

Protocolo familiar. Herramienta clave para la supervivencia de las Pymes familiares

Año
2018

Autor
Colombano, Francisco

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

CITA SUGERIDA

Colombano, F. (2018). *Protocolo familiar. Herramienta clave para la supervivencia de las Pymes familiares*. 7mo Congreso de Administración del Centro de la República. 4to Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República, 3er Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República. Villa María: Universidad Nacional de Villa María





VII CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

IV ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

III CONGRESO DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

“COMPETITIVIDAD CON COMPROMISO SOCIAL”

VILLA MARÍA - ARGENTINA - 17, 18 y 19 DE OCTUBRE DE 2018

PROTOCOLO FAMILIAR. HERRAMIENTA CLAVE PARA LA SUPERVIVENCIA DE LAS PYMES FAMILIARES

AUTOR

COLOMBANO, FRANCISCO

PROTOCOLO FAMILIAR. HERRAMIENTA CLAVE PARA LA SUPERVIVENCIA DE LAS PYMES FAMILIARES

PALABRAS CLAVE: GESTION – PROTOCOLO FAMILIAR - PYMES

INTRODUCCIÓN

Hablar de acciones, política de dividendos, remuneraciones, propiedad, trabajo, entre otras cuestiones, es un tema tabú dentro de las Pymes familiares argentinas. No existe la decisión de los miembros de la familia de resolver diversas cuestiones ligadas a los tópicos anteriores, por temor a no poder expresarse, no sentirse escuchado o salir lastimado (sentimental o económicamente).

Existen distintos factores, tanto internos como externos, que dificultan la supervivencia de las Pymes Familiares Argentinas. Entre los internos se destacan:

- Escasez de personal calificado.
- Saturación de la capacidad instalada.
- Búsqueda de alternativas de desarrollo comercial.
- *Debilidades en la gestión y en los procesos.*
- Decisiones sobre inversiones en equipamiento.
- Estructura de costos ineficiente.

Por otro lado, los factores externos son los que se listan a continuación:

- Impuestos distorsivos.
- *Escasa seguridad jurídica.*
- Costos crecientes.
- Entorno con aumentos de incertidumbre.
- Competencia Informal.
- Falta de financiamiento a largo plazo.
- Inadecuada infraestructura y escasez de energía.

El objetivo del siguiente trabajo, es presentar al Protocolo Familiar, como una herramienta eficaz para poder hacer frente, sobretodo, a los factores internos que dificultan la supervivencia de Pymes. Si bien no es un blindaje perfecto para factores externos, veremos que las empresas que cuentan con este documento, están mejor preparadas para navegar por los difíciles mares de la actual era de los negocios.

DESARROLLO

La empresa familiar es una organización que goza de unas características singulares que la distinguen del resto, ya que coinciden en ella dos realidades totalmente contrapuestas, como son la familia y la empresa. Mientras que en el mundo empresarial todo tiende a medirse, con la meta de alcanzar ciertos objetivos, como puede ser la maximización de la riqueza del accionista, la familia se guía por vínculos consanguíneos, sentimientos, emociones, respeto y valores de índole normalmente subjetiva.

Martínez Nogueira (1983)¹ destaca que en la República Argentina la presencia familiar es altamente usual en las organizaciones de capital nacional y resalta la importancia del rol que tienen estas empresas en la sociedad: su enraizamiento en el medio, su protagonismo, su condición de testigos de la realidad económica y social, su participación en la difusión de valores y pautas de comportamiento las convierten en uno de los ámbitos más propicios para dar respuestas creativas a las aspiraciones y requerimientos de la comunidad.

Ventajas de la Empresa Familiar

1. La pasión de la familia por la misión de la empresa y su supervivencia.
2. Una fuerte cultura basada en valores.
3. Alto grado de velocidad y flexibilidad en la toma de decisiones.
4. Compromiso con la calidad de los productos y la atención.
5. La unidad. Tiene relación con la capacidad de la familia para mantenerse siempre junta, con vínculos más fuertes que los meramente

¹ Martínez Nogueira, R. (1984). Empresas Familiares: Análisis Organizacional y Social. Ediciones Machi, Buenos Aires.

económicos. Implica la existencia de intereses comunes, confianza mutua, comunicación, flexibilidad, etc.

