

EL PROTOLO FAMILIAR¹

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son el motor de la economía, factor de generación de riqueza y de creación de empleo². Sin embargo, son empresas que tienen serias dificultades para superar el cambio generacional³.

Esta evolución y dinámica responde, fundamentalmente, a dos cuestiones. En primer lugar, las distintas visiones que sobre la empresa tienen los miembros de la familia (propietarios o futuros propietarios). Estas visiones no son producto, en contra de lo que se suele pensar, de la personalidad de cada uno de los miembros del colectivo afectado, sino que responden a reacciones racionales y, por tanto, previsibles que se

¹ Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Colaborador Científico D. José M^a Pérez Gardey del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Diciembre 2011, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

² En países como EEUU incluso se habla que de cada 100 empresas 96 son empresas familiares, empresas como FORD de carácter marcadamente familiar, han superado en beneficios a la General Motors. En España el PIB generado por este tipo de empresas se sitúa en torno al 80% dando ocupación a más del 70% de la masa laboral empleada. Por volumen de facturación, la empresa familiar en nuestro país representa algo más del 70% de aquellas que facturan menos de 5000 MM ptas y algo más del 50% de las empresas que facturan por encima de dicha cifra. (Son datos obtenidos de Fundación para el análisis y los estudios sociales).

³ Las estadísticas del Instituto de la Empresa Familiar nos dicen que de cada 100 empresas familiares, aproximadamente el 40% llega a la segunda generación, y que, como máximo, sólo un 15% de ellas llega a tercera generación.

derivan de las distintas ópticas con las que se puede observar la realidad familiar y empresarial, y que, en resumen, responden a intereses diferentes.

En este sentido, es ya típico representar la problemática de la empresa familiar a través de tres círculos que representan la familia, la empresa y la propiedad, cuyas intersecciones permiten visualizar distintos sectores en los que es posible situar a cada una de las personas que tienen un papel en esta cuestión. Así, pueden aparecer:

- Familiares no gestores ni propietarios.
- Familiares gestores pero no propietarios.
- Familiares propietarios pero no involucrados en la gestión.
- Familiares propietarios y además gestores, que constituyen el núcleo de la intersección de los tres grandes grupos.
- Proprietarios no familiares y no involucrados en la empresa.
- Proprietarios no familiares involucrados en la gestión.
- Gestores no familiares ni propietarios.

Es la pertenencia de las personas a cada uno de estos colectivos lo que permite predecir cuales son los intereses que van a primar. Sin que sea éste el momento de ahondar en un análisis genérico, se puede apuntar, a título de ejemplo, que las prioridades que tienden a generarse desde el mundo de la propiedad giran en torno a conceptos tales como rentabilidad o liquidez, mientras que desde la familia se prioriza la seguridad y la equidad y desde la empresa se insiste en eficiencia y financiación.

La segunda consecuencia, íntimamente relacionada con la primera, y en ocasiones, origen y causa de las diferentes visiones existentes sobre la empresa, es la falta de comunicación entre los miembros de la familia. Por regla general en las empresas familiares no existen canales de comunicación adecuados, o los que existen no funcionan. Esta falta de comunicación impide a los miembros de la familia tener una visión compartida de lo que es o debería ser la empresa, lo que no es ni debería ser (a veces tan o más importante que saber qué se es o se quiere ser) y lo que la familia necesita, espera o desea de la empresa.

Ante esta realidad, las empresas familiares suelen tener dos maneras de proceder. La primera de ellas es dejar que los acontecimientos sucedan de forma natural, dando soluciones puntuales, aisladas y, en muchos casos de urgencia, a las situaciones que en el seno de la familia y la empresa se suscitan. La segunda es anticiparse a tales situaciones, buscando soluciones globales y de futuro, estableciendo mecanismos que canalicen los conflictos que indudablemente se generarán, de forma que se eviten los

típicos peligros: confundir propiedad y capacidad, confundir conceptos económicos básicos, tales como sueldo, dividendos, préstamos, confundir relación familiar y laboral, retrasar la sucesión, creer que todo esto no les afecta, etc., que con más frecuencia de lo que sería deseable terminan no sólo con buenas empresas sino también con la buena relación de las familias.

La tarea no es sencilla, y aunque sólo hasta cierto punto cabe apoyarse en experiencias anteriores de otras empresas (no hay dos empresas iguales aunque aparentemente lo parezcan), existen herramientas, como el Protocolo Familiar que, adaptadas a las particularidades propias de cada empresa y familia, ayudan a la consecución de los objetivos marcados.

EL PROTOCOLO FAMILIAR: CONCEPTO.

El Protocolo Familiar es un concepto no acuñado, que nace como respuesta a las necesidades de la empresa familiar, y que se ha ido forjando a lo largo de los años sobre la base de experiencias⁴. Por ello, no es posible encontrar una única definición⁵.

No obstante lo anterior, y más allá de cualquier definición, los elementos que definen un Protocolo Familiar y que permiten comprender qué es, en toda su magnitud, son los siguientes⁶:

4 El Protocolo Familiar tiene sus orígenes en los estudios sobre planificación estratégica en las empresas familiares que se desarrollaron a partir de los años 80. Mientras se desarrollaban estos estudios, se le fue dando muchas denominaciones (Constitución Familiar, Plan Estratégico Familiar, Visión Familiar, Código de Conducta Familiar, Políticas Familiares, Principios Familiares, Valores Familiares, etc...), pero no es hasta el año 1991 cuando Gallo y Ward emplean el término "Protocolo Familiar", fuente Miguel Ángel Gallo y Salvatore Tomaselli *"Protocolo familiar: sus resultados"*. 2006. Fundación Rafael Escolá.

5 Desde un punto de vista jurídico, la única definición que existe en nuestro ordenamiento se encuentra en el artículo 2 del Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los Protocolos Familiares, y es a los meros efectos de poder ser objeto de publicidad. En dicho precepto se define el Protocolo Familiar como "aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad".

El profesor del Instituto Internacional San Telmo David Moreno, en su artículo "el protocolo familiar y su conveniencia" Instituto San Telmo revista 42, Septiembre de 2011 lo define del siguiente modo: "El protocolo familiar es ese marco, en donde se contienen los valores fundamentales (la misión o la meta) de la familia y de la empresa, las reglas de actuación a seguir en las relaciones entre las personas citadas y su compromiso de cumplirlo. Desde un punto de vista práctico, es una herramienta para la sucesión, la convivencia y la continuidad de la empresa que intenta mantener, a largo plazo, sus fortalezas básicas: la unidad y la dedicación. Desde un punto de vista formal, es un documento escrito, que surge del consenso de los familiares que son propietarios de la empresa, y firmado por todos los miembros de la familia (sanguíneos y políticos), incluidos los miembros de la siguiente generación que se incorporarán en el futuro a la empresa y/o propiedad."