



PROTOCOLO Y CONSEJO DE ADMINISTRACION

EMPRESA FAMILIAR

CATEDRA DE EMPRESA FAMILIAR
7 DE MARZO 2007

CONTENIDO

Empresa Familiar

EMPRESA FAMILIAR

PROTOCOLO FAMILIAR

ORGANOS DE GOBIERNO

CONTENIDO

Empresa Familiar

EMPRESA FAMILIAR

- DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR
- FINES DE LA EMPRESA FAMILIAR
- TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES
- PRÁCTICAS FAMILIARES VS. EMPRESARIALES
- TRAMPAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

PROTOCOLO FAMILIAR

ENTREVISTAS



Cuestiones de las Empresas Familiares

- n ¿Cómo crecer? ¿Cómo evolucionar y cambiar los negocios?
 - n ¿A quién recurrir para la Sucesión ?.
 - n ¿Cómo evitar la rivalidad entre hermanos?.
 - n ¿Se debe incluir en el reparto de la propiedad a los hijos que no se incorporen a la empresa o conviene compensarlos de otra manera?.
- 

Cuestiones de las Empresas Familiares

- n ¿Cuándo se debe empezar la planificación de la herencia?
- n ¿Cuándo se debe vender o cerrar la empresa?.
- n ¿Como se debe captar capital para continuar?.
- n ¿Cómo incorporar y conservar ejecutivos no familiares?.
- n ¿Incorporar socios terceros ?. Capital risk
- n ¿Cómo implantar órganos de gobierno para el crecimiento.?

DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR

Empresa Familiar

LA MANERA MÁS FÁCIL DE ENTENDER QUÉ ES UNA EMPRESA FAMILIAR, ES RESALTANDO LAS DIFERENCIAS ENTRE UNA EMPRESA FAMILIAR Y UNA NO FAMILIAR

EMPRESA NO FAMILIAR

- TIENE UN BUEN NÚMERO DE SOCIOS (PERSONAS, EMPRESAS O INSTITUCIONES) Y NO HAY UNA FAMILIA QUE OSTENTE LA MAYORÍA.
- EL ACCIONISTA SÓLO APORTA CAPITAL.
- SE DETERIORA LENTAMENTE CUANDO FALTA EL LIDERAZGO.

EMPRESA FAMILIAR

- UNA FAMILIA TIENE LA MAYORÍA O LA TOTALIDAD DE LAS ACCIONES.
- EL ACCIONISTA APORTA CAPITAL, **UNIDAD Y COMPROMISO.**
- PASA RÁPIDAMENTE A LA GUERRA CIVIL, SI SE ACABA LA UNIDAD Y EL COMPROMISO.

FINES DE LA EMPRESA FAMILIAR

Empresa Familiar

LA EMPRESA FAMILIAR TIENE CUATRO FINALIDADES:

- ENTREGAR PRODUCTOS Y SERVICIOS, QUE SIRVAN PARA LA MEJORA DEL SER HUMANO.
- CREAR RIQUEZA PARA LA ECONOMÍA.
- DESARROLLAR A SU GENTE.
- LOGRAR UNA CONTINUIDAD EXITOSA.

MUCHAS EMPRESAS FAMILIARES MUEREN POR NO SABER DIVERSIFICARSE O REVITALIZAR LOS NEGOCIOS CUANDO LLEGAN AL ENVEJECIMIENTO.

DE 100 EMPRESAS FAMILIARES QUE NACEN, 30 LLEGAN A LA SEGUNDA GENERACIÓN Y 10 A LA TERCERA.

Empresa Familiar



1. FINALIDADES DEL PROTOCOLO FAMILIAR (PF):

- ESTABLECER UN ACUERDO VERAZ Y COMPROMETIDO (REGLAS, NORMAS, PRINCIPIOS, VALORES, ETC.) ENTRE TODOS LOS TRES CONJUNTOS DE ACTORES BÁSICOS DE LA VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR (EF).
- FAVORECER LA CONTINUIDAD DE LA EF.
- IMPEDIR QUE CAIGA EN LAS TRAMPAS PROFUNDAS DE LA EF:
- MEJORAR EL CONOCIMIENTO, LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DE LA EF.

TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES

Empresa Familiar

EMPRESA DE TRABAJO FAMILIAR

- TODOS LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA QUE LO DESEEN PUEDEN TRABAJAR EN LA EMPRESA, EN TODO TIPO DE PUESTOS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD, SEGÚN SU CAPACIDAD.

EMPRESA DE DIRECCIÓN FAMILIAR

- LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA SOLAMENTE PUEDEN TRABAJAR EN PUESTOS DE DIRECCIÓN O EN EL PROCESO DE LLEGAR A OCUPARLOS.

EMPRESA FAMILIAR DE INVERSIONES Y EMPRENDIMIENTOS

- SE TIENEN INVERSIONES EN 2 TIPOS DE EMPRESAS, DE LARGO PLAZO Y ESPECULATIVAS.
- LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA SOLAMENTE TRABAJAN EN PUESTOS DE DIRECCIÓN DE LA HOLDING O DE LAS EMPRESAS DE LARGO PLAZO, QUE NO SE PIENSAN VENDER.
- APOYO A MIEMBROS DE LA FAMILIA PARA EMPRENDER AVENTURAS EMPRESARIALES, CON REGLAS.

EMPRESA FAMILIAR COYUNTURAL

- SE PLANEA VENDERLA POR SITUACIONES DE MERCADO.

Empresa Familiar

CON FRECUENCIA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES FALTA CLARIDAD PARA DISTINGUIR LAS PRÁCTICAS PROPIAS DE UNA FAMILIA, DE LAS PRÁCTICAS PROPIAS DE UNA EMPRESA.

PRÁCTICAS FAMILIARES

- CREAR FELICIDAD ENTRE SUS MIEMBROS.
- TE AMAN Y TE QUIEREN POR LO QUE ERES.
- TENDENCIA IGUALITARIA "SOCIALISTA".
- APOYAR AL MÁS DÉBIL.

PRÁCTICAS EMPRESARIALES

- CREAR RIQUEZA, RESPONSABILIDAD SOCIAL.
- TE QUIEREN POR LO QUE APORTAS.
- TENDENCIA A "MERITOCRACIA".
- APOYAR AL MÁS CAPAZ.

ESTA CONFUSIÓN PERJUDICA A AMBAS INSITUACIONES, POR LO QUE ES VITAL DIFRENCIARLAS Y MANTENERLAS SEPARADAS.

TRAMPAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Empresa Familiar

DECISIONES QUE EROSIONAN LA UNIDAD, LA EQUIDAD Y EL COMPROMISO, Y COMO CONSECUENCIA IMPIDEN AMAR A LA EMPRESA FAMILIAR.

- CONFUNDIR PROPIEDAD CON CAPACIDAD DE ADMINISTRAR.
- CONFUNDIR VÍNCULOS EMPRESARIALES, CON VÍNCULOS FAMILIARES.
- CONFUNDIR FLUJOS ECONÓMICOS FAMILIARES CON EMPRESARIALES.
- NO RESPETAR REGLAS DEL MERCADO (SUELDOS, PERFIL DE PUESTO, LABORIOSIDAD).
- RETRASAR LOS PROCESOS DE SUCESIÓN
- CONFUNDIR ROL DE GOBIERNO CON ROL DE DIRECCIÓN.
- ***PENSAR QUE SOMOS INMUNES A LAS TRAMPAS.***

LA EMPRESA FAMILIAR REQUIERE, NO SÓLO INVERSIÓN SINO AMOR.