6. El Compromiso: tiene relación con las características que refuerzan la motivación al trabajo y al logro de objetivos comunes. Importa asumir una obligación a largo plazo y un fuerte sacrificio personal en beneficio de la empresa y la familia.

Desventajas de la Empresa Familiar.

1. Una mayor tendencia a la autofinanciación y menor acceso a las fuentes de financiamiento.
2. Dificultad de atraer y retener buenos directivos no familiares.
3. Conflictos entre las necesidades e intereses de la familia y la empresa.
4. Una mayor rigidez a los cambios.
5. Conflictos familiares que no se logra aislar de la empresa.
6. La falta de sucesores competentes y calificados. Y la dificultad para diseñar y ejecutar una sucesión saludable y estratégica.

Algunos desafíos de la Empresa Familiar

1. Los conflictos entre los hermanos sucesores.
2. La falta de un liderazgo en la siguiente generación.
3. La limitación del capital para responder a las necesidades de la familia y el crecimiento de la empresa.
4. La existencia de un fundador inflexible y resistente a los cambios.
5. Confundir ser “fundador” con ser “omnipotente”

Algunas trampas de la empresa familiar.

1. La confusión entre el hecho de ser propietario y el de tener capacidad para dirigir.
2. La confusión de los flujos económicos.
3. La confusión de los lazos de afecto propios de la familia con los propios de la empresa que se manejan en el ámbito de contratos y resultados esperados.
4. Retrasar innecesariamente la sucesión.
5. Creerse inmunizado. Manejar la empresa y la familia pensando que ninguna de las trampas anteriores le va a pasar a uno o que se tienen condiciones naturales para resolver esas cuestiones.

Causas más comunes de Fracaso de las Empresas Familiares Argentinas.

Nepotismo: La tendencia a cubrir puestos de trabajo con miembros de la familia sin evaluar ni considerar si dichas personas son las apropiadas para el puesto. El afecto y la confianza propia de la vida familiar es una fortaleza que puede jugar en contra a la hora de preguntarse: ¿Qué cualidades empresariales tiene este pariente para trabajar en la empresa?

Confusión: No diferenciar entre propiedad empresarial y bienes familiares. No hay resguardos jurídicos diferentes entre ambos patrimonios. Se mezcla el dinero de familia con el de la empresa. No se separa la administración familiar de la empresarial. No usan sueldos sino que retiran dinero según las necesidades. Las finanzas de la empresa y las relaciones se resienten a veces por la mezcla entre intereses familiares distintos y los de la empresa. En algunos casos el crecimiento económico distinto entre ellos familiares genera sospechas o conflictos por falta de reglas, información suficiente y administración clara.

Domesticidad: Tendencia a no profesionalizar los puestos claves de trabajo y conducción, a no planificar una sucesión ordenada, oportuna y estratégica de la propiedad de la empresa. No contar con métodos y mecanismos de gobierno especiales para resolver conflictos familiares y empresarios originados a causa de la relación entre empresa y familia. Dificultad para manejar adecuadamente la relación entre afectividad y efectividad porque se suele trasladar a la empresa el mismo tipo de liderazgo ejercido en la familia.

Ingenuidad Fundacional: Creencia que como fundador se está en la obligación de saber todo, lograr todo y hacerlo sólo, sin necesidad de analizar las situaciones de la empresa con un equipo de colaboradores o con los socios. Como también existe la creencia que el modelo de empresa del inicio y que aún sobrevive, será adecuado siempre.

Bajo Aprendizaje: Por lo general son organizaciones que centran las decisiones en un fundador. Cuando esta concentración de control se combina con los factores anteriores, la organización podría desarrollar escasa capacidad de aprendizaje. Entonces si se da un fallecimiento inesperado o incapacidad laboral del líder, se puede generar un hueco que se ocupa como se puede.

