

## EL PROTOCOLO COMO INSTRUMENTO DE GARANTIA DE LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

**Ana Beraza Garmendia**

Departamento de Economía de la Empresa y Comercialización  
(Departamento de Economía Financiera II)  
UPV/EHU

### ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCION: LA PROBLEMATICA DE LA EMPRESA FAMILIAR</b> .... 17;
<b>2. CONCEPTO DE PROTOCOLO FAMILIAR</b> .... 21; <b>3. PROCESO DE ELABORACION DEL PROTOCOLO</b> .... 22;   3.1. TOMA DE INFORMACION: .... 22;   3.2. DETERMINACION DEL TIPO DE EMPRESA FAMILIAR Y DE LA ARQUITECTURA JURIDICA Y TRIBUTARIA: .... 22;
3.3. DEFINICION DEL AMBITO DEL PROTOCOLO: .... 22;   3.4. REDACCION DEL CUADRO DE NECESIDADES: .... 23;   3.5. IMPLANTACION: .....23;   3.6. EVALUACION Y SEGUIMIENTO: ..... 23;
<b>4. CONTENIDO DEL PROTOCOLO</b> .... 23;   4.1. POLITICA DE VALORES: .... 23;   4.2. POLITICA DE DECISION Y GOBIERNO: .... 24;   4.3. POLITICAS ECONOMICAS, DE RENTAS Y DE DESINVERSIONES: .... 24;   4.4. POLITICAS DE EMPRESA: .... 24;   4.5. POLITICAS SOCIALES Y FAMILIARES: .... 24;   5. EFICACIA DEL PROTOCOLO .... 25;   6. CONCLUSIONES .... 26;
<b>7. BIBLIOGRAFIA</b> .... 27.

### 1. Introducción: la problemática de la empresa familiar

Hasta hace pocos años no se ha dado a la empresa familiar la importancia que merece como agente decisivo dentro del sistema económico. Sin embargo, poco a poco se ha ido despertando el interés por este tipo de empresas a la vista de múltiples datos que reflejan la relevancia de la empresa familiar en el marco de la economía, no sólo internacional, sino también nacional.

En el ámbito internacional es de destacar, según estudios realizados, que en E.E. U.U. las empresas familiares representan el 85% de todas las empresas aportando el 50% del empleo y el 45% del PIB.

En España, según estudios realizados<sup>1</sup>, se identificó que el 71% de las empresas españolas son empresas familiares ocupando al 62% de la plantilla total, representando su facturación el 61% de la facturación total de la muestra tomada y el 59% de la exportación total.

Como se puede apreciar por los datos expuestos, la empresa familiar puede ser considerada como uno de los principales motores de la economía y como uno de los más importantes agentes económicos generadores de empleo.

De su importancia dentro de la estructura económica, se deduce la necesidad de analizar y estudiar la problemática de la empresa familiar en aras de preservar la continuidad de la misma.

Toda empresa familiar se caracteriza fundamentalmente por el conjunto de valores que el fundador transmite a sus sucesores constituyendo lo que podría considerarse como una "cultura familiar". Gracias a esa "cultura", el fundador imprime a sus descendientes el amor y el sentido del compromiso para con la empresa, con el fin de asegurar su continuidad en manos de la familia. Es importante la transmisión de estos valores para que los descendientes sientan la empresa como algo propio y la defiendan con fuerza. Por lo tanto, la empresa familiar por su naturaleza de empresa familiar presenta dos ventajas respecto de cualquier empresa no familiar:

- La unidad o armonía entre las personas que componen la empresa.
- La dedicación de estas personas a sacar adelante su empresa o compromiso que tienen los familiares con la empresa para hacer que evolucione, cambie y crezca.

Sin embargo, se presenta toda una paradoja ya que a pesar de ese compromiso adquirido con la empresa por parte de la familia, lo cual confiere mayor fortaleza a la misma respecto de cualquier empresa no familiar, este tipo de empresas presenta un índice de mortalidad más elevado respecto al resto. De hecho, un estudio en EEUU demuestra que tan sólo un 30% de las empresas familiares sobrevive como tales a la segunda generación y un 13% a la tercera<sup>2</sup>.

