



PROTOCOLO FAMILIAR

Una herramienta eficaz para lograr la supervivencia de las Empresas Familiares



¿Qué es, cómo se elabora y qué efectos provoca el Protocolo Familiar? ¿Resulta un recurso infalible?, ¿Representa un proyecto oneroso? Responderemos a estas y otras preguntas y ampliaremos detalles de las virtudes e implicancias del PF.

Qué es el Protocolo Familiar

Es un documento en el que todos los propietarios o legítimos futuros propietarios (por Derecho de Herencia) de una determinada empresa, más todos sus familiares sanguíneos y políticos, dejan registrado por escrito acuerdos consensuados sobre tópicos que se refieren a la satisfacción de las necesidades y expectativas de cada integrante de la familia a través de su participación en la propiedad y/o gestión de la empresa, en armonía con la satisfacción de las necesidades e expectativas propias de la organización, manteniendo el aseguramiento de su supervivencia, de su rentabilidad y de su crecimiento a largo plazo.

El PF refleja por lo tanto, la voluntad de la familia amplia, de perpetuar la propiedad de la empresa en sus manos de generación en generación.

Por qué es necesario elaborarlo

Toda empresa implica la existencia de dos ámbitos reconocidos de actividades llamados: Sistema Propiedad (SP) y Sistema Empresa o Gestión (SE) indistintamente.

En el SP se toman decisiones sobre la visión, misión, valores empresariales, políticas y estrategias referidas a la mejor inversión y dirección que le conviene al capital social, mientras que en el SE se traducen dichas orientaciones en objetivos, metas y planes de acción concreta y se deciden todas las cuestiones más ejecutivas y operativas para cumplir con dichos propósitos.

Sin embargo, cuando la familia del o los fundadores alcanza ciertas edades (digamos superiores a los 18 años), resulta casi inevitable concederle a la misma, sus primeras oportunidades de trabajo y con ello se propicia la confusión de los roles familiares con los roles empresariales naturales que deben desempeñarse profesionalmente dentro de la empresa.





Lo propio ocurre cuando son los cónyuges (o miembros políticos no familiares) quienes se incorporan a la organización y comienzan a vivir su novela familiar dentro del escenario empresarial.

Es por ello que por lo general toda empresa creada por uno o más fundadores, con el tiempo tienden a convertirse en Empresas Familiares, toda vez que su familia sanguínea y política asume puestos dentro de sus cuadros de personal operativo y gerencial, o recibe las participaciones accionarias del fundador al momento de su fallecimiento. Esto constituye obligadamente un tercer ámbito de análisis, el cual se denomina técnicamente Sistema Familia (SF) y suele caracterizarse porque sus necesidades y expectativas grupales suelen cambiar continuamente a la par de entrar en conflicto con los intereses particulares de los sistemas P y E.

Otro punto serio, es que las sucesiones por fallecimiento, engendran sociedades de parientes y no parientes que no se eligieron para formarla y que incluso, hasta podrían tener cortadas las comunicaciones previamente a la partida del ser querido, lo cual es caldo de cultivo para los litigios judiciales. El proceso de protocolización previene los hechos obvios y los resuelve anticipadamente.

Quién lo elabora

Un Consultor externo especializado es quien debe administrar el proceso de discernimiento de cada tema a través de una serie de reuniones privadas y grupales, en las cuales provoca y conduce discusiones funcionales de alto nivel profesional; es a partir de estos encuentros programados, que los familiares pueden tratar sus temas más delicados con la certeza de que un favorecedor del diálogo está presente, sigue una línea técnica y científica de facilitación, mediación y negociación y garantiza el cumplimiento a término de los objetivos trazados dentro de un plan de acción anticipado y un marco seguro de respeto mutuo.

Normalmente es un solo Consultor Senior el que lidera todo el proceso, pero podrá contar con un Junior a su lado, el cual se ocupa de algunas las operaciones y brinda su apoyo profesional. También podría llamar eventualmente a algún Asesor Experto en determinada materia para que participe puntualmente en ciertos momentos, pero en acciones limitadas luego de las cuales desaparece de escena.

Los aspectos legales son siempre revisados por Asesores Letrados del propio Consultor, salvo que éste sea abogado y especialista en la rama del derecho que corresponda a cada punto (lo cual no se da a menudo). Por esto, es que todo Consultor tiene un equipo interdisciplinario que lo asiste.

Qué validez tiene

Desde el punto de vista legal este documento firmado por libre voluntad entre las partes solo alcanzará oponibilidad dentro de cuestiones que no estén regidas por los marcos legales naturales y vigentes a la fecha de su firma. En





tal sentido por ejemplo, no puede ir en contra de lo prestablecido por el Derecho de Herencia. Incluso cuestiones que tienen que ver con la propiedad, la sindicación de acciones, los derechos de privilegio, los votos de oro, etc. que se establezcan dentro del texto del PF, deberán ser reflejados en las Actas Estatutarias y registrados ante las autoridades de aplicación correspondientes tal como lo dispone la Ley de Sociedades Comerciales, para cobrar su validez legal caso contrario resulta inoponible.