CONCEPTO

Amat et al. (2007)² define el protocolo familiar como un documento a través del cual los miembros de la familia titular de la empresa pueden dirigir los problemas que afectan a su continuidad, acordando principios y reglas cuyo cumplimiento contribuyan a una mayor unidad familiar y posibilitar la

² Amat, J., Corona, F. J. (2007). El Protocolo Familiar la experiencia de una década. Ediciones Deusto. Barcelona.

continuidad de la empresa. En tal sentido este documento asistirá tanto en la resolución de problemas como así también en su prevención.

1. En primer lugar, hay que tener presente que el Protocolo Familiar es un contrato, pero es también algo más. Además de contrato, es también un código de conducta personal y familiar para los miembros de la familia porque incluye pactos y pautas desde una perspectiva ajena al derecho³.

2. Por muy fuerte que sea el régimen legal que contenga el Protocolo Familiar y las penalizaciones que el mismo pueda contemplar para el caso de incumplimiento de las obligaciones contenidas en él, su fuerza de obligar no debe derivar de la presión o coacción que en un momento dado pueda hacerse desde el punto de vista legal para exigir su cumplimiento, sino del convencimiento de sus firmantes de la necesidad de cumplir su contenido en beneficio de la continuidad de la empresa y de la propia familia. Por eso, lo importante no es el documento en sí mismo sino el proceso llevado a cabo para su elaboración.

3. El Protocolo Familiar es, además, un ejercicio de autorregulación. Nada ni nadie impone a la familia empresaria la obligación de hacerlo. Es la propia familia, convencida de las ventajas que su preparación comporta, quien decide libremente acometerlo para favorecer y posibilitar el cambio generacional⁴.

4. Es también un intento de anticipación ya que debe fijar las futuras reglas de juego en las relaciones familia-empresa, lo que implica objetivar las situaciones

3 Gugardo Estivill, J.M; Fugardo Estivill, J.M (mayo de 2005). «Cap.14 El protocolo familiar». El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos. Bosh S.A. p. 777.

⁴ Rodriguez Alcaide, Jose Javier; Rodriguez Zapatero, Maribel (2007). El protocolo familiar. Universidad de Córdoba. p. 194.

que, previsiblemente, puedan plantearse en el futuro en el ámbito de esas relaciones y darles una solución para cuando eso suceda. Es decir, se toman decisiones sobre qué hacer cuando determinados problemas surjan en un momento en que todavía no han surgido, lo que facilita el consenso sobre las pautas a seguir, que se fijan de antemano para cuando el problema surja realmente.

5. Por su propia naturaleza, se trata de un traje "a medida", que es necesario elaborar en cada caso de manera individualizada. Es cierto que hay una serie de asuntos que son recurrentes en casi todos los protocolos familiares, pero ni todos estos asuntos agotan el contenido del Protocolo Familiar, ni la solución que se da a los mismos en cada caso coincide. No hay, por tanto, respuestas estándar válidas. Cada familia adopta "sus" decisiones. Esto es, hay tantos protocolos familiares como familias empresarias.

PRINCIPALES ASPECTOS A INCLUIR.

Los principales tópicos que debe contener un protocolo familiar son:

- Gobierno de la Empresa. Las decisiones en este sentido deben ir acordadas por las distintas generaciones en cuanto a cuales serán los mecanismos utilizados para definir los gobiernos dentro de la empresa. Además, se deberá establecer los instrumentos de gobierno actual y futuro que se pretende.
- Visión y prioridades del negocio. Estrategias, mercados, clientes, profesionalización, son los principales temas a elaborar en este sentido, dentro de un protocolo familiar.
- Planificación estratégica. Hacia donde queremos llevar la empresa y cómo hacerlo, es un punto interesante a ser debatido por los miembros familiares.