Entonces, ¿Por qué el índice de mortalidad es tan elevado en las empresas familiares si parten de unas ventajas de las que carecen el resto de las empresas? Si son empresas que nacen fuertes movidas por la unión y el compromiso, ¿por qué se debilitan hasta desaparecer?

---

1. Gallo, M.A. (1995): Empresa Familiar: Textos y casos. Pág. XIV de la introducción.

Parece ser que la razón estriba en que, por una parte, esas fortalezas con las que nacieron se van erosionando hasta desaparecer de manera que la empresa se va debilitando. De este modo, donde antes había unión y compromiso, estos valores van transformándose progresivamente en desunión y evasión ante compromisos.

Por otra parte, la empresa familiar está constituida por tres sistemas (familia, propiedad y empresa) los cuales están relacionados entre sí. Como fruto de esa interrelación se derivan una serie de ventajas e inconvenientes respecto de las empresas no familiares. También se derivan de esa interrelación unos grupos humanos vinculados a la empresa familiar que presentan unas características e intereses propios que a menudo entran en conflicto con el resto.

La mayoría de los autores opinan que la principal causa de la no continuidad de la empresa familiar son los conflictos que surgen en el seno de la familia.

Tal y como señala Amat<sup>3</sup>, para reducir el riesgo de la aparición de conflictos de carácter familiar en la empresa es necesario:

- El desarrollo de una comunicación fluida, frecuente y espontánea desde la infancia.
- Estimular y facilitar la formación de hijos, promoviendo la vivencia de experiencias tanto fuera de la familia como fuera de la empresa.
- Establecer el protocolo familiar.
- Planificar la entrada de los sucesores y legitimar su incorporación.
- Establecer anticipadamente a su incorporación normas laborales que regirán para los familiares (retribución, horario de trabajo, criterios de evaluación...).
- Asignar a los familiares funciones y áreas en las que sean competentes, puedan tener autonomía y en las que estén altamente motivados.
- Definir claramente las responsabilidades de los familiares.
- Estudiar cuidadosamente la distribución del espacio donde quedarán ubicados los familiares.

---

2. Ward, J.L. (1994): *Cómo desarrollar la Empresa Familiar*. El Ateneo. Buenos Aires.

3. Amat, J.M. (1998): *La continuidad de la empresa familiar*. Gestión 2000. Pág. 86.

- En las discusiones evitar tocar las emociones y los sentimientos y centrarse en los aspectos profesionales de las tareas que son objeto de conflicto.

Hay autores que se inclinan por potenciar encuentros familiares en los que se buscan los siguientes objetivos:

- Tener la oportunidad de empezar a hablar sinceramente de todos los problemas desde su raíz, como si de una terapia de grupo se tratase.
- Iniciar y establecer un buen sistema de comunicación.
- Configurar el Consejo de Familia y los órganos de gobierno si no existen.
- Iniciar un plan estratégico familiar.
- Acordar la redacción de la constitución o protocolo familiar.

De acuerdo con lo mencionado, la base para la resolución de los conflictos es la sinceridad para crear un clima de confianza que permita la comunicación y a partir de ahí establecer la estructura de gobierno de la empresa familiar.

En resumen, podemos decir que para evitar los conflictos en la empresa familiar habrá que tomar medidas que reduzcan el riesgo de su aparición (fomentar la comunicación, distribución de responsabilidades...). No obstante, si éstas surgieran habrá que poner en marcha todos los mecanismos posibles para su resolución como puede ser el fomento de encuentros familiares. De cualquier modo, la comunicación es la clave para el mantenimiento de la armonía familiar permitiendo que se asienten las bases para la constitución de un Consejo de Familia<sup>4</sup> y del protocolo familiar.

En este trabajo se pretende analizar la utilidad del protocolo familiar como instrumento conciliador de los diferentes intereses que se presentan en la empresa familiar y, en definitiva, como instrumento garante de la continuidad de la empresa familiar.

