

Winter July 12, 2016

Las empresas familiares

Enrique Varsi, Dr.

Marco Andrei Torres Maldonado



FUNCIONALIDAD DEL PROTOCOLO PARA LA CONTINUIDAD

Las empresas familiares



ENRIQUE
VARSI
ROSPIGLIOSI
Socio del Estudio
Rodríguez Angobaldo
Abogados.



MARCO ANDREI
TORRES
MALDONADO

Asociado del Estudio
Fernández, Heraud &
Sánchez Abogados.

En nuestro medio, usualmente al hablar de empresas familiares se las suele asociar como pequeñas empresas y poco profesionalizadas, pero en realidad lo que las define no es su tamaño o capacidad de administración, sino el simple hecho de que la propiedad y la dirección se encuentran en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe la intención de que la empresa siga en propiedad de la familia. (1)

El rasgo característico de las empresas familiares es el vínculo existente entre la vida de la familia y la de la empresa; o, dicho de otro modo, entre propiedad, gestión y familia. La familia promueve la lealtad, unidad, formación en valores y la constante comunicación; por su parte, la gestión se relaciona al manejo del *core business* de la empresa, los clientes y las finanzas; y, finalmente, la propiedad tiene que ver con la liquidez, resultados y utilidad.

Para ello, la práctica corporativa contemporánea considera necesaria, por no decir indispensable, la elaboración de un protocolo familiar (Constitución Familiar o, para nosotros, Código Familiar) que organice y regule con fisonomía propia las relaciones entre la familia y la empresa, a fin de evitar que los problemas familiares que pudieren surgir trasciendan a la empresa.

Instrumento marco

El protocolo familiar es un instrumento marco que contiene las normas que clarifican la interacción de la familia con la empresa, y estipula determinada actuación por parte de las familias propietarias. Es decir, es un compromiso por decisiones que mejor se adaptan a la voluntad de hacer compatible la continuidad del binomio empresa-familia. Se definen y establecen los principios, compromisos, derechos y deberes (2).



Trascendencia

Un estudio efectuado por *Price WaterHouseCoopers*, en el que se analizó a 50 importantes empresas familiares en el Perú de los diversos sectores, estableció que solo 27% de ellas tiene implementado un protocolo familiar. Un ejemplo de utilización del protocolo familiar es la familia Manucci, propietaria de dos empresas de

transportes en Trujillo. En dicho protocolo se decidió que los parientes de la cuarta generación que quieran ocupar algún puesto en las compañías Manucci deberán haber cursado los estudios requeridos para el cargo y tener por lo menos dos años de experiencia en otra empresa preferentemente de la competencia. (5)

Lo expuesto denota que lo trascendental del protocolo familiar, más allá de la *ratio* que lo inspira, es contribuir a fortalecer la armonía familiar y promover la continuidad y crecimiento de la empresa, por lo que su adopción resulta imprescindible para la operatividad y permanencia de la empresa familiar.

El protocolo familiar, si bien no está regulado en el Perú, debe ser fruto del consenso, por lo que su discusión y elaboración requiere de la total participación de la familia. Aunque en un consejo familiar participan solo familiares, durante la elaboración del protocolo “puede convocarse a un asesor externo para que ayude a la puesta en marcha del consejo familiar, colabore en el proceso de negociación y en su redacción” (3), eso es lo aceptable y técnicamente recomendable.

Precisamente, tomando como base los aportes y apreciaciones de cada uno de los miembros, el asesor externo presentará un proyecto de protocolo familiar, el que luego de ser revisado, asimilado y debatido podrá ser aprobado por sus miembros. Naturalmente, el protocolo estará sujeto a actualizaciones, a efectos de atender nuevas situaciones no previstas inicialmente y que, sin duda, son muy recurrentes en las relaciones familiares, requiriéndose aclaración o su supresión.

La funcionalidad del protocolo familiar radica en instalar un proceso de comunicación intrafamiliar para tratar temas difíciles sobre la relación familia-empresa; clarificar y delimitar los ámbitos de actuación de la empresa y de la familia; describir tareas, responsabilidades, obligaciones y derechos que les incumben a la familia y la empresa, establecer de antemano cómo solucionar problemas que probablemente se presentarán; y tener en cuenta los intereses, expectativas, objetivos personales y profesionales de los familiares para evaluar su compatibilidad con la estrategia de la empresa (4). ▀

[1] GALLO, Miguel Ángel. *Las empresas familiares*. Barcelona: Instituto de la Empresa Familiar, 1989, p. 30. [2] DODERO, Santiago. *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Segunda edición. Buenos Aires: El Ateneo, 2008, pp. 256 y 257. [3] GALLO, Miguel Ángel y Joan M. AMANT. *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Barcelona: Ediciones Deusto & Instituto de la Empresa Familiar, 2003, p. 110. [4] GASCO, Carlos; SEGURADO, Juan Luis y Javier QUINTANA. *Buen gobierno en la empresa familiar*. Barcelona: Instituto de la Empresa Familiar, 2005, p. 60. [5] <http://www.negopolis.com.pe/reglas-en-la-empresa-familiar/> [Consultado: 30 de junio de 2016].