- Prioridades en el desarrollo operacional. Es interesante evaluar cómo mejorar los procesos, los sistemas de información y si es necesario invertir en nuevos sistemas informáticos.
- Posibilidades de mejorar rentabilidad. Sin dudas, debemos empezar a evaluar a la empresa en cuestiones ligadas a rentabilidad sobre capital (como mínimo) teniendo en cuenta las restricciones internas y externas que existen en el mercado al día de hoy.
- Motivos generadores de conflicto. Debemos conocer cuáles son los “malestares” dentro de la empresa, para evitar que los mismos se transformen en problemas.
- Mecanismos para resolver conflictos, en general y entre socios. . Al ser personas las que están definiendo un protocolo, debemos establecer una efectiva política de recursos humanos y de lazos familiares para prevenir problemas y dejar planteados los mecanismos de resolución de los que posiblemente pudieran ocurrir.
- Procedimientos de retiro e ingreso de socios. Se debe contar con reglas claras que permitan que los lazos familiares continúen luego de esta decisión.
- Criterios de valuación de la empresa. Establecer criterios que permitan, a todos los miembros de la familia, saber cuál es el valor de la empresa, independientemente del momento en el tiempo que se realice.
- Previsiones en caso de fallecimiento o incapacidad del fundador (o actual representante). Si bien implica pensar en una situación por demás dolorosa, es racional pensar en la ausencia de quien dirige la empresa, con el motivo de prevenir que esta situación, se torne inmanejable por problemas de egos o de ausencia de sucesores.

PRINCIPALES PROBLEMATICAS.

Existen diversas situaciones que se dan al presentar este tipo de procesos de cambio, que si bien se dan en distinta medida, abarcan a todas las empresas familiares argentinas. Estos son algunos, pero pueden existir más:

- Los estrechos vínculos entre propiedad, familia y empresa, provocan superposición y mezcla de roles. Esto se agrava con el traslado a la empresa de criterios, modelos y códigos de la familia.
- Las expectativas de igualdad y de familia, los derechos obtenidos, las obligaciones actuales hacen que las empresas familiares deban poner sobre la mesa como lograr armonizarlos y darlos a conocer a todos sus miembros.
- La dificultad para innovar en productos y tecnologías debido a la presencia de resistencias internas y externas.
- La dificultad para establecer procesos eficientes y evaluar su resultado con el paso del tiempo.
- Mantener un status-quo sin evaluar las zonas grises por temor a conflictos.
- Estilos de liderazgo personalistas y autoridad basada en la antigüedad en la empresa.
- Centralización de decisiones.
- Escasa profesionalización de familiares en temas relativos a empresa.

PREOCUPACIONES DE LOS PROPIETARIOS Y DE LA DIRECCIÓN.

Según el modelo de Ward, del año 1991⁵, las empresas atraviesan distintas problemáticas según la generación en la que se encuentran.

En la primera generación, el fundador tiene en su cabeza asuntos a resolver con respecto a transición en el liderazgo, sucesión en el puesto, asegurar la supervivencia del cónyuge y la planificación patrimonial. Todos estos temas ligados a su función como propietario. Por otra parte, como directivo de la empresa, posee dos cuestiones principales a resolver: la supervivencia de la empresa y su potencial de crecimiento.

Ya en la segunda generación, surgen los hijos del fundador, conformando una asociación de hermanos. Entre ellos, buscaran mantener la armonía y el espíritu de equipo, mantener la propiedad familiar y establecer las pautas para la sucesión. Como miembros directivos, buscaran adoptar sistemas que tiendan a la profesionalización de la gestión y estrategias de revitalización.

En cuanto a la tercera generación, ya estarán los primos trabajando dentro de la empresa, o al menos ligada a ella en una confederación de primos. Entre los tópicos principales a resolver, figuran: distribución del capital, liquidez de accionistas, tradición y cultura familiar, participación y funciones de la familia, visión y misión de la familia, vinculo de la familia con la empresa. Actuando como una sociedad de cartera, su rol directivo, será dar respuesta a los siguientes interrogantes: asignación de recursos, supervisión de la cartera de inversiones, cultura de la empresa, sucesión y liderazgo, rendimiento de las inversiones, estrategias de futuro y relaciones entre los accionistas.

