

¿Cómo ayuda el protocolo familiar en la continuidad de la empresa familiar?

Luccia Reynoso
mayo 2021

El protocolo familiar (“PF”) es una de las principales herramientas de planificación estratégica de una empresa familiar (“EF”). Así como el estatuto o pacto social rigen el funcionamiento de una empresa, en una EF, el PF es un documento complementario que recoge los acuerdos tomados por la familia para regular su relación con la empresa. El PF es la declaración del **compromiso** de la familia con la visión, misión y valores de la empresa; y una guía sobre el orden y estructura del negocio incluyendo la definición de roles, responsabilidades, reglas de funcionamiento y de comportamiento (límites). Este marco permitirá que los miembros de la familia sepan qué se espera de ellos y puedan tomar decisiones respecto de su presente y futuro, y así prevenir diferencias que puedan afectar los vínculos de la familia y, por tanto, la estabilidad y continuidad de la EF. El PF ayuda pues a preparar a la familia empresaria y entender que la EF debe generar riqueza y bienestar para mantenerse en el tiempo, y que, para ello, es necesario ordenarla y profesionalizarla.

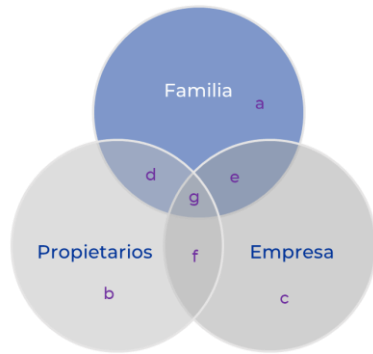
Si bien el PF no está regulado por una norma específica como sucede en España, es un documento que tiene valor legal y vincula a todos los miembros de la familia que lo suscriban, ya sea propietarios o no, incluyendo a las futuras generaciones de la familia. Se trata de un convenio regulado por la Ley General de Sociedades que suele complementarse con otros documentos o actos como, por ejemplo, modificaciones al estatuto social (cláusulas que establezcan la adhesión al PF), el plan de sucesión, acuerdos de accionistas, el plan estratégico, la constitución de fideicomisos, entre otros. Pero el compromiso con el PF será real solo si es fruto del consenso de todos los miembros de la familia.

Según EY (2019), el 36% de las EF peruanas encuestadas contaría con un acuerdo de familia o protocolo, debidamente consensuado y documentado ¹

¿Por qué es importante el protocolo familiar?

Para entender la importancia del PF veamos el tradicional gráfico de tres círculos de Tagiuri y Davis ² que representa los diversos intereses en juego que existen en una EF: la familia, los propietarios y la empresa. Lo usual es que el fundador busque como: i) como líder de la familia, el bienestar y unidad de la familia; ii) como propietario, la viabilidad y rentabilidad del negocio; y, iii) cómo líder de la empresa, la eficiencia operativa del negocio. Sin embargo, si las **perspectivas, intereses y expectativas** de los demás miembros de la familia no

están alineadas con estos objetivos, es posible que surjan conflictos que puedan afectar el desempeño de la EF y poner en riesgo su sobrevivencia en el tiempo. El PF ayuda pues a que los miembros de la familia (tanto aquellos que trabajan en la empresa como los que no lo hagan) se integren en un proyecto común alrededor del negocio, y se comprometan con los esfuerzos necesarios para fortalecer y desarrollarlo, así como con el proceso a seguir cuando surjan diferencias (reconocerlas y gestionarlas oportunamente).



- a. Miembros de la familia que no son propietarios ni trabajan en la empresa
- b. Propietarios de la empresa que no son familia ni trabajan en la empresa
- c. Empleados de la empresa que no son familia ni propietarios
- d. Miembros de la familia que son propietarios y no trabajan en la empresa
- e. Miembros de la familia que no son propietarios y trabajan en la empresa
- f. Propietarios que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa
- g. Miembros de la familia que son propietarios y trabajan en la empresa

El PF es uno de los principales instrumentos de gobierno de la familia y si su elaboración es fruto del **consenso**, ayudará a mantener y reforzar la **unidad de la familia**; a promover en las nuevas generaciones el deseo de pertenencia a la empresa, así como motivar su compromiso con las normas de comportamiento para fortalecer la reputación de la familia y de la EF.

Por ello, más importante que su contenido, es el **proceso** para su elaboración; que este se base en comunicación y diálogo abierto que permita escuchar a los diferentes miembros de la familia (multigeneracional) y conocer sus perspectivas y expectativas. Si esto es posible, se podrá construir una **voz unificada** sobre cómo la familia se ve como grupo, cómo ve a la empresa (y entiende las ventajas competitivas que implica ser empresa familiar) y sobre lo que se quiere lograr en un **futuro compartido**.

¿Cuándo es conveniente elaborarlo?

Los tres espacios que existen en una EF podrían estar en etapas de desarrollo diferentes, cada cual con sus propios retos y complejidades. Por ejemplo, la familia podría estar en la etapa inicial con el fundador como único propietario; la empresa, creciendo y desarrollándose; y la familia, feliz con el negocio y con hijos terminando sus carreras profesionales o trabajando en la EF. En esta etapa inicial, resultaría valioso escribir la primera versión de un PF que refleje las preocupaciones y expectativas de un negocio y de un núcleo familiar aún emergentes, y que este documento se vaya ajustando conforme crezcan la empresa y la familia, y se compliquen los problemas y las decisiones a tomar. ¿Cuánto ayudaría definir claramente la visión de la familia y contar con estructuras formales para

la toma de decisiones? El proceso para la elaboración del PF permitirá que todos los miembros de la familia puedan expresarse en un entorno saludable y profesional, logrando con ello equilibrar los objetivos de la empresa y de la familia. De esta manera, conforme pase el tiempo, la familia ya estará acostumbrada a trabajar unida alrededor de la EF y bajo una dinámica que busque la solución de diferencias sobre la base de comunicación continua, diálogo, respeto, reflexión y transparencia.

¿Cómo maximizar su efectividad?

Para que el PF no se quede en el papel y comprometa a toda la familia (por convicción y no por obligación), es fundamental que su elaboración responda a la **voluntad** expresa de la familia, pero más importante aún, del líder de la familia. Si la familia entiende el valor que agrega el PF estará dispuesta a invertir tiempo para reunirse y dialogar. Igualmente, es importante que este proceso se inicie cuando las relaciones familiares sean armónicas lo que permitirá promover un diálogo abierto con la más amplia participación de todos los miembros de la familia y alcanzar el ansiado **consenso**.

Por la importancia del proceso, es recomendable que sea llevado por un profesional especializado y ajeno a la familia que actúe de guía y permita identificar de manera objetiva y no emocional, previo diagnóstico de la familia y EF, los temas que puedan ser resueltos, aquéllos que requieran una planificación especial (por ejemplo, la sucesión de la propiedad y liderazgo) o que será mejor dejar para una siguiente oportunidad. Un buen profesional buscará organizar la mayor cantidad de reuniones con la familia y educarla en los temas relevantes para la EF a fin de promover un análisis informado sobre las diferentes opciones a su disposición.

Para que el PF sea efectivo, debe revisarse periódicamente y adecuar al crecimiento y complejidad de la empresa y familia. En efecto, el PF debe estar incorporado a las vivencias de la familia en su relación cotidiana con la EF, contexto que permitirá identificar los espacios que requieran revisión para actualizar y enriquecer.

Finalmente, es fundamental que el protocolo señale quienes son los responsables de su implementación y de verificar su cumplimiento (lo que implica hacer seguimiento de los acuerdos y sancionar a quienes no los cumplan). Esta labor suele ser realizada por el consejo familiar o cuando este no existe, por un grupo de miembros de la familia elegidos por la familia para tal fin.

¿Qué temas debe cubrir?

El protocolo familiar es un documento “hecho a la medida” de cada familia en función a sus necesidades y circunstancias. Para su elaboración, es importante primero definir los temas de interés de la familia y que resulten aplicables al momento que viven la EF y la familia, y dejar las materias sobre las que no se tiene un criterio claro para las revisiones posteriores del PF.

definen a la EF; la visión del negocio en el futuro y si la familia desea que la empresa siga siendo EF y bajo qué esquema; el rol de la familia en la dirección y gestión de la empresa; y, lo que el negocio significa para la familia, sus trabajadores y la sociedad. Sobre esta base, se definen las reglas de convivencia entre la familia y la empresa, contenidas en la segunda sección del documento.

De manera general, el PF contiene dos grandes secciones. La primera, define el alcance del PF y las bases sobre las que se construye la relación familia-empresa. Incluye, entre otros, la historia de la familia/empresa; los valores y principios que

El gráfico siguiente, basado en las recomendaciones de la CAF ³, muestra los diferentes temas que debe cubrir un PF.

