



IBGC
Segmentos

**EL PAPEL DEL
PROTOCOLO FAMILIAR
EN LA LONGEVIDAD
DE LA FAMILIA
EMPRESARIA**



IBGC
Segmentos

El Papel del Protocolo Familiar en la Longevidad de la Familia Empresaria

IBGC | Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

São Paulo | 2020

Fundado el 27 de noviembre de 1995, el Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC), organización de la sociedad civil, es referencia nacional y una de las principales referencias en el mundo sobre gobierno corporativo. Su objetivo es generar y diseminar conocimiento al respecto de las mejores prácticas en gobierno corporativo e influenciar a los más diversos agentes en su adopción, contribuyendo para el desempeño sostenible de las organizaciones y, consecuentemente, para una mejor sociedad.

Junta Directiva

PRESIDENTE

Henrique Luz

MIEMBROS DE LA JUNTA

Armando de Azevedo Henriques

Carlos Eduardo Lessa Brandão

Claudia Elisa Soares

Gabriela Baumgart

Lêda Aparecida Patricio Novais

Israel Aron Zylberman

Leila Abraham Loria

Leonardo Wengrover

Alta Dirección

Pedro Melo

Adriane de Almeida

Reginaldo Ricioli

Valeria Café



ACERCA DE BID INVEST:

BID Invest, la institución del sector privado del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID), es un banco multilateral de desarrollo comprometido con los negocios de América Latina y el Caribe. BID Invest financia empresas y proyectos sostenibles para lograr resultados financieros que maximicen el desarrollo económico, social y medio ambiental de la región. BID Invest provee soluciones financieras innovadoras y servicios de asesoría que responden a las necesidades de sus clientes en una variedad de sectores. Para más información visite www.idbinvest.org.

CRÉDITOS

Esta obra fue desarrollada por un grupo de trabajo (GT) compuesto por miembros del equipo IBGC y su Comisión de Empresas de Control Familiar. El GT estaba compuesto por: Fernando Crissiuma Mesquita, Henrique Cordeiro Trecenti, Lucas Legnare, Luís Fernando Baldan Fechio, Maria Cristina Bianchi, Maria Eduarda Brennand Campos, Monika Hufenéssler Conrads y Rodrigo Lima.

Imagen de portada: Lightspring/Shutterstock.

AGRADECIMIENTOS

A Ana Paula Baltazar, por su colaboración en el proceso de redacción del documento.

A los miembros de la Comisión de Empresas de Control Familiar, por su asistencia en la elaboración del proyecto que resultó en esta publicación y por la participación en una audiencia selecta que evaluó el documento: Andréa Sanches Fernandes, Beatriz Brito, Bruno Nunes Vaz, Célia Picon, Cesar Pereira Dohler, Eleusa Maria García Mel Garão, Gabriela Baumgart, Jorge Eduardo Beira, Liana Moraes de Almeida Prado, Liesellote Lundgren Martínez, María Elena Veronese, Miriam Voigt Schwartz, María Núria Pont Soriano, Olga Colpo, Paula Depieri, Ricardo Setubal, Sandra Papaiz.

A todos los que enviaron contribuciones durante el período en el que el documento estuvo disponible para consulta pública: Adriana Rocha, Annibal Ribeiro Lima, Artur Neves, Claudia Tondo, Claudio Cercachim, Elaine Cristina Martin, Elvio Lupo Jr., Francis Matos, Francisco Eduardo de Almeida Duarte, Glacy Fatorelli, Hamilton Ibanes, Herbert Steinberg, Jorge Augusto Nascimento, Juliana Richter, Luiz Marcatti, Michelle Squeff, Rafael Homem de Carvalho, Richard Doern, Vladimir Barcellos Bidniuk.

PRODUCCIÓN DE LA PUBLICACIÓN TRADUCIDA.

Traducción: Monica Haberer Reppucci; Corrección de estilo y pruebas: Camila Cristina da Silva; Soporte de back-office: William Barros A. de Melo; Producción editorial y portada: Kato Editorial; Costos de traducción: BID Invest.

Datos de catalogación de publicaciones internacionales (CIP) según ISBD

P214 El papel del Protocolo Familiar en la Longevidad de la Familia Empresaria / organizado por Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC ; traducido por Monica Haberer Reppucci. – São Paulo, SP : Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, 2018.
33 p. ; 18cm x 25,5cm. – (IBGC Segmentos)

ISBN: 978-65-86366-39-6

1. Empresa Familiar. 2. Gestión. 3. Sucesión. I. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. II. Haberer Reppucci, Monica. III. Título. IV. Serie.

2020-2753

CDD 658.4
CDU 658.114

Preparado por Vagner Rodolfo da Silva – CRB-8/9410

Índice para el catálogo sistemático:

1. Gobierno corporativo 658.4
2. Gobierno corporativo 658.114



Índice

PRESENTACIÓN	7
PRÓLOGO	9
INTRODUCCIÓN	11
1. POR ONDE EMPEZAR: CONCEPTOS BÁSICOS	13
2. CONTENIDO DEL PROTOCOLO FAMILIAR	19
2.1 Misión, visión y valores de la familia empresaria	19
2.2 Separación de roles	21
2.3 Reglas, acuerdos y conductas	23
3. REVISIÓN DEL PROTOCOLO	27
CONSIDERACIONES FINALES	29

Presentación

Las publicaciones del IBGC tienen por objetivo difundir las buenas prácticas del gobierno corporativo, constituyendo así un canal de comunicación entre el instituto y sus partes interesadas, empezando con sus propios miembros, pasando por empresas y otras organizaciones del sector público y privado, hasta la sociedad brasileña y sus contrapartes internacionales.

Para ayudar a sus lectores a buscar y acceder a información relevante, el IBGC está reestructurando sus ediciones en función del contenido y los temas de sus obras.

Esta publicación inaugura la serie "IBGC Segmentos", que ofrece recomendaciones a públicos o sectores específicos del mercado, como asociaciones, empresas de economía mixta, cooperativas, empresas familiares, empresas de capital cerrado, instituciones financieras, entre otros. La serie representa una forma de ofrecer recomendaciones de gobernanza a organizaciones con necesidades específicas por su estructura, características particulares o forma de control.

