



**Negocios de familia**

EMPRESAS DE GENERACION EN GENERACION

# Empresas Familiares Forma de Gobierno

Ing. Santiago Antognolli

[HTTP://WWW.NEGOCIOSDEFAMILIA.COM.AR/](http://www.negociosdefamilia.com.ar/)

## **Empresa Familiar: Forma de Gobierno**

***“Son empresas con alma,  
dado que el corazón de las familias está en ellas”***

Los problemas que enfrenta la Empresa Familiar, son exactamente los mismos que los de las empresas societarias, sólo que a las primeras se les agregan los problemas de la familia.

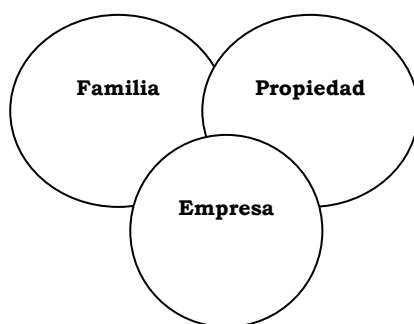
Es muy normal que en una empresa se le llame la atención a alguien por no alcanzar los objetivos, promocionar a un empleado a un cargo superior y que los antiguos compañeros deban subordinarse, despedir a otro por no cumplir con los requisitos del puesto, o no estar alineado con los objetivos de la empresa. Pero cuando esto sucede en una Empresa Familiar y ese alguien es un padre, un hijo, un hermano o un primo, el problema toma dimensiones enormes, porque repercute también en el seno de la familia. Muchas familias, por estructura, cultura, etc., enfrentan estos procesos sin grandes crisis, porque pueden hablarlo e ir decidiendo evitando los conflictos, es decir consensuando entre todos los intereses. Otras viven en constante discusión y hasta se separan. Y las demás no discuten, evitan el conflicto y, en estos casos, la empresa se resiente.

Hay una sola forma de disminuir el impacto de estos problemas: establecer una forma de gobierno.

## **Sistema Empresa-Familia-Propiedad**

Para poder definir la forma de gobierno es necesario entender como funciona el sistema empresa-familia-propiedad.

La forma de representación es el de los tres círculos de Davis – Tagiuri.



Cada uno de estos círculos representa un sub-sistema y cada uno interactúa con los otros, influyéndolo, cambiándolo y ese cambio hace que él mismo tenga que cambiar.

Así hay miembros que pertenecen y viven en los tres sistemas (dueño, trabaja en la empresa y es parte de la familia), otros que sólo lo hacen en dos (dueño parte de la familia y no trabaja en la empresa o familiar que no tiene

participación en la propiedad), y algunos que sólo participan de uno (los empleados, la madre de la familia, un accionista que no es parte de la familia y no trabaja en la empresa).

El primer problema es que cada sub-sistema tiene una razón de ser propia, por lo tanto tiene distintas necesidades.

El otro inconveniente es que cada uno evoluciona a través del tiempo en forma muy diferente, entonces las interacciones entre ellos deben cambiar.

### **La Familia**

No hay mucho que aclarar en cuanto a la razón de ser de este sub-sistema. Debe contener “afectivamente” a todos sus integrantes, priorizar la convivencia, prestar atención a la formación y desarrollo de cada uno de sus miembros. La base debe ser amor y armonía.

La familia, naturalmente, evoluciona a través del tiempo, aparecen nuevos integrantes, otros mueren, envejecen, se casan y, sobre todo, cambian la expectativas.

El profesor John Davis plantea

#### **“Cuatro leyes naturales de las Empresas Familiares”**

- Las familias crecen más rápido que las empresas.
- Las expectativas económicas de la familia crecen con el tiempo. Enseñamos a nuestros hijos a vivir como nosotros o mejor.
- Por las dos primeras, las familias se hacen cada vez más dependientes de la empresa
- Las empresas Familiares, normalmente, “ponen todos los huevos en la misma canasta”

Todo esto hace que aparezcan conflictos económicos entre las necesidades de la empresa y las de la familia.

### **La Propiedad**

La razón de ser de los accionistas o inversores es **“la rentabilidad”**. Como consecuencia de los cambios ya explicados en la familia y de necesidades de la empresa, la propiedad también evoluciona. Por muerte de propietarios, venta de acciones, necesidades de venta a terceros para financiar crecimiento, etc., la empresa va cambiando de manos y cada uno de estos propietarios tiene expectativas económicas distintas.