Por lo demás, el PF solo alcanza la categoría de un “pacto de caballeros”, que toda la familia involucrada en su elaboración acepta acatar voluntariamente, pero que podría desconocer si la ley no se lo exige.

En qué ámbito se discute

El SF tiene dos Órganos de Gobierno (OG) por excelencia. El Consejo de Familia (CF) y la Asamblea Familiar (AF). Mientras que en la AF se reúne a la totalidad de los integrantes de la familia sanguínea y política, en el CF solo se constituyen unos pocos familiares de cada rama para velar diariamente por el cumplimiento del PF, por parte de los sistemas P y E.

Nosotros constituimos primeramente un CF en donde se ejerce un primer Proceso de Gobierno (PG), el cual se trata de la redacción del texto del PF. Luego de revisado por todos los integrantes de la familia, el CF convoca a la AF y formaliza así la firma del documento que entra en vigencia a partir de ese momento.

Cuánto tiempo demanda

Varía dependiendo de la dimensión de la familia y el nivel de complejidad de su situación. Todos los Consultores Senior coinciden en que el proceso no será jamás menor a 6/8 meses y puede extenderse hasta 18, pero no mucho más.

Qué inversión implica

El costo de elaboración del PF es muy variable y dependerá fundamentalmente de la cantidad de generaciones involucradas, la cantidad de ramas de familia y el número de integrantes que contienen cada una de ellas. Esto se debe a que el proceso implica varias reuniones grupales y seguramente, una o más individuales (en muchos casos), además de una gran labor de back office o manejo de información, comunicaciones y documentos internos propios del proceso de consultoría que se utilizan para ordenar los temas, darles tratamiento y registrar los consensos.

Un criterio de presupuesto seguido por algunos consultores, se ciñe al resultado de la suma total de Horas/Técnicas Presuntas necesarias, multiplicadas por un valor asignado de honorarios Por Hora.

Otra línea considera que existe un valor agregado o intangible muy importante en el mismo proceso que el consultor lleva a las EF, el cual





destraba conflictos emocionales y eleva el nivel de profesionalismo en las relaciones, lo que redundaba en altos dividendos y beneficios humanos y materiales. A partir de esta concepción, el consultor mide más el esfuerzo emocional que el técnico requerido y con ello el valor se fija por aspectos sensibles subjetivos (o sea, cuánto vale el estrés necesario para sacar la familia adelante y superar sus conflictos con eficacia).

Otros consultores siguen el criterio de que el precio de sus honorarios es la cifra más alta que el mercado esté dispuesto a pagar. Para determinar un monto algunos se apoyan en información acerca del tamaño de la empresa, cantidad de empleados, niveles de facturación, nivel de marca en el mercado, etc.

En definitiva el valor es siempre relativo y deberá ser negociado libremente entre la familia y el Consultor, tanto en el presupuesto determinado, como en las condiciones de pago.

Qué resultados se obtienen

En el mundo, el desarrollo del proceso de sucesión planificada y anticipada de las EF es aún reciente y se siguen sumando experiencias entre los Consultores a los fines de poder determinar cada vez con más precisión, el manual de mejores prácticas que garanticen los resultados exitosos. En Córdoba en particular, la Universidad Empresarial Siglo XXI desplegado de la mano del BID (Banco Interamericano de Desarrollo), un plan de protocolización que ya sumó más de 150 empresas en los últimos cuatro años (estamos en Diciembre de 2011) y los resultados son positivos, pero están siendo monitoreados para ver si lo establecido e implementado mediante el PF, se mantiene en el tiempo y si se cumplen con las revisiones periódicas que asegure la mejora continua del documento.

Nosotros consideramos que es más valioso el proceso desarrollado como evento humano que marca la vida de los integrantes de una familia, que el mero documento redactado, pero no pueden ser separados y componen un binomio mutuamente incluyente. El proceso humano debe desembocar sí o sí en un documento firmado por todas las partes interesadas, pertinentes, identificadas e involucradas. Sin embargo consideramos que el éxito del PF dependerá fundamentalmente de contar con un Consultor Familiar que continúe vinculado a largo plazo con la empresa y que realice las auditorías periódicas, proponiendo las reuniones de los OG necesarias para garantizar su actualización y convalidación.

Este tipo de nueva consultoría que opere más como un Acompañamiento Gerencial de EF que como un asesor pasajero, recién se está pergeñando y somos realmente pocos los Asesores en Dirección y Gestión de Empresas, especializados en EF que puedan prestar este tipo de servicio. Debemos multiplicarnos en número porque existe un inmenso mercado de micro, pequeñas y medianas EF que nos están esperando.





FIN DEL ARTÍCULO.

Los derechos de autor han sido reservados mediante el depósito que marca la ley en la Sociedad Argentina de Letras, Artes y Ciencias. Se prohíbe la utilización de este material sin contar con autorización expresa del autor la cual debe ser solicitada a través del sitio www.javiergenero.com sección Contacto.