Dirigido a administradores, socios y herederos de empresas de control familiar, este trabajo consiste en un documento importante en el ámbito de las familias empresarias: el protocolo familiar. Consiste en un acuerdo firmado entre los miembros de la familia, basado en la tradición y en el legado moral de los antepasados, principios y normas que regulan la relación entre los miembros de la familia emprendedora, y entre ellos y la empresa.

Con esta obra, el IBGC espera presentar al lector la importancia del protocolo familiar como instrumento para ayudar a los miembros de las familias empresarias a comprender mejor sus derechos, deberes y responsabilidades en la búsqueda de la armonía familiar y de la longevidad de los negocios.

Prólogo

Con esta publicación, el IBGC comienza otro importante frente de estímulo y contribución a la estructuración y difusión de buenas prácticas entre las empresas familiares en Brasil. La serie "IBGC Segmentos" no podría abrirse con un tema mejor y más relevante: el protocolo familiar.

Definiendo las reglas y procedimientos de la relación entre los familiares y la relación de la familia con la empresa, el protocolo es un documento de estructuración que contribuye para legitimar el gobierno familiar y corporativo.

Los principios, las reglas y pautas que componen un protocolo orientan el comportamiento y constituyen una columna vertebral del modelo de gobierno.

Además, el proceso de construcción de un protocolo genera resultados inherentes al propio camino, ya que es esencialmente un proceso participativo y requiere la alineación de los miembros de la familia. Por lo tanto, se convierte en un ejercicio importante para aprender a trabajar juntos, a respetar las diferencias, a desarrollar la capacidad de escuchar y decidir que es lo mejor para todos y para la empresa.

Un ejercicio que necesita estar anclado en los valores familiares y cuyo eje principal es el respeto.

Como revelan los lineamientos y direccionadores compartidos en esta publicación, es un proceso posible y accesible para empresas familiares de diferentes tamaños y resulta en un documento claro sobre la misión, la visión y las responsabilidades. Con ganancias mucho más allá de este resultado directo.

Aunque, como cualquier documento, no tiene impacto por sí mismo. Para su implantación efectiva, es necesaria la práctica diaria. Y este es un desafío al que se enfrentan las empresas.

Es necesario hacerlo vivo, una referencia constante en la relación de los familiares, empresa e interesados. La práctica requiere ejemplos de apoyo, tanto de los valores así como

las reglas. Y estos ejemplos sólo se obtienen a través de la observación constante.

Además, debemos recordar que una forma importante de mantener su vitalidad es la comunicación. Desde crear un documento sencillo, de fácil lectura y accesible para todos, hasta la activación y la comunicación de sus modos de uso en los foros correspondientes.

Finalmente, como debe ser, es importante recordar que el protocolo es un docu-

mento dinámico, que requiere revisiones regulares, de acuerdo con la evolución de la gobernanza, aunque siempre anclado en los principios y valores de la familia.

Les deseo a todos una buena lectura y especialmente el establecimiento de procesos de construcción y la creación de protocolos que ayuden a desarrollar las relaciones y las empresas familiares en Brasil.

Celia Picon

Introducción

Ser socio o heredero de una empresa familiar sana y productiva es, en general, un motivo de orgullo y una fuente de beneficios, acompañada de una gran responsabilidad: preservar y dar continuidad al legado de los fundadores y asegurar la longevidad de una empresa que es una fuente de oportunidades y riqueza para muchos otros públicos.

Las posibilidades de éxito en esta tarea aumentan cuando la familia empresaria adopta hábitos y prácticas que ayudan a entender y respetar los derechos y deberes de todos sus miembros, con el fin de promover el entendimiento, el involucramiento y la unión de la familia en torno a su negocio. Un mecanismo muy útil para lograr este objetivo es el protocolo familiar. Refleja principios, valores y normas claras para regular la relación entre los miembros de la familia y entre ellos y los administradores (familiares o no) y socios. También llamado por algunos autores de constitución o estatuto familiar, el protocolo es un acuerdo establecido entre los miembros de la familia que sigue los preceptos del legado moral y la historia o la tradición del grupo.

Producto del diálogo y de la búsqueda de consenso entre los familiares, el documento es un importante instrumento de apoyo a la relación entre los familiares, de la relación de los familiares con la empresa y con su patrimonio, y su evolución en el tiempo. El documento crea las condiciones necesarias para reforzar la cohesión entre los socios de la empresa y para preservar y transmitir el legado familiar.

La familia tiene el deber de organizarse para que su capacidad de decisión esté garantizada y disciplinada. Además, las discusiones que preceden a la implementación del protocolo contribuyen a plantear interrogantes y a promover debates relevantes entre socios y herederos, recordando que el documento debe reflejar las demandas y las necesidades particulares de cada

familia presentes en ese momento. También es una forma de prevenir conflictos internos que podrían debilitar el sistema de gobierno y la toma de decisiones de la empresa.

El protocolo es una pieza clave en la composición de las tres dimensiones que integran **el sistema de la empresa de control familiar** – la familia, la propiedad y la gestión – especialmente considerando que los actores de cada una de estas dimensiones pueden tener puntos de vista y intereses diferentes en relación a los temas más variados. Cada una de esas dimensiones debe gestionarse de acuerdo con su propia naturaleza, su línea directiva y sus documentos de base. El protocolo rige, especialmente, la esfera familiar, actuando entre (e intra) generaciones y en su relación con la empresa. El acuerdo de socios opera en el ámbito de la propiedad, y el reglamento o contrato social opera en el ámbito administrativo. Es natural, sin embargo, que el contenido de estos documentos toque en temas relacionados a las otras dimensiones. Por lo tanto, la gestión de los temas de cada esfera dependerá de la cultura y estructura familiar y organizacional, como muestra la figura siguiente.