### **La Empresa**

La razón de ser es satisfacer las necesidades y expectativas de los accionistas y clientes a largo plazo. La base de sustentación son la eficiencia, el cumplir objetivos, el liderazgo, en definitiva **los resultados**.

También la empresa evoluciona, cambia sus necesidades de acuerdo a la etapa de crecimiento en que se encuentre.

No es lo mismo gerenciar un nuevo emprendimiento que una empresa mediana o grande.

### **Forma de gobierno**

Como se puede percibir las necesidades de cada sub-sistema cambian constantemente y, frecuentemente, en direcciones opuestas.

No es para nada fácil conciliar y equilibrar todas las fuerzas y conflicto de intereses que se generan.

La mejor forma de mantenerse fuera de la zona peligro es regular las expectativas, decir que es posible y que no, y definir pautas y límites de decisión.

El método consiste en generar un organismo de gobierno para cada sub-sistema.

Cada gobierno tiene objetivos claros y es el que regula los parámetros de decisión de los otros.

### **Consejo Familiar**

Es el órgano de gobierno que regula las relaciones de la familia con los otros dos sub-sistemas.

Está formado por todos los integrantes de la familia que tengan alguna relación con la empresa, trabajen o no en ella.

Es el que redacta el documento que regula todas las actividades y relaciones de la empresa Familiar **El Protocolo Familiar**.

En este protocolo figuran:

- Objetivo del protocolo
- Valores a mantener en la dirección de la empresa
- Filosofía de los negocios
- Visión
- Define forma de funcionamiento de los otros órganos de gobierno: la asamblea de accionistas y el directorio
- Sistemas de dirección: evaluación, remuneraciones, planeamiento y control
- Regulación para la transferencia de acciones
- Criterio para el ingreso de familiares (que puestos pueden ocupar, exigencias de preparación académica, grado de parentesco, etc.)

Y todas aquellas regulaciones que la familia considere pertinente.

Es la carta fundacional de la empresa. No existe un modelo único de *Protocolo Familiar*, cada familia decide que va a regular y que no.

De esta forma todos los integrantes de la familia saben a que atenerse, de que forma puede y deben integrarse a la empresa y que esperar de ella en cuanto a decisiones financieras. A su vez los que están gerenciando deben seguir y respetar las pautas fijadas en este documento.

Me atrevo a sugerir que se puede trabajar sin el Protocolo durante la primera generación y en la segunda, siempre y cuando provenga de un solo fundador y los que continúan sean sus hijos.

En el resto de los casos, tercera generación y los sucesores son primos, es imprescindible para asegurar la continuidad de la empresa.

### **Asamblea de accionistas**

Es el órgano de gobierno de La Propiedad.

Está formada por todos los que tengan que ver con la propiedad de la empresa (los accionistas).

La forma de accionar está regida por el Protocolo Familiar (quien preside, periodicidad de las reuniones, criterios de votación, etc.)

Son sus decisiones:

- Política de dividendos
- Diseño y elección del directorio
- Evaluación de los directores
- Objetivos de rentabilidad del negocio

### **Directorio**

Es el órgano de gobierno de la empresa. Está formado por todos los que toman decisiones para el gerenciamiento de la misma, pueden ser familiares o no.

La forma de actuar está regulada por el Protocolo Familiar.

Aquí las decisiones las toman, y los cargos son ocupados por, los más capaces.

El objetivo esencial es **“RESULTADOS”**.

Rentabilidad a largo plazo, se prioriza la vida y el crecimiento de la empresa.

Sus decisiones son:

- Análisis de la marcha del negocio
- Formulación y aprobación de los planes estratégicos
- Revisión del cumplimiento de objetivos
- Aprobación de la gestión directiva
- Reclutamiento de personal
- La dirección de los negocios
- Información a la Asamblea de Accionistas

## **Conclusiones**

Queda claro que cada uno de estos órganos de gobierno va a ir cambiando y evolucionando en necesidades e integrantes, pero deberán seguir siempre la línea trazada por el documento fundacional **El Protocolo Familiar**.

Cómo información adicional podemos agregar que en España, país muy avanzado en el desarrollo y control de Empresas Familiares, se aprobó la posibilidad de publicar este documento lo que le da fuerza legal ante todos los integrantes y sucesores.

No existen recetas para dirigir empresas, cada una es un ente único e irrepetible, pero sí existen herramientas para conducir lo más lejos posible de los conflictos, e intentar que las empresas familiares, que muy difícilmente llegan a la tercera generación, puedan sobrevivir y crecer.

**Ing. Santiago Antognolli**