

## Protocolo: La Carta Magna de las Empresas Familiares ...

Dentro de las cosas que un fundador tiene que dejar claras antes de legarle la empresa a las generaciones venideras es la carta de navegación, que será el reglamento que dirija el actuar del resto de la dinastía y asegurará que la compañía no muera con él.

Cuando se crea una nación es fundamental que esta cuente con una Constitución que dirija y defina los límites de las relaciones entre los poderes del Estado y estos con sus ciudadanos. La carta magna es a un país lo que el protocolo a la empresa familiar, pues sin él el rumbo de la compañía tiende a improvisarse ante los distintos escenarios que enfrentará.

Es por eso que en España el tema del protocolo familiar está muy avanzado, cerca del 90% de las empresas de clanes cuentan con un protocolo. Otro dato clave es Perú, que sólo hace una década empezó con el tema de los reglamentos y hoy el 10% de sus compañías ya cuentan con uno. En Chile, se estima que entre el 20% y el 25% de las empresas familiares cuenta con uno, lo que expertos consideran bajo.

Las familias son todas diferentes y es por eso que cada empresa tiene un protocolo único y exclusivo. Estos surgen de la necesidad que tienen las castas de ordenar la forma que tienen de participar en la compañía - como accionistas, directores y ejecutivos- para que no hayan sentimientos de que se favorece a uno o se discrimina a otro. El reglamento no solamente es un documento que establecerá el actuar futuro de cada miembro de la empresa familiar, si no que es un proceso de reflexión y consenso, en el cual se van viendo las voluntades de los integrantes del núcleo.

“El protocolo es un instrumento vivo, no queda escrito en piedra ni cobre”, dice el presidente ejecutivo de Proteus y profesor de la cátedra Von Appen de la Universidad Adolfo Ibáñez (UAI), Gonzalo Jiménez, quien conoce muy de cerca el tema, pues ha realizado varios de estos a empresas chilenas y extranjeras. Lo ideal, cuenta, es que los principales lineamientos no se modifiquen, pero se debe tener claro que las nuevas generaciones pueden y deben agregarle temas a los protocolos para así actualizarlos a lo que en la empresa está pasando.

### **Importancia y Momento**

El director ejecutivo del Centro de Emprendimiento & Innovación de la Universidad del Desarrollo, Patricio Cortés, comenta que los protocolos son sumamente necesarios a la hora de tomar decisiones, pues define quién es el responsable de hacerlo y, por lo tanto, ayuda al fundador a que se retire efectivamente de la administración de la compañía.

Es por eso que el especialista de la UAI argumenta que “lo que funcionaba de manera ad hoc entre los miembros originales de la familia, requiere ordenarse y estructurarse para cuando lleguen las otras generaciones, así las reglas están



“Cuando un protocolo es legal y puedes publicitarlo tiene un valor enorme, pues con eso le demuestras a tus empleados y clientes que la empresa perdurará en el tiempo”, dijo Gonzalo Jiménez, presidente ejecutivo Proteus y profesor de la cátedra Von Appen de la Universidad Adolfo Ibáñez.



claras”. Jiménez considera que la constitución del clan debe realizarse cuando se vean tres hitos importantes. El primero tiene relación con el patriarca. Cuando se ve que el fundador tiene más de 60 años se hace inminente que se comience con el proceso de protocolo familiar. En segundo lugar, antes de que las siguientes generaciones entren al ruedo del negocio, o sea antes de que salgan de la universidad, y tercero, cuando la empresa este sana y estable.

*“El protocolo ordena la forma en que los integrantes de la familia participarán en la empresa”.*

## **Tipos de protocolos**

Cuando una familia decide que es el momento de comenzar con el proceso de protocolo, lo primero que tiene que hacer es buscar a un entendido en el tema que lo asesore respecto a la estructura y sobre todo que administre la evolución del mismo. Luego de que se haya encontrado al profesional que les brindará la ayuda para realizar y elaborar el reglamento de familia -proceso que dura aproximadamente cuatro meses-, deben realizar una reunión para ver cuál será el lineamiento que le darán a su protocolo.

Para Jiménez existen cuatro tipos de estatutos muy marcadas que son los que generalmente las empresas piden. En primer lugar están los financieros, que tienen que ver con la forma en que se van a repartir el patrimonio, cómo van a actuar los accionistas o cómo van a usar los dividendos que provengan de la empresa. Otro tipo de carta de navegación muy común es la que se enfoca en las generaciones que vendrán, sobre todo en las que se van a ir incorporando a la empresa para que la nueva sabia de la empresa vaya interesándose en los negocios familiares.

El cuarto estilo de protocolo es el que se enfoca más en la empresa como tal. Esta acta lo que busca es dejar bien establecidos los pasos para que la compañía siga en el tiempo. Por último, hay familias que tienden a hacer sus constituciones más ligadas al emprendimiento, por lo que establecen reglas claras para que los miembros del clan potencien sus capacidades, algo así como crear su propio capital de riesgo.

Pero ciertamente existen ciertos contenidos que sí o sí debe contener un protocolo familiar. Para Gonzalo Jiménez hay ítemes que son fundamentales que no pueden faltar, como la historia de la familia, la visión, los puntos de acuerdo, definición de familia -por ejemplo si eso incluye o no a los cónyuges- y todo lo que tiene que ver con inversión, crecimiento, dividendos y regulaciones.

*“Se necesita un líder claro que impulse el proceso o un grupo familiar que esté de acuerdo con apoyar pues se necesita que todos se vayan subiendo al barco”.*



“Los protocolos no son muy comunes en Chile, no muchos piensan que van a haber problemas y se sorprenden cuando pasan”, sostuvo Patricio Cortés, director ejecutivo del Centro de Emprendimiento & Innovación de la Universidad del Desarrollo.

## Moral Versus Legal

Otro tema que no es menor en torno a los protocolos es el ámbito al que pertenecen. En Chile los protocolos son solamente morales y funcionan como acompañamiento de los pactos de accionistas que tienen un peso legal considerable. En España, en cambio, las cartas de navegación de cada firma son del ámbito legal. “Cuando un protocolo es legal y puedes publicarlo tiene un valor enorme, pues con eso le demuestras a tus empleados y clientes que la empresa perdurará en el tiempo”, dijo Jiménez. No así es el caso de las empresas que no cuentan con protocolo. 🇨🇱



---

¿Por qué falla un protocolo?

- Cuando no se involucran los actores clave
- Cuando no es sincero
- Cuando los involucrados no tuvieron la oportunidad de opinar y de saber de qué se trataba
- Cuando se hace a punta de autoridad

---

Pasos para un buen protocolo:

- Informarse de qué se trata
- Comprometerse con el proceso
- Participar activamente en él
- Contar con el apoyo metodológico de profesionales
- Ser capaces de respetar los acuerdos a los que se llegaron