---

4. "El Consejo Familiar se refiere al órgano que regula el funcionamiento de la familia empresarial y, en especial, de las relaciones de la familia con sus actividades empresariales y extraempresariales ligadas a la empresa y/o al patrimonio familiar. Está formado por un grupo de familiares que se reúnen periódicamente (generalmente 2 o 3 veces al año) para discutir tanto problemas actuales como políticas para hacer frente a problemas o situaciones futuras que surgen del hecho de que sus familiares participen en una empresa, ya sea activamente trabajando en ella o en su propiedad como accionistas". Véase Amat, J.M. (1998): *La continuidad de la empresa familiar*. Pág. 97

## 2. Concepto de protocolo familiar

En EEUU comenzó a hablarse con intensidad del protocolo familiar hacia 1990, y en Europa ha sido en el IESE con ocasión de un seminario celebrado en 1990 donde, además de asignarle ese nombre, fue presentado por primera vez a un público formado por buena parte de las mayores empresas familiares. Desde entonces se han formulado en España muchos protocolos familiares, con la intervención de expertos, no sólo españoles sino también procedentes de escuelas norteamericanas. De acuerdo con un estudio de Amat (1998) realizado entre cien empresas familiares un 10% disponen de un protocolo familiar, mientras que un 20% tenían intención de completarlo para el 2000. Algunas de las empresas familiares españolas que ya poseen protocolo familiar son: Osborne, El Pozo, Casademont, Lacasa, Repostería Martínez y Catalana Occidente.

El experto abogado en protocolos familiares Emilio Cuatrecasas define el protocolo familiar como “un documento que contiene la normativa (pautas y recomendaciones) que sirve para regular las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa de la que es propietaria, teniendo como objetivo primordial asegurar la continuidad de ésta y favorecer su desarrollo económico”<sup>5</sup>.

Se trata de un acuerdo voluntario entre los miembros de la familia para que las relaciones entre ellos y su empresa, potencien la unidad y el compromiso de la familia para conseguir el desarrollo de una comunidad de personas, la empresa familiar, actuando cada uno en el lugar que le corresponda (accionista, directivo, miembro del consejo de administración, etc.).

El aspecto más destacable del protocolo familiar es que se trata de un documento fruto del consenso y acuerdo entre los diferentes miembros de la familia, que pone de manifiesto el deseo de mantener la armonía familiar mediante la formalización explícita por escrito de las relaciones entre la familia y la empresa para evitar posibles conflictos futuros y, así mismo, el compromiso a cumplir con las normas especificadas en el mismo.

El espíritu familiar escondido implícitamente al tomar la decisión de desarrollar un protocolo familiar es el de buscar la continuidad exitosa de la empresa familiar y, por ello, la formalización de este documento impedirá caer en las trampas de la empresa familiar manteniendo al mismo tiempo las fortalezas de la misma.

---

5. Cuatrecasas, E. (1997): “Organización de la empresa familiar: el protocolo familiar”. Publicación de Adegí: *La Empresa Familiar*. Pág. 34

### **3. Proceso de elaboración del protocolo**

El proceso de adopción del protocolo familiar debe ir madurando y debatiéndose entre los familiares de manera pausada y reflexiva con la ayuda de un asesor externo que garantice en todo momento la confidencialidad de todo el proceso.

Las fases que se pueden distinguir en este proceso son:

#### ***3.1. Toma de información:***

En esta fase el asesor se pondrá en contacto con los diferentes miembros de la familia para ir conociéndola. Es muy importante que los familiares aporten información con plena sinceridad y que el asesor se vaya ganando la confianza de los miembros de la familia para que vaya reconstruyendo la “historia familiar”. Hay que conocer el árbol genealógico, la filosofía de la familia, filosofía empresarial, forma de gobierno corporativo, familiares directivos o empleados, posición de cada miembro dentro de la empresa. Asimismo conviene estudiar las circunstancias jurídicas: testamentos, capitulaciones, regímenes matrimoniales, etc.