Empresa Familiar



EMPRESA FAMILIAR

PROTOCOLO FAMILIAR

- OBJETIVOS DEL PROTOCOLO FAMILIAR
- DESCRIPCIÓN DEL PROTOCOLO FAMILIAR
- CIMIENTOS DEL PROTOCOLO FAMILIAR
- ESTRUCTURA DEL PROTOCOLO FAMILIAR
 - TRABAJO
 - PROPIEDAD
 - GOBIERNO
- FIGURAS DEL PROTOCOLO FAMILIAR

ORGANOS DE GOBIERNO

OBJETIVOS DE PROTOCOLO FAMILIAR



PARA EVITAR CAER EN LAS TRAMPAS Y TENER UN MANEJO PROFESIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR, SE REQUIERE ESTABLECER UN PROTOCOLO FAMILIAR.

EL **PROTOCOLO FAMILIAR** ES UN ACUERDO VOLUNTARIAMENTE QUERIDO Y VIVIDO PARA LOGRAR:

UNIDAD
(SIN UNIFORMIDAD)

EQUIDAD

COMPROMISO
(ENTREGA-DEVOCIÓN)

EL PROTOCOLO FAMILIAR
ES PARA AYUDAR A CONTINUAR LA PAZ,
NO ES PARA ACABAR LA GUERRA.

LAS REGLAS SON PARA LA **SUPERPOSICIÓN** EMPRESA – FAMILIA. *DIFERENTES REGLAS PARA DIFERENTES TIPOS DE EMPRESA FAMILIAR.*



DESCRIPCIÓN DEL PROTOCOLO FAMILIAR



EL PROTOCOLO FAMILIAR CONSISTE EN:

- ESTABLECER UN ACUERDO VERAZ Y COMPROMETIDO ENTRE LOS ACTORES BÁSICOS DE LA EMPRESA FAMILIAR.
- QUE FAVOREZCA LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR.
- IMPIDA QUE SE CAIGA EN LAS TRAMPAS DE LA EMPRESA FAMILIAR.
- MEJORE EL CONOCIMIENTO, LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN, ENTRE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA FAMILIAR.

EL PROTOCOLO FAMILIAR DEBE SINERGIZAR LAS CAPACIDADES DE LA FAMILIA ESTABLECIENDO UN PROPÓSITO COMÚN, UNA COMUNICACIÓN TRANSPARENTE Y COLABORACIÓN Y APOYO.

CIMIENTOS DEL PROTOCOLO FAMILIAR

**EL PROTOCOLO FAMILIAR, ACUERDO VOLUNTARIAMENTE QUERIDO Y VIVIDO, I
SOLIDEZ EN CUATRO CIMIENTOS.**



*LA BELLEZA
INTERIOR NO
SE PERCIBE*



PRINCIPIOS
VALORES
MISIÓN
SER MEJORES
SERES HUMANOS



METAS
DESCRIPCIÓN
VISIÓN COMPARTIDA
SUEÑOS



TRABAJO
DIRECCIÓN
INVERSIÓN
EMPRENDIMIENTO
COYUNTURAL



ANTICIPAR
PREVEER
ACLARAR

*SIN CIMIENTOS NO
PUEDE HABER
SUPERESTRUCTURA.*

ESTRUCTURA DEL PROTOCOLO FAMILIAR

Empresa Familiar



EL PROTOCOLO FAMILIAR RESPONDE A LAS PRINCIPALES MOTIVACIONES TERRENALES DEL SER HUMANO...

AMOR

DINERO

PODER

...A TRAVÉS DE SU ESTRUCTURA VISIBLE, QUE TIENE TRES COMPONENTES:

TRABAJO

PROPIEDAD

GOBIERNO



SÓLO SE AMA LO QUE SE CONOCE; EL TRABAJO ES UNA FORMA DE **AMOR**.



