

**SUSCRÍBETE A LA TERCERA**  
DESDE **\$3.990** MENSUALES

**Y LLÉVATE**  
GIFT CARD  
\$30.000

www.latercera.com/suscripciones 600 8 372 372

## COLUMNA

## Los grandes temas del Protocolo

**E**n la columna del mes pasado explicamos qué es el Protocolo de una familia empresaria y los beneficios de contar con uno. Dejamos pendientes los grandes temas que se sugiere incluir en el Protocolo. Antes de presentar estos temas, conviene aclarar que el Protocolo es hecho a la medida de cada familia y que los temas que para una familia son importantes, pueden no serlo para otras. No obstante lo anterior, a continuación incluyo los temas que -a mi juicio- son ineludibles.

En primer lugar, los miembros de toda familia empresaria deben preguntarse si quieren seguir juntos como socios y por qué. Qué los mueve a continuar haciendo negocios en familia, en lugar de separar sus esfuerzos individuales. Confirmar si hay *affectio societatis* o deseo de ser socios entre ellos y en qué radica ese deseo. En la misma línea, conviene preguntarse: ¿Cuáles



son los valores o principios que los unen y que les gustaría que trascendieran a la siguiente generación? y ¿cuáles son los estilos y actitudes o modos de enfrentar los desafíos del mundo empresarial?

En segundo lugar, el Protocolo debiera definir cómo se va a organizar la familia empresaria para enfrentar unida o alineada el futuro. ¿Va a existir un consejo de familia? ¿Cuál va a ser su

misión y sus funciones? ¿Quiénes van a integrar el consejo de familia, cómo serán elegidos y por cuánto tiempo? ¿Qué decisiones va a tomar el consejo de familia y cuáles no? ¿Habrá una asamblea o reunión de toda la familia, qué funciones va a cumplir, con qué frecuencia se va a reunir?

El tercer tema que suelo incluir en un Protocolo es el gobierno de la empresa o gobierno corporativo. ¿Qué órganos de gobierno corporativo existirán y cuáles serán sus funciones? Normalmente, existen la junta de accionistas o reunión de socios, y el directorio o consejo directivo. ¿Cuántos miembros tendrá el directorio, cuántos serán familiares y cuántos externos? ¿Cómo elegirlos, por cuánto tiempo, cómo remunerarlos? ¿Cómo se distribuirán las decisiones entre la junta, el directorio y la gerencia? ¿Cómo se coordinará el directorio con el consejo de familia?

En cuarto lugar, sugiero incluir

el gran tema del trabajo ejecutivo de los familiares en la empresa. ¿Vamos a permitir que los hijos puedan trabajar en la empresa de la familia? ¿Qué requisitos de estudios y experiencia les vamos a pedir para ingresar? ¿A qué nivel de la organización deben entrar los hijos? La prestación de servicios de la familia a la empresa también debe ser un tema de acuerdo. ¿Pueden los miembros de la familia prestar servicios a la empresa, tales como asesoría legal, financiera, logística, etc.? ¿Pueden ser clientes o proveedores de la empresa?

Otro tema clave a incluir en el Protocolo es todo lo relativo a la compra y venta de acciones o derechos sociales entre socios familiares. Aquí es clave sentar los principios para otorgar el derecho preferente de compra a los demás accionistas de la familia, así como acordar formas de valorizar las acciones, etc. Todo lo anterior sin perjuicio de que lue-

go quede detallado con más precisión en un pacto de accionistas que sea vinculante.

Me parece apropiado que la familia ponga por escrito su filosofía de negocios o grandes directrices empresariales en el Protocolo. Estos grandes principios reflejarán el "rayado de cancha" y serán muy valiosos para que los miembros del directorio, especialmente los externos, sepan cómo piensa la familia en temas tales como endeudamiento, diversificación, internacionalización, asociaciones con terceros, etc.

Por último, es necesario que la familia se pronuncie respecto de temas tales como filantropía o ayuda a la comunidad, el perfil que desea mantener en la sociedad, manejo de conflictos entre los socios y familiares, etc.

Esta lista no pretende ser exhaustiva, pero sí contiene algunos de los temas que yo considero fundamentales para el buen gobierno de la empresa y unidad de la familia.



PERMISOS DE CIRCULACION 2014

**EN ARMONIA CON EL BIENESTAR Y LA INCLUSION SOCIAL**



**18 PUNTOS DE ATENCIÓN**

Recuerde: el 62,5 % de lo que usted paga va a las comunas de más bajos recursos de Chile.

**Vitacura**  
SUSTENTABLE

Paga en [www.vitacura.cl](http://www.vitacura.cl)  
[www.facebook.com/munivitacura](http://www.facebook.com/munivitacura)  
[www.vitatv.cl](http://www.vitatv.cl)