o contratar a familiares políticos, etc., o la separación de patrimonios cuando alguno de los miembros se casa. De esta manera, se anticipa a situaciones que se pueden dar, se aborda el problema de manera anticipada para evitar conflictos que repercutan en la empresa y ante el caso concreto, en el protocolo están asentadas las reglas para aplicar ante dicha situación.

Antes, solamente las empresas grandes tenían protocolo familiar. Pero hoy empresas medianas y pequeñas van madurando en este aspecto ya que reconocen que tarde o temprano surgirán problemas con sus familiares, ya sea por la organización (o falta de ella), la distribución de roles, la carencia de procedimientos para solventar problemas propios, etc. y para ello contratan consultores externos para incorporar estos Protocolos a la vida de la empresa familiar.

Un protocolo completo no solamente puede definir un plan de sucesión sino que aborda una serie de situaciones estableciendo pautas claras que van más allá de los documentos legales que existen en la empresa, como ser el Estatuto de constitución de la sociedad o un convenio de accionistas u otros documentos complementarios. Es decir, sirve no solo para empresas familiares sino para ordenar las relaciones dentro de la empresa.

Un protocolo debe tener fundamentalmente valor moral si se quiere lograr la armonía familiar y el éxito de la empresa, porque lo que se debe evitar es ir a la justicia ya que ninguna empresa Pyme puede sobrevivir a un conflicto entre sus dueños que se extienda por años (si se judicializa). Para dar valor moral al protocolo, el punto de partida es un

diagnóstico personal y de la empresa. Durante el proceso de elaboración, se utiliza ese diagnóstico para armonizar las relaciones personales ya que generalmente afloran hechos pasados que horadaron las relaciones entre miembros de la familia. También pueden observarse diferencias de compromiso hacia el trabajo o de estilo para trabajar o conductas frente a familiares y no familiares que deban ser revisadas para evitar el alejamiento de quienes no están cómodos. Además, la empresa puede haber sido exitosa en el pasado pero nada garantiza que lo sea en el futuro, ya que se necesitan hoy en día, nuevas prácticas de marketing, de planificación comercial, etc. Generalmente se ve a los socios fundadores que se manejan de manera informal, a menudo no existen organigramas y no es claro el lugar que ocupa cada uno dentro de la empresa y probablemente haya miembros de la familia que desean encargarse de áreas específicas. El protocolo familiar permite regular las relaciones de los miembros de la familia con la empresa y a veces puede considerarse que la manera de mantenerse en ella es integrando el directorio, o solo como accionista o en algún lugar en la que se siente cómodo y es aceptado por el entorno. En definitiva muestra qué conductas deberían modificarse para que sea más exitoso.

Para finalizar entonces, debe ser redactado por los propietarios actuales con el fin de asegurar la continuidad del negocio familiar y poder legarlo a las futuras generaciones. Establece reglas de juegos consensuadas que definen la convivencia entre los accionistas y su entorno. Esto hace que el funcionamiento de la empresa familiar, a futuro, sea mucho más sencillo ya que al conocer y aceptar todas las reglas genera transparencia fundamental para el negocio.

Ítems a tener en cuenta cuando se elabora el Protocolo Familiar.

1. Definir qué se desea como empresa y como familia. Es decir, diseñar la empresa familiar que se quiere tener en el futuro.
2. Gobierno corporativo: qué órgano de gobierno conviene tener para como tomar las decisiones y que éstas sean efectivas.
3. Empleo, ingresos y beneficios: es importante que la familia distinga los ingresos como empleado, por propietario y miembro de la familia.
4. Sucesión de la propiedad de la empresa de la familia. Buscar que la familia quede bien y la empresa tenga oportunidad de continuidad.
5. Sucesión en el mando de la empresa. Quién es la persona ideal para dirigirla. Requisitos. Capacitación para asumir el cargo conociendo el negocio.
6. Acuerdos sobre la relación de la familia y con la empresa. Definir si es posible ser cliente o proveedor de ella, el uso de los bienes propiedad de la empresa, etc. Todo lo que pueda generar conflictos.
7. Implementación del acuerdo.

El protocolo actúa, en resumen, sobre tres pilares principales:

1. Familia
2. Propiedad
3. Gobierno

Ejemplos de algunos ítems para incorporar al Protocolo:

Familia:

- Sucesión familiar/no familiar de los accionistas. Cómo hacerla. Requisitos de estudios para ocupar determinados cargos dentro de la empresa (universitarios, másters, etc), o experiencia laboral, edad, etc. tanto de familiares accionistas como no accionistas.
- Requisitos laborales para que un familiar no socio entre a trabajar a la empresa.

- Salarios que van a tener los familiares: se definen a valor de mercado y en la media con el resto de los empleados, etc.
- Salida de socios ya sea como accionista o como empleado: se definen pactos de no competencia, (generalmente por x años) para evitar que pueda trabajar en otras empresas de la competencia.
- Edad para ejercer los cargos: generalmente se asegura la continuidad generacional obligando a jubilarse a los más grandes.
- Horario de trabajo: usualmente se iguala al resto de los empleados. De esa manera, se evita que la falta de estímulo para éstos.
- Uso de bienes de propiedad de la empresa: por ejemplo, autos y departamentos. Se define, por ejemplo, valores de mercado para el pago de alquiler en el caso de departamentos y pago de gastos como combustibles por el socio. También uso limitado al traslado del socio del hogar a la empresa.

#### Propiedad

- Matrimonio: para evitar la participación de terceros, generalmente se acuerda un convenio de separación de bienes previo al matrimonio.
- Fallecimiento o incapacidad de un accionista: quién lo sucede.
- Transmisión de las participaciones: se define sólo a quién se puede transmitir, por ejemplo, a hijos (ni parejas ni terceros).
- Derecho sobre las participaciones: la empresa puede recomprar la participación antes que se la embarguen a algún socio. De esa manera se evita el ingreso de terceros accionistas.
- Criterio de valoración de la participación: a valor de mercado.

#### Gobierno

- Composición del Directorio.
- Criterios de designación. Quórum.
- Criterios para la toma de decisiones.
- Duración del mandato.
- Delegación de determinadas decisiones y responsabilidades que generalmente corresponden al órgano de administración.

#### Conclusión:

Como Comisión Pyme, entendemos que el profesional en ciencias económicas puede ayudar a la supervivencia de las empresas y así el mantenimiento de los puestos de trabajo, proporcionando mecanismos para la resolución de conflictos utilizando como herramienta los Protocolos Familiares.