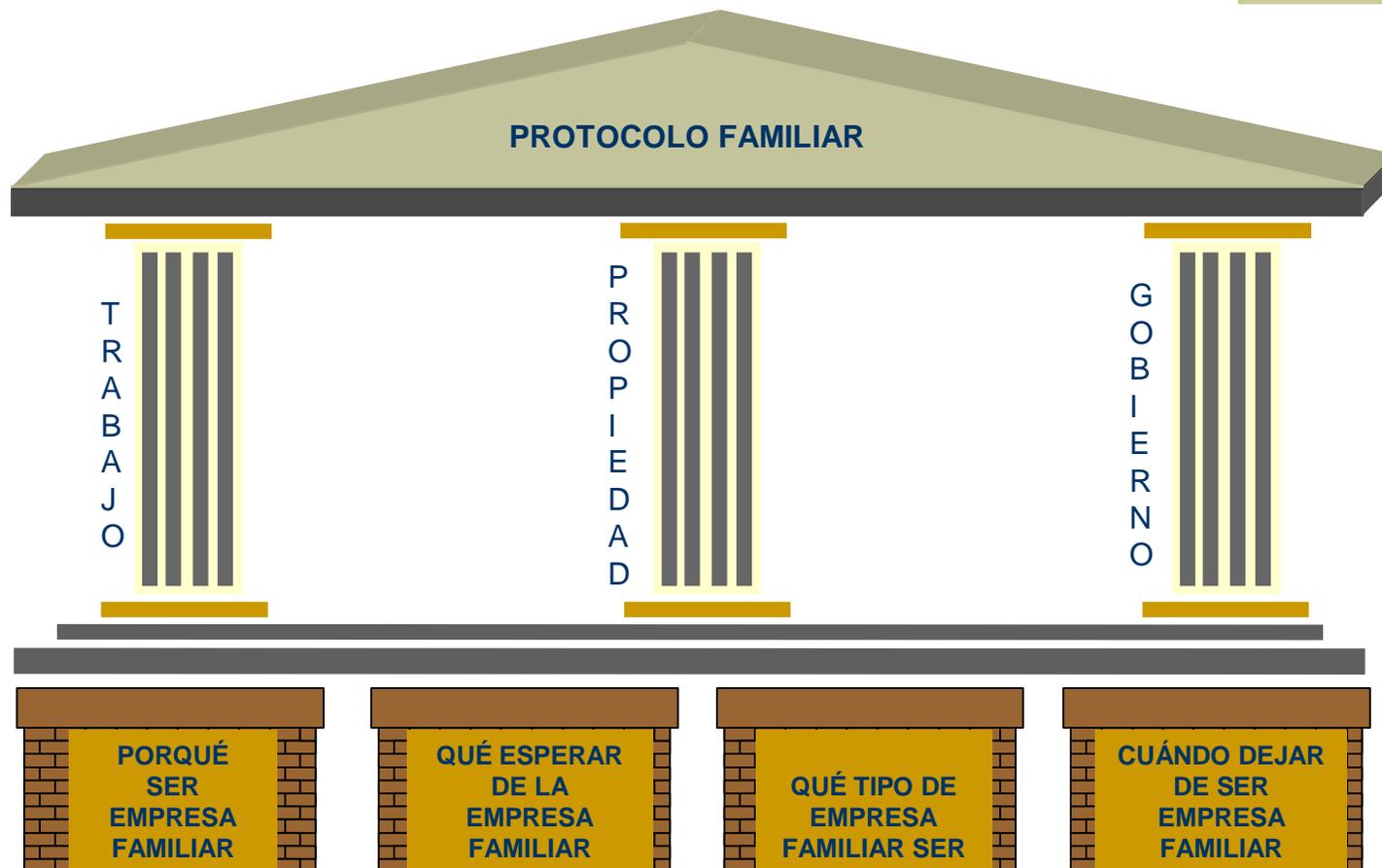
LA ESTRUCTURA DE PROPIEDAD RESPONDE A LA MOTIVACIÓN **ECONÓMICA**.



LA FORMA DE GOBIERNO BUSCA BALANCEAR EL **PODER**

ESTRUCTURA DEL PROTOCOLO FAMILIAR

LA ESTRUCTURA VISIBLE DEL PROTOCOLO FAMILIAR SE CREA UNA VEZ QUE LOS CIMIENTOS ESTÉN FIRMEMENTE CONSTITUÍDOS.