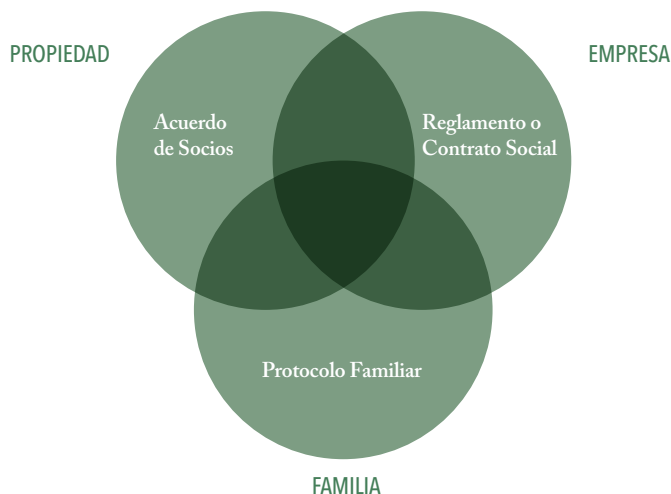
El objetivo de esta publicación es acompañar a las familias empresarias en el proceso de elaboración de un protocolo, planteando posibles temas y desafíos en el porvenir, además de los beneficios de ese trabajo. Esta obra no pretende agotar el tema ni cubrir los innumerables detalles y variaciones que suelen estar presentes en la realidad de cada familia – por ejemplo, regímenes matrimoniales, opciones religiosas que generan donaciones, la muerte súbita de algún fundador o heredero, etc. Pretende, de hecho, demostrar que, al sumergirse en su propia historia, valorar su legado y guiar y estimular el proceso educativo de la familia empresaria (socios y futuros socios) en los temas relacionados con la sociedad y su gobierno, la familia pueda crear mecanismos sólidos para constantemente poder invertir en el capital intelectual y humano de los futuros socios y herederos, y fortalecerse aún más.

Para obtener más información, consulte IBGC, *Governança da Família Empresária: Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações*, São Paulo, IBGC, 2016 (Serie de Cuadernos de Gobierno Corporativo, n. 15).

Adaptado de IBGC, *Gobierno de la Familia Empresaria*, op. cit., presentado originalmente en K. Gersick et al., *Generación a Generación: Ciclos de Vida de la Empresa Familiar*, Boston, HBS, 1997.



Principales documentos del sistema de la empresa de control familiar



1

Por dónde empezar: Conceptos Básicos

LAS DUDAS MÁS COMUNES DE LAS FAMILIAS EMPRESARIAS
PARA LA CREACIÓN DE UN PROTOCOLO

Un protocolo familiar debe reflejar la dinámica y las necesidades de cada familia. Idealmente, el proceso debe comenzar con la selección de temas considerados relevantes por el grupo, la discusión de las expectativas y los deseos de cada uno. A continuación, se encuentran las respuestas a las principales preguntas sobre el trabajo de elaboración del protocolo para ayudar a cada familia a que encuentre su propio camino evolutivo de forma organizada, direccionada y con sentido.

¿Qué es un protocolo familiar?

Es un documento firmado entre los socios y herederos de familias empresarias que representa la transformación de expectativas, en combinaciones transcritas en un instrumento formal. Representa los valores, principios, reglas y conductas. Define los roles y responsabilidades, derechos y obligaciones, reglas y sanciones, válidas para todos aquellos que forman parte de la familia empresaria.

¿Por qué crear un protocolo?

El protocolo es fundamental para establecer valores y principios de actuación de la familia, además de fomentar el comprometimiento moral de los familiares con el futuro del patrimonio y de la empresa, y otorgar coherencia al legado de los fundadores de la empresa. Además de los principios, se agregan reglas para disciplinar la familia en relación al patrimonio y a

la gestión empresarial, además de pautar el ingreso de miembros de la familia en la empresa y planificar la sucesión. Principios y valores no son negociables, pero las reglas sí se pueden revisar de vez en cuando para reflejar la evolución de la empresa, de la familia y del propio ambiente. El alcance y la profundidad de esas reglas dependerán mucho de la etapa de evolución de la familia empresaria.

Es importante resaltar que, en organizaciones jóvenes, las tres dimensiones de la empresa - familia, gestión y propiedad - se superponen más que en empresas más maduras. En este proceso también se mezclan los intereses personales y los asuntos comerciales, lo que puede generar un entorno emocionalmente inestable y perjudicar las decisiones acerca de la empresa. Un protocolo capaz de orientar el rumbo de los negocios basado en valores y principios acordados ayuda a preservar la sana relación entre todos los participantes y, estando bien construido y aplicado, constituye uno de los puntos fuertes de la empresa familiar:

¿Quién debe liderar el proceso?

La iniciativa de elaborar el protocolo puede ser de cualquier miembro del grupo que, con la aprobación de la familia, logre reunir un grupo de personas para trabajar en el documento. En esta etapa inicial, se recomienda involucrar al mayor número posible de representantes familiares, con énfasis en las distintas generaciones y los núcleos familiares que la componen. Si la familia empresaria se encuentra en una etapa más avanzada de gobierno corporativo y posee un consejo de familia, ese órgano podrá liderar el proceso, estableciendo una interfaz con otras estructuras de gobierno para proponer y monitorear el ámbito de las actividades familiares relativas a ese tema. También es posible crear un pequeño grupo de trabajo o un comité que se reporte a cada tanto al consejo de familia. Según las necesidades y la complejidad de cada familia, la ayuda externa, en la figura de

facilitadores, puede colaborar con el proceso, como podremos ver en este documento.

¿Cuándo es ideal considerar el tema?

Cuanto antes empiece el proceso, será mejor y más fácil la interacción de todas las personas involucradas, y se construirán más bases para crecer de manera ordenada, evitando incertidumbres sobre los roles familiares dentro de la empresa. Es común que la iniciativa de crear el protocolo ocurra en tiempos de crisis, pero lo ideal es que ese trabajo se haga cuando la familia empresaria esté en una situación de armonía, porque eso facilita la negociación de los términos del protocolo. Precisamente cuando todo va bien, el documento encuentra un entorno más adecuado para que se construya sobre una base sólida, garantizando que los valores de los fundadores se transmitan a la familia a lo largo del tiempo.