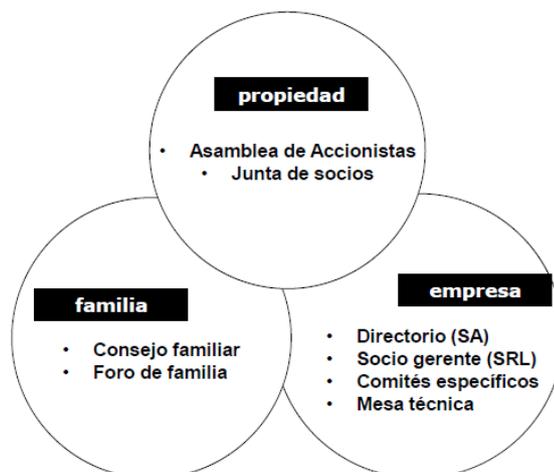
⁵ John Ward (1994), Como desarrollar la Empresa Familiar, El Ateneo.

Lo siguiente se resume en el siguiente cuadro:

Preocupaciones de los propietarios	Preocupaciones de la dirección
<p>Etapa I: Fundador Transición en el liderazgo. Sucesión. Asegurar al cónyuge. Planificación patrimonial.</p> <p>Etapa II: Asociación de hermanos Mantener la armonía y el espíritu de equipo. Mantener la propiedad familiar. Sucesión.</p> <p>Etapa III: Confederación de primos Distribución del capital social. Liquidez de los accionistas. Tradición y cultura familiares. Participación y funciones de la familia. Visión y misión de la familia. Vínculo de la familia con la empresa.</p>	<p>Etapa I: Espíritu emprendedor Supervivencia. Crecimiento.</p> <p>Etapa II: Profesionalización Adopción de sistemas profesionales de gestión. Estrategias de revitalización.</p> <p>Etapa III: Sociedad de cartera Asignación de recursos. Supervisión de la cartera de inversiones. Cultura de la empresa. Sucesión y liderazgo. Rendimiento de las inversiones. Estrategias de futuro. Relaciones con accionistas.</p>

LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

Con el objetivo de poder congeniar los tres “círculos de poder” de una empresa Pyme familiar argentina, se debe contar con los siguientes órganos de gobierno:



Herramientas de gobernabilidad:

- Estatuto social
- Protocolo familiar
- Convenio de socios
- Plan de sucesión
- Testamento
- Fideicomiso
- Reglamentos de gobierno
- Manuales de procedimientos.

En cuanto a la propiedad:

- *Junta de socios:* Es el órgano social que expresa de forma colectiva la voluntad de los socios y que posee distintos nombres según el tipo societario de que se trate y por tanto mantiene un papel preponderante en la vida de la sociedad debido a la variedad múltiple de funciones que la ley atribuye.
- *Asamblea de Accionistas:* La Asamblea General de Accionistas es el máximo órgano social conformado por los accionistas de la Compañía. Debe celebrar reunión ordinaria una vez al año y tantas reuniones extraordinarias como sean requeridas para el adecuado cumplimiento de las funciones que le han sido asignadas en los Estatutos Sociales

Con respecto a Familia:

- *Consejo Familiar:* es el órgano en el que la familia toma decisiones sobre los temas que afectan a su relación con la empresa. Es el foro en el que los miembros de la familia empresaria se reúnen para debatir, valorar, consensuar y trasladar a la empresa sus disposiciones.
- *Foro de Familia:* tiene como objetivo propagar, promover y defender, en el seno de la sociedad comercial, los valores esenciales de la persona y de la familia.

Por el lado de la empresa:

- **Directorio:** es el órgano de administración de las sociedad anónimas, y puede estar formado por socios de la empresa, por empleados o por una combinación de ambos.
- **Socio Gerente:** es aquella persona física, que además de tener participación en el patrimonio de la sociedad, tiene a su cargo la gerencia o administración de una parte o todo de la misma.



- Comités específicos y Mesa Técnica: se utilizan en empresas que requieren asesorías de staff, y en las cuales, sus socios pueden aportar know-how pertinente.