Empresa Familiar



PROTOCOLO FAMILIAR

T
R
A
B
A
J
O

- **INCORPORACIÓN** – ¿QUIÉNES PUEDEN ASPIRAR A TRABAJAR EN LA EMPRESA? ¿SÓLO CONSANGUÍNEOS QUE SEAN FUTUROS ACCIONISTAS O TAMBIÉN PARIENTES POLÍTICOS? ¿A PARTIR DE QUÉ EDAD? ¿A QUÉ NIVELES?
- **CONDICIONES** -- ¿QUÉ ESTUDIOS SE DEBEN TENER PARA ASPIRAR A SER INCORPORADOS? ¿DE QUÉ UNIVERSIDADES HAY QUE SER? ¿QUÉ EXÁMENES SE DEBEN PASAR? ¿QUÉ EXPERIENCIAS PREVIAS HAY QUE TENER?
- **DEPENDENCIA** -- ¿PUEDEN REPORTAR HIJOS CON PADRES? ¿LOS FUTUROS ACCIONISTAS DEBEN REPORTAR POR UNA TEMPORADA A EJECUTIVOS PROFESIONALES? ¿SE LES DEBE HACER UN PLAN DE CARRERA Y VIDA?
- **EVALUACIÓN** -- ¿QUIÉN SERÁ RESPONSABLE DE EVALUAR A FUTUROS ACCIONISTAS? ¿EL JEFE DIRECTO? ¿RECURSOS HUMANOS? ¿COMITÉ DEL CONSEJO? Ó ¿UNA COMBINACIÓN DE LOS YA MENCIONADOS?
- **REMUNERACIÓN** -- ¿QUIÉN FIJARÁ LA REMUNERACIÓN DE FUTUROS ACCIONISTAS? ¿QUIÉN LES REVISARÁ EL SUELDO? ¿QUIÉN DEFINIRÁ SI TIENEN DERECHO A BONO?

Empresa Familiar



PROTOCOLO FAMILIAR

SE DEBE DEFINIR:

- SI LOS MATRIMONIOS DEBEN SER POR SEPARACIÓN DE BIENES O NO.
- SI HABRÁ UN FIDEICOMISO CON TODAS LAS ACCIONES PARA MANTENER EL CONTROL, SOBRE TODO EN CASO DE TENER SOCIOS EXTERNOS.
- EN QUÉ FORMA ORDENADA PASA LA PROPIEDAD DE UNA GENERACIÓN A LA SIGUIENTE.
- MECANISMOS DE SALIDA – ¿CÓMO SE VALUARÁN LAS ACCIONES CUANDO ALGUIEN DECIDA VENDERLAS?

P
R
O
P
I
E
D
A
D

ASÍ COMO:

- POLÍTICAS DE DIVIDENDOS -- ¿QUÉ PORCENTAJE DE LA UTILIDAD DEBE REPARTIRSE? NORMALMENTE SE DEFINE UN NÚMERO Y UN RANGO PARA QUE EL CONSEJO O LA ASAMBLEA DECIDAN DENTRO DE ESOS LÍMITES.
- SI SE PUEDE HEREDAR A PERSONAS NO MIEMBROS DEL PROTOCOLO FAMILIAR.
- EL MANEJO DE LOS FONDOS DE MACRO Y MICRO LIQUIDEZ.

Empresa Familiar



PROTOCOLO FAMILIAR

EMPRESA

- ASAMBLEA DE ACCIONISTAS
- CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
- COMITÉS

FAMILIA

- ASAMBLEA DE FAMILIA
- CONSEJO DE FAMILIA
- COMITÉS

G
O
B
I
E
R
N
O



Empresa Familiar



ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

LA CONFORMAN ACCIONISTAS DE LA EMPRESA SEAN O NO PARTE DE LA FAMILIA.