Una forma de direccionar ese proceso es hacer que responda a las necesidades y demandas de ese momento específico de la familia empresaria. Esto se debe a que, en un principio, no es posible anticipar todas las necesidades que surgirán en el futuro. A medida que se practica, y con el tiempo, surgirán naturalmente otras demandas. Es decir, es un proceso continuo y constante que requiere actualizaciones y ajustes en el tiempo, en línea con el crecimiento de la familia. De todos

Cada familia decide cuándo es el momento adecuado para elaborar su “constitución”, pero cuanto antes empiece el proceso, la interacción de todas las personas involucradas será mejor y más fácil.

modos, la familia necesita querer organizarse para comenzar este trabajo y el interés en llevar adelante la empresa se debe encarar como una misión por las próximas generaciones. En este caso, será tarea de ellos movilizar y organizar a los miembros familiares, especialmente a los fundadores, para ese trabajo. Si toman la decisión de perpetuar la empresa, deberán participar directamente en el proceso de redacción del protocolo, ya que no es posible delegarlo. Por la riqueza del proceso, lo mejor es evitar adoptar un modelo preestablecido, que no haya sido desarrollado por el propio grupo (con o sin la ayuda de facilitadores externos). El documento se “construirá” gradualmente, reflejando los principios y valores familiares.

¿Y si surgen conflictos?

Los conflictos desperdician una energía que es esencial para expandir y mejorar el desempeño de la empresa. Sin embargo, cuando administrados adecuadamente, contribuyen para madurar y desarrollar los negocios. Cuando se elabora un protocolo, por ejemplo, posiciones conflictivas son frecuentemente inevitables y conducen a discusiones que ayudan a superar las diferencias y llevan a crear un documento sólido y eficiente. Así, en ese momento es importante que los miembros familiares tomen conciencia que el objetivo de las negociaciones está por encima de posibles desacuerdos personales.

Sin embargo, no es solamente en el momento de elaboración del protocolo cuando surgen los conflictos. De esta manera, el documento puede prevenir mecanismos y metodologías para orientar a la familia como afrontar las divergencias o conversaciones difíciles a lo largo de su trayectoria.

¿El protocolo puede ser elaborado por cualquier familia, independientemente de su tamaño?

La elaboración del protocolo trae beneficios a cualquier familia. Familias empresarias

chicas (común en la primera generación) suelen encontrar difícil llegar a un consenso para tomar decisiones. Por eso, alinear las reglas por intermedio del documento evita problemas de comunicación, aislamiento de opinión y los sentimientos experimentados por algunos miembros, de falta de neutralidad, especialmente de parte del fundador. También contribuye para prevenir la formación de bloqueos antagónicos que puedan generar daños al ámbito familiar, gerencial y patrimonial.

Las familias empresarias con un mayor número de miembros, generalmente a partir de la segunda generación, también se ven muy beneficiadas por el protocolo, ya que promueve la alineación de las reglas ante una mayor diversidad de opiniones, necesidades y deseos. Además, acerca a las generaciones más jóvenes a los valores y a los principios de los fundadores.

¿Qué tipo de regla debería incluirse en un protocolo familiar?

Las reglas incluidas en un protocolo familiar deben ser claras y pactadas por todos para prevenir situaciones conflictivas o ambiguas que pueden aumentar a medida que la familia crece. El contenido de las normas puede tratar de temas amplios y variados, como regímenes matrimoniales o estilos de vida que los herederos pueden “exhibir”; además de otros considerados en la siguiente tabla. También es importante que el protocolo familiar describa claramente las expectativas de conducta del miembro de la familia empresaria, incluyendo una previsión de advertencias y penalidades. De esta manera, el documento se convierte en una referencia permanente para el grupo, y la parte relacionada con las penalidades, en una ligera comparación, funciona como un seguro para la familia - un conjunto de recursos con carácter preventivo hecho para que sea utilizado solamente en casos de extrema necesidad.



Preguntas que orientan la elaboración del protocolo

- ¿Qué principios y valores familiares pueden ayudar a construir el futuro basado en el legado moral recibido de los antepasados?
- ¿La familia comparte la misma visión del futuro? ¿Cuál?
- ¿La familia tiene alguna intención de seguir invirtiendo junta? En caso negativo, ¿en qué situaciones, o en qué momento futuro, se podría considerar la venta de la empresa u obtener inversión extranjera?
- ¿Cuáles son los criterios para definir quién forma y quién no forma parte de la familia?
- ¿Cuáles son los criterios para definir qué miembros de la familia tienen derecho a trabajar en la empresa?
- ¿Cómo se decide la elección y la sucesión de los líderes de la empresa?
- ¿Existen mecanismos para gestionar los conflictos entre familiares?
- ¿Cuáles son los procesos y estructuras de gobierno de la familia y quién debe conducirlos? ¿Las diferentes ramas de la familia tendrán representantes o hay un liderazgo periódico en estos órganos?
- ¿Cómo deberían involucrarse las próximas generaciones en las empresas familiares y en las estructuras de gobierno?
- ¿Debe la empresa, y de qué forma, participar en la formación o en la dirección de la carrera de quienes no están interesados en la empresa?
- ¿Quiénes son los mentores de las generaciones más jóvenes?
- ¿La empresa tendrá una junta directiva? ¿Cómo participará la familia en ella?
- ¿La familia recurrirá a asesores externos para asesorarlos sobre gobernanza y gestión? ¿De qué forma se involucrarán?
- ¿A partir de cuándo y en qué caso un miembro de la familia tiene derecho de vender su participación en los negocios? ¿Qué restricciones se deben imponer a esa venta?
- ¿Existen limitaciones para transacciones comerciales entre empresas de socios con la empresa familiar? ¿Se les permite buscar oportunidades comerciales que entren en conflicto con los intereses de la empresa familiar?
- ¿Pueden los miembros involucrarse en actividades políticas? ¿Bajo que circunstancias?

¿Cuáles son las buenas prácticas recomendadas para la elaboración del protocolo?

Es conveniente que la elaboración del protocolo familiar promueva una discusión preliminar para confirmar si todos los miembros de la familia empresaria desean seguir siendo socios en el negocio existente, o incluso en nuevos negocios que puedan ser desa-

rollados por la familia. Basado en esta ratificación, el registro formal de la identidad familiar (propósito, misión, visión y valores) puede ser un primer tema que se plantee para constar en el protocolo.

Debatir con otras familias que ya han elaborado su protocolo puede ser muy provechoso y puede ayudar a ver los resultados de ese trabajo. La experiencia práctica es

siempre más enriquecedora en el sentido de definir caminos.

