

El Protocolo Familiar y Empresario – Parte I

Por Roberto E. Bazán

Un negocio familiar será rentable y perdurable siempre que hoy se establezcan reglas y límites al accionar de los integrantes de las familias en relación a los Cuatro Ambitos de los que pueden ser parte

Es bien conocido el dicho popular que dice “diciendo y haciendo”. Paradójicamente no es totalmente aplicable en el mundo de las empresas de propiedad familiar dado que se corre el riesgo de decir mucho y por mucho tiempo y postergar el hacer. En mi experiencia de tantos años dedicados a la consultoría considero que aquel dicho debe ser reemplazado por este: “pensando, acordando y haciendo”.

Pensar, con proyección al futuro

Por lo general cuando se piensa en la trascendencia se comete el error de focalizarse solo en la empresa siendo que el sistema lo conforman otros tres ámbitos como lo son las Familias, la Sociedad sea esta formal o informal y el Patrimonio. De no tenerlos en cuenta se puede caer en el error de creer que el solo hecho de establecer quien será la persona, familiar o no, que tomará la posta en la dirección de la empresa es suficiente para lograr la perdurabilidad de la misma.

El hecho de pensar con proyección al futuro requiere que sean abordados y



consensuados los diferentes temas que son parte de los Cuatro Ambitos y que inevitablemente se relacionan. Veamos; es posible que el fundador seleccione a quien considere el mejor sucesor pero esto no significa que la empresa estará a salvo o que crecerá en el futuro. Otros tipos de intereses podrían interferir para que esto no suceda; entonces lo mejor es que en la selección del sucesor también participen los miembros de las familias propietarias y de ser posible los herederos. El consenso legitima las decisiones en cambio la imposición puede no hacerlo.

Acordar, con un sentido corporativo

Un acuerdo es el punto final de un proceso previo que requiere: establecer con precisión el tema sobre el que se pretende lograr un acuerdo, privilegiar los intereses corporativos por sobre los personales y estar dispuesto a ceder cuando la otra parte expone argumentos contundentes. Se puede inferir por lo antes escrito que el mecanismo más adecuado en primera instancia es consensuar postergando la votación como la última instancia para decidir aunque debe quedar en claro que este método no representa haber establecido acuerdos. A diferencia del voto el consenso si permite lograr acuerdos duraderos dado que para lograrlos ha sido

necesario alcanzar un nivel de maduración importante que representa que haber cedido frente a otras opciones no significa que “se ha perdido”. Buscar acuerdos no significa someterse a una contienda que tendrá ganadores y perdedores. Por el contrario, buscar acuerdos es una instancia de personas que reconocen que la opción más adecuada para resolver una cuestión puede no ser la propia. Para sintetizarlo de una manera simple: “para lograr consensos es necesario encerrar los egos”.

Hacer, implementando lo acordado

El Protocolo Familiar y Empresarial es una “institución viva” que debe ser administrado desde el mismo momento en que se suscribe y revisado cada cierto tiempo, mi sugerencia es que se haga con una frecuencia anual y a los cinco años de vigencia realizar una revisión muy profunda del mismo. El protocolo debe ser inflexible en su aplicación y flexible en su revisión. Cualquier cambio que se requiera hacer en su contenido debe seguir un procedimiento que también debe ser previsto en su articulado y de esta manera evitar los “cambios por oportunidad” que podrían ser tomados como de interés personal de alguno de los firmantes.

Contar con un protocolo no asegura que se cumplan los acuerdos que contiene por el solo hecho que el documento esté en una repisa. Los protocolos deben contar con un gestor que facilite que su contenido sea aplicado de manera permanente y no solo cuando se presenten situaciones que presuman incidentes

o conflictos. Este es uno de los secretos de la eficiencia del protocolo, no dejarlo dormir.

El Costo del Protocolo

Por lo general cuando pensamos en la palabra costo inmediatamente la relacionamos con un aspecto económico o financiero. Esto es también aplicable a la elaboración del protocolo pero no es único costo que debe evaluarse.

Contar con el Protocolo Familiar y Empresarial evita una serie de “otros costos” tangibles e intangibles que son los siguientes:

El costo judicial: es el valor que deberán acometer los herederos para ejecutar la declaratoria de herederos o el juicio sucesorio

El costo emocional: en el caso que existan diferencias entre los miembros de las familias y/o las familias cuando deben resolver situaciones y eventos relacionados a sus intereses.

El costo de la gestión no eficiente: cuando se presentan alguna o ambas situaciones descritas en los dos puntos anteriores es muy probable que se pierda el foco en la gestión.

No dejen para mañana, lo que puedan resolver hoy y convertirlo en su Protocolo Familiar y Empresarial

Julio 2020