SE REUNEN UNA VEZ AL AÑO PARA:

- APROBAR / MODIFICAR
 - INFORME DEL CONSEJO
 - PROPUESTA DE UTILIDADES
 - ESTATUTOS DE EMPRESA

- NOMBRAR CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Empresa Familiar



ASAMBLEA DE FAMILIA

LA CONFORMAN QUIENES HAYAN FIRMADO Y ACEPTADO LIBREMENTE EL PROTOCOLO FAMILIAR:

- ACCIONISTAS
- CÓNYUGES
- HIJOS MAYORES DE 18 AÑOS

SE REUNEN UNA VEZ AL AÑO PARA:

- EVALUAR CÓMO FUNCIONÓ EL PROTOCOLO DURANTE EL AÑO.
- RECIBIR Y APROBAR / MODIFICAR:
 - EL INFORME DEL CONSEJO DE FAMILIA.
 - EL INFORME DE LOS COMITÉS.
- EN SU CASO APROBAR MODIFICACIONES O ADICIONES DEL PROTOCOLO.
- NOMBRAR AL CONSEJO DE FAMILIA.

Empresa Familiar



CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

SE RECOMIENDA QUE SEA PRESIDIDO POR ALGUIEN DIFERENTE AL C.E.O., YA QUE SUS PRINCIPALES RESPONSABILIDADES SON:

- CUIDAR QUE EL C.E.O. NO EQUIVOQUE EL RUMBO
- CUIDAR QUE EL C.E.O. NO SE ENAMORE DE LA IDEA EQUIVOCADA.
- CUIDAR QUE EL EQUIPO DE PRIMER NIVEL SEA BALANCEADO.
- ASEGURAR QUE LA INFORMACIÓN SEA VERAZ.
- PREVEER Y PREPARAR LA SUCESIÓN DEL CEO.



Empresa Familiar



CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

DEBE SUPERVISAR LA OPERACIÓN DE LOS COMITÉS, QUE NORMALMENTE SON:

- ESTRATEGIA
- COMPENSACIÓN Y EVALUACIÓN
- AUDITORÍA
- EVALUACIÓN DEL CONSEJO

SE RECOMIENDA QUE LO FORMEN UN NÚMERO IMPAR DE PERSONAS, ENTRE 5 Y 7, INCLUYENDO:

- ACCIONISTAS CON PUESTOS DIRECTIVOS
- ACCIONISTAS QUE NO TRABAJEN EN LA EMPRESA
- 1 A 3 EXTERNOS DE RECONOCIDO PRESTIGIO

Empresa Familiar

CONSEJO DE FAMILIA



SU OBJETIVO ES EJECUTAR DURANTE EL AÑO LOS ACUERDOS DE LA ASAMBLEA DE FAMILIA.

SE RECOMIENDA:

- LO FORMEN UN NÚMERO IMPAR DE PERSONAS, ENTRE 5 Y 9.
- SEA PRESIDIDO POR UNA PERSONA DIFERENTE AL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN O AL DIRECTOR GENERAL DE LA EMPRESA.
- QUE HAYA REPRESENTACIÓN DE TODOS LOS GRUPOS DE INTERÉS:
 - ACCIONISTAS QUE TRABAJEN EN LA EMPRESA
 - ACCIONISTAS QUE NO TRABAJEN EN LA EMPRESA
 - CÓNYUGES
 - HIJOS JÓVENES

NORMALMENTE, EL CONSEJO DE FAMILIA ES PRESIDIDO POR EL JEFE EMOCIONAL DE LA FAMILIA, QUE ES QUIEN A LOS OJOS DE TODOS PROMUEVE LA UNIDAD.

Empresa Familiar



CONSEJO DE FAMILIA

DEBE SUPERVISAR LA OPERACIÓN DE LOS COMITÉS QUE NORMALMENTE SON:

- MACROLIQUIDEZ
- MICROLIQUIDEZ
- PREPARACIÓN DE JÓVENES (14-18 AÑOS)
- FORMACIÓN (DE 18 AÑOS EN ADELANTE)
- REGLAMENTOS
- CONVIVENCIA FAMILIAR
- FILANTROPÍA

EL CONSEJO DE FAMILIA A VECES APOYA AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, PERO NUNCA INTERFIERE EN ÉL.

FORMULACIÓN DEL PROTOCOLO FAMILIAR

Empresa Familiar



EL PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PROTOCOLO FAMILIAR CONSTA DE SEIS ETAPAS:

