



Negocios de familia

EMPRESAS DE GENERACION EN GENERACION

¿Qué es el Protocolo Familiar?

Ing. Santiago Antognolli

¿Qué es el Protocolo Familiar?

Es un compromiso redactado por los miembros de la Familia Empresaria, con el fin de poder alcanzar y asegurar a través de la actual y futuras generaciones el parámetro de éxito de la Familia Empresaria: Rentabilidad + Armonía Familiar.

Son las reglas del juego consensuadas que aseguran que todos sepan como “jugar” en el compromiso asumido de cuidar y acrecentar ese Patrimonio Familiar para poder legarlo a la próxima generación.

Es el instrumento que ayudará a la Familia a transformarse en una Familia Empresaria, unida por un futuro en común.

¿Para que sirve?

Para regular las relaciones entre la Familia Empresaria y la Empresa Familiar, a fin de que una no interfiera en la otra.

Deja en claro, anticipadamente, que lugar van a ocupar, dentro del sistema Familia – Empresa – Propiedad, cada uno de los miembros de la Familia Empresaria de las futuras generaciones.

¿Cómo se redacta?

Es un ejercicio de reflexión y discusión que llevan a cabo los accionistas y futuros accionistas de la Empresa Familiar.

Es esencial la participación de las próximas generaciones en la construcción de este documento, ya que todos van a firmarlo y comprometerse a cumplir con lo reglado.

Se debe consensuar cada cláusula a redactar. En la redacción del Protocolo Familiar no se debe votar por mayoría, no puede haber perdedores y ganadores, como todos los acuerdos Familiares se debe llegar al consenso, todos de acuerdo, y hablar, discutir y reflexionar todo el tiempo que sea necesario para llegar a este.

¿Tiene valor legal?

El Protocolo Familiar tiene tres niveles de legalidad.

Clausulas que deben respetar el código de comercio y la Ley de sociedades.

Clausulas que se constituyen como contrato entre privados, es decir de cumplimiento obligatorio.

Y también muchos “pactos de caballeros”, clausulas que su incumplimiento solo es punible moralmente, y esto generalmente es llevado a cabo por la misma Familia Empresaria.

¿Cómo se construye?

Cada Protocolo Familiar es redactado a la medida de cada Familia Empresaria.

Existen dos límites en la posición que puede adoptar la Familia, el estrictamente Profesional, donde la Familia se adapta a las necesidades de la Empresa y el estrictamente Familiar en el que la Empresa se adapta a las necesidades de la Familia. Y una u otra tendrán más poder de decisión de acuerdo a donde se ubique la Familia Empresaria. Algunas ponen las decisiones más importantes en el Consejo de Familia y en otras estas las toma el Directorio. No hay una posición correcta y una incorrecta, las dos son viables, la correcta es aquella donde cada familia se siente mas a gusto.

En medio de estos dos límites cada Familia Empresaria se ubica donde se siente más cómoda.

El documento se construye, generalmente, con un **Prólogo**, donde se define el alcance, quien participa, el objetivo, la visión de la Empresa y de la Familia, los valores que tienen y los que se comprometen a desarrollar.

Luego se soporta en cuatro pilares fundamentales

a.- El trabajo de los familiares en la Empresa: como elegimos a los familiares que vayan a trabajar en a empresa?, tenemos obligación de darle trabajo a todos?, están todos obligados a trabajar en la Empresa?, pueden trabajar los familiares políticos?, que requisitos deben cumplir los familiares que quieran trabajar en empresa? como evaluamos a los familiares que trabajan? Quien los evalúa?, que hacemos si alguno no cumple con las expectativas?, quien despide al familiar que no cumple o se alinea con los valores familiares?

b.- Los órganos de gobierno: Como vamos a gobernar la empresa?, cuantos directores en el directorio? Quien los nombra? Requisitos para ser director? Cada cuanto se reúnen los socios, los directores y los gerentes? Que información imprescindible deben manejar los socios? Que derechos tienen los accionistas? Que obligaciones?

Responsabilidades de los directores, de los gerentes, de los socios.
Como gobernamos la familia? Quien organiza la Asamblea Familiar?
Quienes participan? Cuantos consejeros familiares, titulares y
suplentes? Responsabilidades del Consejo de familia, Cada cuanto se
reúnen?

c.- La propiedad: Quienes deben tener acciones de la empresa?
Queremos mantener la empresa siempre en manos de la familia?
Podemos venderla? Que hacemos si alguien quiere vender sus acciones?
Quienes tienen la prioridad de compra de acciones? Como aseguramos
el equilibrio de poder entre las distintas ramas familiares? Como
evaluamos la empresa? Como enfrentamos el conflicto entre los socios
que trabajan y los que no trabajan? Como aseguramos la liquidez de los
socios que no trabajan? Como aseguramos la reinversión necesaria?
Como aseguramos el nivel de vida de los fundadores cuando se retiren?
Constituimos un fondo de contingencia? Que monto? Quien lo
administra?

d.- La sucesión: Hasta que edad los familiares pueden ocupar puestos
de gestión? Hasta que edad puestos de dirección? Como elegimos a los
sucesores? Cuanto tiempo deben trabajar juntos? Como evaluamos a
los sucesores? Quien los evalúa? Plan de contingencia ante imprevistos
en la sucesión.

Cada familia se planteará sus propias preguntas, decidirá que puntos
regular y cuales no, cuales quedarán en firme en esta generación y
cuales se pondrán en marcha en la próxima generación.

El Protocolo Familiar es un traje a medida!!!

Por último se agregan las cláusulas especiales.

Como solucionamos los conflictos entre familiares? Quienes participan?
Que hacemos si alguien no cumple con lo pactado en este documento?
Que hacemos si un familiar necesita dinero por un apuro personal?
Tenemos obligación de ayudar a los familiares en apuro? Quien decide
que tipo de ayuda? Si alguien de la familia propone un nuevo negocio?
Lo ayudamos en la inversión o invertimos solo en negocios para la
familia? Cada cuanto tiempo revisamos el protocolo para ver si hay que
modificar algo? Como regulamos el uso de los bienes de la empresa,
vehículos, casa de campo, etc?

¿Cómo seguimos?

Una vez redactado el documento que regulará las relaciones entre la Empresa Familiar y la Familia Empresaria el proceso no culmina, comienza.

La experiencia nos dice que lo más difícil es la implantación de este reglamento, hay que generar nuevos hábitos de comportamiento, hay que respetar reglas nuevas, que nos hacen democratizar la información, por lo tanto el poder, esto genera algunas resistencias.

Deben obligarse a cumplirlo y ayudarse a respetarlo, es la única manera de gestionar a la Familia Empresaria para que disfrute de ese tesoro escondido en su estructura y lo vayan legando de generación en generación.

Ing. Santiago Antognoli