Es muy recomendable que el proceso de elaboración del protocolo involucre, de alguna manera, a todas las generaciones que puedan aportar sugerencias o críticas al documento, rescatando el pasado común, pero con la preocupación de comprender las visiones y aspiraciones de los más jóvenes. Cuando los fundadores tienen la iniciativa de liderar la elaboración del protocolo, cuando “compran la idea”, el proceso se vuelve mucho más fuerte y legítimo, porque logran unir al grupo. Sin la participación de estos líderes, el documento podría perder fuerza y credibilidad.

Cuando las familias de la tercera generación (o posteriores) comienzan el proceso, los fundadores a menudo ya no están vivos. En este caso, es importante buscar el apoyo de la generación más vieja, porque ella tiene un mayor conocimiento del legado, de la historia familiar y de la evolución de los negocios, además de estar mucho más cerca de los fundadores y recordar cómo los valores fueron transmitidos hasta el presente.

Es interesante que el trabajo comience mapeando los valores del grupo, la misión y los roles desarrollados por los miembros tanto en la familia como en la empresa. Esto permite que el proceso de decisión sobre

las reglas fluya más fácilmente. Después de todo, antes de las normas, propiamente, existen “leyes morales” que están determinadas por la historia familiar.

¿Cuál es la importancia de contar con la ayuda externa de facilitadores?

La familia puede – y quizás necesite, en algunos casos – contar con la ayuda externa de facilitadores, personas neutrales capaces de mantener el enfoque del trabajo y gestionar la discusión de cuestiones del pasado. Muchos de estos recuerdos son buenos (el legado moral, por ejemplo), pero algunos temas difíciles necesitan ser digeridos con cuidado para que las dudas que los rodean sean resueltas, y posibles conflictos finalmente se resuelvan. La figura del facilitador puede ser importante para superar tensiones y lograr el alineamiento deseado, pues consigue utilizar su neutralidad para moderar la negociación de puntos polémicos y crear un documento que sea efectivo. Por lo tanto, es importante enfatizar que el rol del facilitador no es simplemente proponer un modelo de protocolo estandarizado para ser adoptado por el grupo. En realidad, su función es ayudar a la familia a extraer los aspectos esenciales que compondrán el documento, en base a las particularidades y necesidades de ese grupo específico de personas.

2

Contenido del protocolo familiar

SUGERENCIAS DE TEMAS PARA QUE SEAN DISCUTIDOS Y DOCUMENTADOS

El protocolo es una “costura de afinidades”. La idea es superar visiones extremas para construir un alineamiento en torno a los puntos de vista aceptados por todos. Presentamos a seguir algunas sugerencias de contenido que pueden ser incluidos en el documento, pero deben ser vistos solamente como un punto de partida para las discusiones. El formato y contenido final del protocolo de cada familia surgirán del proceso de diálogo entre sus miembros.

2.1 Misión, visión y valores de la familia empresaria

La motivación principal de los fundadores para comenzar el negocio debe servir como base para describir la misión, visión, valores y objetivos de la familia en el protocolo. Es importante que el documento incluya una breve historia de la familia empresaria, las aspiraciones iniciales de los fundadores, sus ideales, el apoyo de los cónyuges que están o estuvieron a cargo de los negocios (o con un papel decisivo en los bastidores) y el papel de las nuevas generaciones. Con toda esta información es posible explicar la razón de ser del negocio y cómo evolucionó. Esa historia debe resaltar posibles situaciones de divergencia de opiniones y cultura y cómo se resolvieron para fortalecer la empresa y la familia.

La investigación de la historia de la empresa familiar debe comenzar con los fundadores, pero también debe involucrar a sus padres, compañeros o compañeras, vecinos y amigos, ya que muchas veces el legado puede provenir de alguien que no trabajó directamente en la empresa,

Es importante que el documento incluya una breve historia de la familia empresaria, las aspiraciones iniciales de los fundadores, sus ideales, el apoyo de los cónyuges que están o estuvieron a cargo del negocio (o con un papel decisivo en los bastidores) y el papel de las nuevas generaciones.

pero que participó o vio de cerca la creación del negocio, aunque no perteneciera a la familia.

Al plantear y discutir esa historia, es importante que todos alineen sus puntos de vista en relación con el deseo de participar en una familia empresaria y mantenerla de esa forma, invirtiendo juntos los recursos que requiere la sociedad según la misión, la visión y los valores discutidos.

En esas discusiones, quizás algunos de los participantes no estén de acuerdo con los caminos marcados y revelen su voluntad de dejar la familia empresaria para dedicarse a otras iniciativas, basadas en diferentes fundamentos y en sus propios valores. Incluso es natural que, con el paso de las generaciones, se produzca una pulverización del capital, de los intereses y de la alineación familiar en torno al negocio. Algunos miembros pueden estar interesados en vender su participación para adquirir liquidez e invertir en otro negocio, o vivir una experiencia diferente al legado moral y la herencia patrimonial recibida. En este caso, es importante que el protocolo indique la existencia de reglas formales de salida de la sociedad para quienes no quieran permanecer en ella – tema que conviene incluirse en el acuerdo de socios –, evitando posibles conflictos. Después de estas discusiones y aclaraciones,

el protocolo será la vía para ratificar el compromiso de quienes deseen permanecer juntos en la familia empresaria.

El documento debe explicitar claramente quién deberá firmarlo y por qué motivo, destacando que el resultado tuvo el acuerdo de todos los que decidieron permanecer como parte de la familia, es decir, socios, herederos y cónyuges. El cumplimiento de las normas acordadas facilitará el entendimiento sobre el futuro de la empresa familiar, basado en los principios y en el legado moral del pasado. Como se ha dicho anteriormente, las voces disidentes – los socios insatisfechos con lo que quedó establecido en las discusiones – tienen la opción de montar un nuevo núcleo empresarial, con sus propias reglas y un protocolo adecuado a su punto de vista.

Las discusiones sobre el protocolo también pueden abordar el rol social de la familia, basado en la voluntad de sus miembros de emprender acciones voluntarias en nombre de la comunidad. Las empresas familiares suelen tener un fuerte compromiso con su comunidad, y estas actividades ayudan a despertar y solidificar valores, a desarrollar habilidades profesionales y a crear una imagen positiva para la familia empresaria y sus negocios.

2.2 Clasificación de papeles

El involucrimiento de cada persona en los negocios y alrededor de las tres dimensiones del gobierno corporativo familiar – gestión, propiedad y familia (mencionadas en la introducción de este documento) – orienta la definición de los roles a desempeñar en la familia y en la organización. La familia es responsable, por intermedio del protocolo, en apoyar y orientar a los herederos en su desarrollo profesional. Cuando existe interés en ingresar a los negocios, lo ideal es observar las exigencias de comportamiento y de competencia para cada uno de los puestos a ocupar.

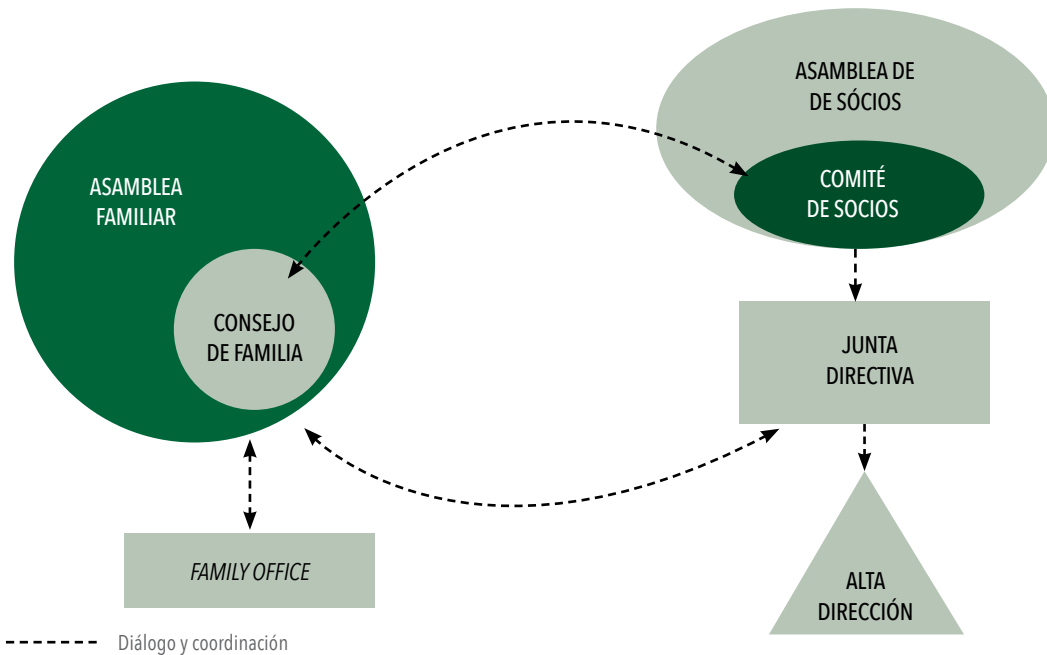
Es común resaltar en el protocolo los roles relacionados con la dimensión de la gestión, es decir, los miembros de la familia que quieren ser ejecutivos y los que quieren trabajar en la empresa. Es una buena práctica que la elección de aquellos que quieren ocupar los puestos de gerentes y miembros de la junta directiva tenga en cuenta la vocación de cada uno y también se base en la capacidad demostrada de negociación y liderazgo empresarial. Los criterios para la selección deben ser igual a los del mercado. En el caso de un Presidente o Director, por ejemplo, es importante que la familia evalúe sus necesidades y cuáles son las calificaciones y experiencia exigidas por una empresa competidora exitosa (ya sea brasileña o internacional, que cotice en bolsa o no). El mercado valora la meritocracia y la eficiencia, no el nepotismo ni la acomodación. Y es importante que, una vez elegidos, los futuros gerentes y miembros de la junta directiva, además de los que actuarán exclusivamente en el ámbito del gobierno de

la familia, estén adecuadamente capacitados para realizar sus funciones, independientemente de creencias, imposiciones y puntos de vista exclusivos y personales del control societario. Sin embargo, a veces se negligencia el rol de los miembros que están solamente en la dimensión de la propiedad – aquellos miembros familiares que quieren solamente ser socios, sin involucrarse directamente en el día a día de la organización. Es importante definir las responsabilidades que esos individuos tendrán en la familia empresaria. ¿Cuál será su papel en la sociedad empresaria y qué derechos y deberes tendrán? Cuando esa función no se discute y se explica lo suficiente, existe el riesgo de conflictos entre socios ejecutivos y no ejecutivos. Los primeros suelen pensar que tienen más derechos y los últimos, que no tienen obligaciones.

Los miembros de la familia que deciden actuar solamente como socios o inversionistas tienen la responsabilidad de apoyar a quienes ocupan puestos ejecutivos en la empresa. Esto no es diferente de lo que se espera de los socios e inversores de cualquier empresa. Sin embargo, en las empresas familiares, es posible que los problemas de gestión se confundan con los familiares y acaben contaminando la armonía entre los miembros. Problemas como el paternalismo, la gestión indebida, la centralización del poder, las decisiones emocionales, la confusión patrimonial y financiera, entre otros, necesitan ser abordados en los foros creados específicamente para atender el gobierno de la familia y decidir el rumbo de la familia empresaria y de los negocios (ver figura a continuación).



Estructuras del gobierno de la familia



Fuente: Cambridge Family Enterprise Group, 2015.

El protocolo describe los diferentes órganos de gobierno y su actuación. El consejo de familia se dedica a desarrollar las políticas familiares, buscando mediar conflictos, desarrollar las generaciones futuras y organizar la colección y la historia de la familia. El grupo es elegido por la **asamblea familiar**, un foro en el que participan todos los miembros familiares, con enfoque principal en la promoción de la integración y de la comunicación. La **junta directiva** es responsable por la dirección estratégica de los negocios y por la elección y supervisión de la gestión empresarial (**alta dirección**). Es seleccionada por la

asamblea de socios, que también se podrá encargar de elegir a los miembros de la junta directiva de la empresa, en el caso de que no exista una junta directiva. El **comité de socios** no tiene un rol deliberativo y puede ser creado para discutir asuntos corporativos y hacer recomendaciones a la asamblea. Finalmente, el *family office* es una estructura de apoyo al gobierno de la familia y que brinda servicios a los miembros familiares – desde un simple concierge (para programar viajes, inspeccionar tareas del hogar y compras, entre otras tareas) hasta la administración patrimonial o filantrópica.