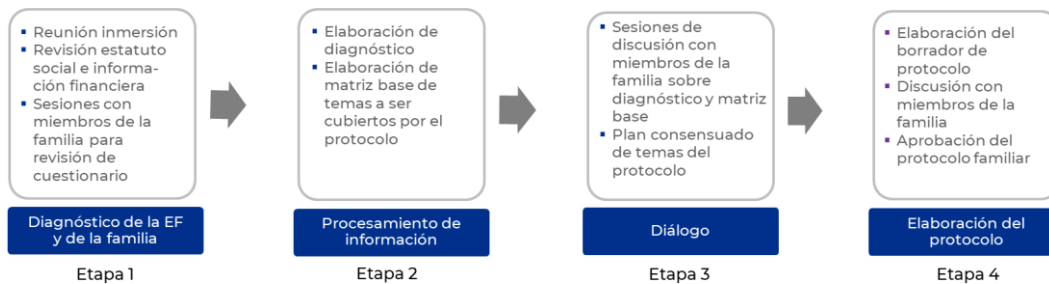
Alcance	Razones que motivan su elaboración; alcance y temas que se tratarán en el futuro; definiciones básicas, por ejemplo, a quién se considera miembro de la familia (esposos, hijos adoptados, hijastros, otros)
Bases de la empresa familiar	Historia de la empresa y la familia; visión, misión, valores y legado; objetivos estratégicos; ventajas competitivas; estilo de liderazgo; rol de la familia; aspiraciones personales; tratamiento de no miembros de la familia; código de conducta (política, redes sociales); gestión; fin de la empresa familiar; conflictos de intereses (nuevos emprendimientos); filantropía
Órganos de gobierno	Creación del directorio; creación del consejo familiar y otros órganos; comunicación entre los órganos de gobierno y la familia; participación de miembros de la familia (directores, observadores)
Relación familia-empresa	Contratación de miembros de la familia (requisitos, evaluación, retribución y funciones); sucesión y transición generacional en la propiedad y liderazgo; plan de retiro del líder; formación de nuevas generaciones; relación con cónyuges (régimen y acuerdos matrimoniales)
Relación empresa-familia	Destino de utilidades (reversión, dividendos); endeudamiento; propiedad de las acciones (apertura a terceros); transmisión de acciones (muerte, divorcio); compraventa de acciones de la familia (valorización, derecho de preferencia); nuevas inversiones, fusiones, adquisiciones, otros; comunicación entre la familia y la empresa; creación de fondos de liquidez en beneficio de la familia
Vigencia y revisión	Mecanismos de implementación (comunicación, educación) y modificaciones futuras; definición de responsables del protocolo; comunicación de la administración y cumplimiento del protocolo; sanciones por incumplimiento

¿Cuáles son los pasos a seguir?

El proceso para la elaboración del PF empieza por conocer la situación del negocio y de la familia. Para ello, se revisa el estatuto social, información financiera de los últimos años (de preferencia auditada), el plan estratégico, la situación legal, entre otra. Asimismo, se acompaña a los miembros de la familia en la resolución de un cuestionario sobre diversos temas de la familia y su relación con la EF. Con todo ello se elabora un diagnóstico y una matriz base de temas a ser cubiertos por el PF. Estos hallazgos son presentados a la familia para discusión, como base para iniciar la elaboración del protocolo. Lo recomendable es sostener varias reuniones familiares (tanto individuales como en grupo) para debatir los diferentes temas, analizar las opciones que existen y alcanzar acuerdos.

Durante el proceso, es fundamental acompañar a los miembros de la familia y educarlos sobre diferentes temas vinculados a la EF y relevantes para la elaboración del PF. Asimismo, trabajar de la mano con el asesor legal de la familia para la elaboración y/o modificación de documentos legales que complementen los acuerdos recogidos en el PF, de ser el caso.

El gráfico siguiente muestra las fases que se recomienda seguir para la elaboración del PF. La duración del proceso dependerá de la coyuntura de la familia y la complejidad de los temas a abordar. Lo recomendable es que una vez que se inicie el proceso, los miembros de la familia se comprometan con los tiempos propuestos por el consultor.



Capacitación continua a la familia: sobre la EF, gobierno de familia, gobierno corporativo, directorio, sucesión, testamento, gestión financiera, riesgos, valorización de la EF, sostenibilidad, legado, otros

Referencias:

- ¹ EY Perú (2019), "¿Cuál es el impacto de las familias empresarias? Resultados de la primera encuesta de familias empresarias en el Perú"
- ² Tagiuri Renato y Davis John (1996), "Bivalent attributes of the family firm"
- ³ Corporación Andina de Fomento CAF (2013), "Lineamientos para un Código Latinoamericano de Buen Gobierno Corporativo"