

COLUMNA

El Protocolo de una familia empresaria

Tres meses atrás hablamos del gobierno de una familia empresaria e introdujimos el concepto del Protocolo. El Protocolo es un documento escrito que contiene los acuerdos que la familia establece respecto de su relación con la empresa y la propiedad, es decir, vinculando a la familia con los otros dos "círculos de la empresa familiar".

En los países cuyo idioma oficial proviene del latín, se le llama Protocolo, aunque este término puede resultar equívoco, porque también se usa en la diplomacia y la salud. En el mundo anglosajón, al Protocolo de la Familia Empresaria lo llaman "Family Constitution".

Contar con un Protocolo da mayor estabilidad en las "reglas del juego" a una familia empresaria y les permite organizarse mucho mejor para el desarrollo de las futuras generaciones. A las familias les cuesta mucho organizarse espontáneamente y ponerse de



Jon Martínez

Profesor del ESE
Business School, U.
de los Andes

acuerdo cuando enfrentan situaciones difíciles que tensan las relaciones y producen conflictos.

El Protocolo es parte fundamental del proceso de adelantarse y organizar a la familia para enfrentar más preparada el futuro. Es muy aconsejable discutir los grandes temas del Protocolo con tiempo y altura de miras, sin la presión de un conflicto "ad portas". Como suele decirse, es mucho mejor discutir los proble-

mas cuando "aún no tienen nombre ni apellido", es decir, cuando todavía no hay miembros específicos de la familia involucrados en la decisión.

El Protocolo tiene un carácter moral, no uno legal. Refleja, por tanto, el compromiso que asumen los familiares en pos de la armonía de la familia y el buen gobierno de la empresa familiar. Para muchas familias este compromiso es tanto o más importante que un compromiso legal, entendiéndose que la ley debe cumplirse de todas formas. No obstante, es frecuente observar que algunos de los elementos contenidos en un Protocolo se transformen posteriormente en acuerdos o pactos de accionistas con forma y validez legal.

La redacción del Protocolo implica todo un proceso que puede tomar varios meses -y a veces años- de trabajo a una familia empresaria. Normalmente el Consejo Familiar es el órgano de gobierno que asume la tarea de

redactarlo y perfeccionarlo en el tiempo. De hecho, el Protocolo no es "letra muerta", sino un documento "vivo" en el sentido de que se va modificando conforme la familia acumula experiencia y piensa que es necesario incluir nuevos temas o cambiar los existentes. Esto es muy importante, porque las familias empresarias van aprendiendo a medida que el Protocolo es puesto a prueba. Además, las familias van cambiando en el tiempo según la etapa de desarrollo que enfrentan, y eso las induce a modificar el Protocolo. Por ejemplo, el Protocolo de una empresa que se encuentra en la etapa del dueño-gerente-controlador, suele ser muy diferente al de la etapa de los primos. Las modificaciones se suelen introducir respetando el quórum mínimo de miembros del Consejo Familiar que se establece para tales efectos. La continuidad y perseverancia de la familia son claves para concluir con éxito el

proceso. Una asesoría de profesionales con experiencia probada es muy recomendable.

Es importante tener en cuenta que el Protocolo no es la panacea, es decir, no resuelve todos los problemas de una familia empresaria, ni la protege o vuelve inmune contra todos los potenciales conflictos. Sí ayuda a los miembros de la familia a discutir los grandes temas y potenciales problemas con tiempo y altura de miras, lo cual aumenta la probabilidad de que la empresa prevenga la aparición de conflictos y esté preparada para manejarlos en mejor forma. Sin embargo, el Protocolo debe ser complementado por otros procesos claves en la dirección de una empresa familiar, tales como la planificación de la sucesión, la formación de la siguiente generación, etc.

En la próxima columna veremos cuáles son los grandes temas que se sugiere incluir en el Protocolo de una familia empresaria.

SMA formula cargos contra mina El Turco

La Superintendencia del Medio Ambiente (SMA) formuló cargos contra Cristalerías de Chile y Migrin por su proyecto minero El Turco. El organismo acusó faltas medioambientales. Entre ellas, el manejo de áreas de explotación por sobre el límite de lo autorizado. La firma arriesga una multa de hasta US\$ 5 millones.

Walmart cerrará 25 locales en Brasil

La estadounidense Walmart, la mayor cadena mundial de supermercados, anunció anoche el cierre de 25 de sus locales en Brasil, debido a mayores gastos, impuestos y problemas en los contratos de los empleados. La matriz en EE.UU. ayer informó que sus ganancias bajaron 0,4% en el cuarto trimestre fiscal, por menores ventas locales.



Lipigas se enlista en SVS y emitirá bonos por US\$ 150 millones

La distribuidora de gas licuado Lipigas anunció que se inscribió en la Superintendencia de Valores y Seguros para emitir bonos por US\$ 150 millones. La decisión será sometida a la junta de accionistas del 10 de marzo. Con los recursos buscan refinanciar deuda y pago de inversiones.



PMI muestra resultados dispares durante febrero

El índice anticipado de gerentes de compras (PMI) mostró resultados dispares. En China y Europa, la actividad manufacturera se contrajo: en la primera, a 48,3, desde un 49,5 de enero; y en la segunda bajó a 52,7. En Estados Unidos, en tanto, subió a 56,7, su mayor nivel desde 2010.



Principal asesor del ministro designado Luis Felipe Céspedes ya llegó a Economía

El miércoles pasado fue la primera reunión formal entre el ministro de Economía, Félix de Vicente, con el futuro titular de la cartera, Luis Felipe Céspedes. Sin embargo, desde hace una semana, el economista Cristóbal

Marshall, quien desde el 11 de marzo será el coordinador de asesores del ministerio, ya está trabajando en una de las oficinas de dicha cartera. El objetivo es interiorizarse de la agenda legislativa y agilizar el cambio de mando.



Cristóbal Marshall

El economista será el coordinador de asesores del Ministerio de Economía a partir del 11 de marzo.

Air France invertirá US\$ 100 millones en Gol

Air France-KLM comprará 1,5% de Gol, la segunda aerolínea de Brasil, en US\$ 100 millones, para fortalecer su negocio en la región y otros mercados emergentes, ante la debilidad en Europa.



BBVA compra portal bancario Simple

El banco español BBVA acordó comprar Simple, un portal bancario digital de EEUU, en US\$ 117 millones. Cada cliente online se valoraría en US\$ 1.170. BBVA hace tiempo que busca abrir el negocio bancario al mundo digital.