2.3 Normas, acuerdos y conductas

La legislación actual no menciona todos los temas que rigen las familias empresarias. Esto tiene un aspecto positivo, ya que otorga a las familias la libertad de decisión para encontrar las reglas que mejor se adapten a sus necesidades. El acuerdo firmado en el protocolo, por lo tanto, aunque no tiene fuerza de ley, ya se acepta como referencia en algunas decisiones judiciales.

En general, las reglas contenidas en el documento se pueden clasificar según su naturaleza en dos grandes grupos:

- *Principios familiares*, que definen las expectativas de comportamiento con el objetivo de unir y fortalecer al clan familiar para sobrevivir a la fuerza del tiempo.
- *Conductas*, que tienen fuerza coercitiva (aunque sin fuerza de ley) y pueden ser aplicadas en los casos en que un miembro familiar incumpla los principios u otras normas establecidas en el protocolo.

Esas reglas pueden tratar de temas variados, como los que presentamos a continuación, como ejemplo:

- *Ingreso en la empresa* (como empleado o socio) – El ingreso de cualquier profesional a la empresa, heredero o no, debe considerar siempre las habilidades necesarias para que la empresa crezca de manera rentable, sostenible y considerando un largo plazo. El parámetro de mercado siempre es una buena medida. Un individuo que sea socio, miembro de la familia y empleado estará exactamente en la intersección de las tres dimensiones de la empresa familiar (familia, empresa y gestión). Si un familiar y solamente heredero (mera expectativa del derecho a ser socio algún día) esta-

rá en la intersección entre familia y gestión. Independientemente, la regla puede ser la misma para el familiar, socio o heredero.

- *Criterios de ocupación de puestos, promoción, remuneración y salida* – La exigencia de competencias y cursos específicos para ocupar determinados puestos, experiencia previa, entre otras reglas, ofrece mayor transparencia en la selección de los miembros familiares para que trabajen en la empresa o actúen en los órganos de gobierno de la familia. Lo mismo ocurre con las cuestiones relacionadas a las promociones, remuneraciones y salida de la empresa. Cuando esos criterios están bien definidos, los riesgos y desafíos que enfrentará el miembro familiar al postularse para un puesto con otros competidores son más claros, ya que no necesariamente será aprobado, y también asegurará que su presencia en la empresa no esté garantizada solamente por ser parte de la familia. Por ejemplo, ¿qué pasa con quienes solicitan un puesto en la junta directiva? ¿Hay lugar para todos? ¿Cuáles son las consecuencias para quienes no son aprobados? La transparencia en la selección también facilita que estas personas sean aceptadas por los empleados de la empresa que no forman parte de la familia.
- *Usos de bienes y servicios* – Lo más recomendado es que ninguno de los miembros de la familia pueda utilizar bienes y servicios o recorrer a colaboradores o a cualquier otro recurso de la empresa para fines particulares. Por ejemplo, ¿los so-

cios tienen derecho de recibir un préstamo de la empresa? La empresa puede patrocinar a familiares en actividades deportivas y culturales? ¿Cuáles son los criterios para utilizar imágenes o el apellido relacionado con la empresa en otro negocio de alguno de los socios? En relación con estos temas, también es importante establecer criterios de prioridad e incluir a los cónyuges y otros familiares afines en las reglas.

- *Preparar a las próximas generaciones para que sean accionistas responsables* – El protocolo debe anticipar cómo se prepararán las nuevas generaciones para continuar el legado de la familia empresaria, sus valores y aspiraciones. ¿Quiénes serán los mentores? ¿Cuáles serán sus roles? ¿Cuáles son los criterios para seleccionar a los miembros que participarán en los programas de mentoría? ¿Qué formación se recomienda?
- *Presupuesto del gobierno de la familia* – Se recomienda que el protocolo aclare los parámetros de dimensionamiento de este presupuesto y los criterios de uso para no dejar dudas sobre la aplicación de los recursos. ¿Qué porcentaje de dividendos se puede destinar a capacitar a los miembros de la familia que ingresarán a la empresa o a instalar una *family office*, por ejemplo? ¿Cuál será el origen de los recursos? ¿Qué actividades se deben pagar con ese presupuesto?
- *Salida de la sociedad* – Es muy importante que la familia establezca políticas y criterios para que un miembro tenga derecho a vender su participación en los negocios. El objetivo detrás de estas reglas debe ser siempre mantener o aumentar el valor de la empresa en un posible caso de venta. Las reglas de salida de la empresa deben estar establecidas en el acuerdo de socios, pero se pueden adjuntar al protocolo para complementarlo. También se puede discutir la creación de un fondo para comprar la participación de algún socio que quiera dejar la empresa, para que la familia pueda mantener la propiedad del negocio.
- *Regímenes de matrimonio/participación de cónyuges o hijastros* – La participación de los cónyuges puede resultar muy interesante, ya que aportan elementos de otras culturas a la familia y son fundamentales en la formación de la futura generación. Es importante tener en cuenta, sin embargo, que las separaciones pueden generar conflictos, con impactos para toda la familia. Una forma de reducir la tensión emocional asociada a estos difíciles eventos es establecer en el protocolo el régimen matrimonial ideal para la familia empresaria. No obstante, conviene recordar que suele ser el pacto de socios el que establece los derechos de los cónyuges en relación con las decisiones familiares, societarias y patrimoniales, en caso de separación o sucesión.

Posibles fuentes de conflicto

Es importante que las reglas contenidas en el protocolo familiar ayuden a prevenir conflictos entre miembros familiares. Estas son algunas de las principales fuentes de tensión:

- Desempeño de los miembros al frente de la gestión.
- Elección de los futuros líderes de la familia y de la empresa.
- Definición de la remuneración de los miembros de la familia al frente de la gestión.
- Decisiones sobre la estrategia de los negocios.
- Decisiones sobre quién puede y quién no puede trabajar en la empresa.
- Desacuerdos entre la familia y los administradores con respecto a decisiones importantes.
- Decisiones sobre reinversión de las ganancias y pago de dividendos.
- Derechos y responsabilidades de los familiares por afinidad en relación con la empresa.
- Retirada de socios de la sociedad.
- Base de evaluación de las acciones de la empresa para los socios que dejan el negocio.
- Decisiones sobre el futuro de la empresa, basado en la evolución del ambiente de los negocios.



3

Revisión del Protocolo

CUANDO Y POR QUÉ ACTUALIZAR LOS DISPOSITIVOS DEL DOCUMENTO

El protocolo familiar no pretende regir todos los hechos o hipótesis que puedan ocurrir en la vida de una familia y de una empresa. Es un documento vivo que, de vez en cuando, necesita ser actualizado en su contenido para reflejar las nuevas necesidades creadas por la evolución de los negocios y de la cultura de la familia empresaria.

En realidad, la cultura es un patrimonio inmaterial dinámico que involucra no solo los aspectos generacionales del tronco consanguíneo, sino también el papel que representa la presencia de los cónyuges en la evolución de la familia empresaria. La cultura induce cambios importantes en relación con aspectos dicotómicos de conservación/tradición y evolución/modernización. Sin duda, es un factor determinante para la necesaria y oportuna revisión del protocolo.

Las bases del trabajo de revisión son los principios y valores de la familia empresaria. Es interesante que este proceso de reflexión esté provisionado en el propio documento, incluyendo los períodos de vigencia y de revisión periódica del protocolo. Este periodo dependerá de la madurez de la familia empresaria y deberá afijarse, preferentemente, por consenso entre sus miembros. En todo caso, es importante considerar que el documento se debe elaborar con el objetivo de ser duradero, aunque la revisión periódica - o cuando sea necesaria - es una buena práctica.

Sin embargo, la periodicidad establecida no debe ser un impedimento para que los familiares revisen el documento antes de la fecha límite prevista. Siempre que existan diferencias en las disposiciones, la tradición y las buenas costumbres, combinadas con los principios y valores estampados en el documento, garantizarán un rumbo para la familia. Pero, en situaciones excepcionales, se puede hacer necesario revisar el protocolo fuera de los periodos previamente establecidos. Eso puede ocurrir, por ejemplo, en el caso de una

En situaciones excepcionales, puede ser necesario revisar el protocolo fuera de los plazos establecidos previamente.

crisis que afecte a la empresa, la muerte inesperada de uno de los miembros familiares o cuando un divorcio da lugar a juicios patrimoniales que afectan la empresa. En definitiva, el protocolo se debe revisar ante cualquier situación de daño inminente y que no sea posible esperar el plazo establecido inicialmente.

Si la familia aún no estableció reglas para enfrentar esas situaciones, la familia quizás vea la necesidad inmediata de reunirse para discutir las, sin tener que esperar los años establecidos para revisar el protocolo. En todos estos casos, es importante prevenir qué estructuras de gobierno de la familia podrán participar en esas discusiones con la debida neutralidad para garantizar una transición segura. Conviene también evaluar si para ello será necesaria la participación de mediadores externos.

En un proceso bien guiado para la construcción del protocolo, la revisión periódica también es importante como fuente de aprendizaje y desarrollo de la familia. A medida que se perfecciona el documento, la familia evoluciona y sus relaciones maduran.

Consideraciones Finales

La creación y permanente mejora del protocolo suponen debates enriquecedores para todos los que participan en la familia empresaria. El resultado de este trabajo es un documento claro sobre la misión, los valores, las reglas y las responsabilidades de los participantes. Los beneficios del proceso, sin embargo, van mucho más allá de estas estructuras formales.

En un esfuerzo por dialogar y llegar a un consenso, los miembros de la familia desarrollan un conocimiento más profundo sobre su propia historia. Amplían su visión sobre nuevas oportunidades y riesgos que aún no han sido considerados en sus planes hacia el futuro. Entienden mejor sus roles y colaboran para evitar interferencias indebidas en la empresa familiar. Aprenden a manejar sus emociones de manera positiva y están mucho mejor preparados para enfrentar a los desafíos comerciales y de relacionamiento que tendrán por delante.

Todo eso ayuda a construir y fortalecer el patrimonio material del grupo, pero, sobre todo, también desarrolla un legado moral que se extiende por generaciones y se vuelve mucho mayor que la propia empresa y la familia. Prueba de que, de hecho, el todo puede ser mucho mayor que la suma de las partes.

PATROCINIO



El éxito de una empresa depende inicialmente del protagonismo y de la visión del emprendedor individual. A medida que la propiedad se diluye entre generaciones, es necesario organizar la familia para que la empresa pueda tener una plataforma de crecimiento estable, evitando vulnerabilidades como la fuerte dependencia de los fundadores, la ausencia de un plan de sucesión adecuado y la falta de talentos dentro y fuera de la familia, entre otros factores.

Para preservar la empresa familiar, es necesario que exista una cultura basada en valores y que defina las reglas del juego mucho antes de que sean necesarias. Es en este contexto que el protocolo familiar representa un elemento sumamente efectivo y relevante para el gobierno de la familia. Si se fundamenta bien en los valores y aspiraciones familiares, el documento ayudará a aclarar los derechos y responsabilidades de cada miembro del grupo, ayudará a evitar conflictos y fortalecerá la mejor conexión entre los distintos miembros familiares.

Nosotros, de PwC, hemos estado ayudando a familias empresarias de todo el mundo a organizarse para hacer factibles sus ambiciones y preservar la relevancia de sus negocios durante generaciones.

Sin embargo, nos damos cuenta de que hay pocas publicaciones en el mercado que abordan este tema con el alcance necesario y que aborden el proceso de estructuración de reglas y comportamientos que reflejen los deseos de la familia con respecto a su propio futuro, así como al futuro de la empresa.

Con nuestro apoyo a esta publicación del IBGC, creemos estar contribuyendo a llenar este vacío y a difundir contenidos conceptuales, que ayudarán a fortalecer a gobernar empresas familiares brasileñas.

Fernando Alves
Socio-Presidente
PwC Brasil

Carlos Mendonça
Socio y líder de Empresas Familiares
PwC Brasil

EDICIÓN

IBGC | Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

PATROCINADORES



APOYO



COLABORACIÓN



Las posibilidades de construir una empresa familiar saludable y productiva aumentan cuando la familia empresaria adopta hábitos y prácticas que ayudan a comprender y respetar los derechos y deberes de todos sus miembros. El protocolo familiar es un instrumento importante en la búsqueda de ese objetivo, pues apoya la relación entre los miembros familiares, su relación con sus negocios y su patrimonio, y su evolución a lo largo del tiempo.