#### ***3.2. Determinación del tipo de empresa familiar y de la arquitectura jurídica y tributaria:***

Existen diferentes tipos de empresas en base a diversos criterios:

- En función de los socios: empresas de una stirpe, de dos o más stirpes y empresas “atomizadas” formadas por un gran número de ramas familiares.
- En función del modelo de dirección adoptado: empresas dirigidas por un único director general miembro de la familia, por un director general externo o por un comité de dirección constituido por diferentes miembros de la familia.

Este paso permite enmarcar la empresa familiar con el fin de adoptar el protocolo familiar más apropiado para la misma.

#### ***3.3. Definición del ámbito del protocolo:***

La definición del ámbito del protocolo ha de ser abordado desde el punto de vista del ámbito subjetivo y desde el punto de vista objetivo.

Desde la perspectiva del ámbito subjetivo se define a quién afecta el protocolo. Dado que el protocolo es firmado por miembros actuales pero con una proyección futura, es conveniente buscar la adhesión de los futuros miembros de la familia a dicho contrato para que su eficacia se proyecte también sobre ellos.

Desde la perspectiva objetiva se limita el conjunto de sociedades, bienes y propiedades a los que se refiere el protocolo, ya que puede referirse sólo a la empresa de la familia o también al patrimonio industrial de la misma (tesorería, ahorro, cartera, bienes inmuebles, etc.).

### ***3.4. Redacción del cuadro de necesidades:***

Se trata de la redacción de un documento borrador en el que se propone el modelo de protocolo que se recomienda, los documentos necesarios a redactar y sus principales contenidos. Una vez aprobado por el Consejo de Familia, comenzará la redacción del protocolo propiamente dicho.

### ***3.5. Implantación.***

### ***3.6. Evaluación y seguimiento:***

El protocolo familiar debe estar sujeto a revisiones periódicas para cambiar aquellos puntos incluidos en el mismo que no han resultado acertados, para perfeccionar aquellos que sí han sido acertados, y también para acoplarse a las evoluciones de los entornos y las familias.

## **4. Contenido del protocolo**

No existe un protocolo estándar que pueda ser implantado de una manera generalizada en toda empresa familiar. El contenido del protocolo debe ser desarrollado a la medida de cada familia. No obstante, su contenido puede ser agrupado, en general, en cinco bloques:

### ***4.1. Política de valores:***

En este capítulo se recogen los valores propios de la cultura familiar y de la cultura empresarial. En definitiva, los valores que se quieren transmitir a las siguientes generaciones y el porqué querer ser una empresa familiar.

También en este capítulo se incluye el tipo de empresa familiar de la que se parte así como el tipo de empresa familiar a la que se quiere llegar a ser, de manera que se convierte en una declaración de intenciones respecto a los aspectos más básicos de las relaciones empresa-familia. También se incluyen los motivos por los que la empresa puede dejar de ser empresa familiar.

#### ***4.2. Política de decisión y gobierno:***

Se refiere a cuestiones como número de miembros, funciones, acceso o incorporación de terceros al Consejo de Familia, criterios de incorporación al Consejo de Administración y Dirección General, existencia de Consejo Asesor, ejercicio del derecho a información, etc.

#### ***4.3. Políticas económicas<sup>6</sup>, de rentas y de desinversiones:***

Nos referimos a la política de dividendos, compra-venta de acciones cuando algún familiar necesite liquidez y quiera vender sus acciones, salida a Bolsa, compra de acciones por parte de terceros, control del capital, liquidez y financiación de los socios, etc.

#### ***4.4. Políticas de empresa:***

Acceso a la dirección o a puestos operativos de los familiares; selección, remuneración, formación, experiencia, evaluación, edad de incorporación y de jubilación de los familiares; la sucesión etc.

#### ***4.5. Políticas sociales y familiares:***

Aquí se abordan temas como: papel y contribución de la familia a la comunidad social, política de sucesión, política de ayuda a familiares y a empleados no familiares, normas para la gestión de conflictos, regímenes sancionadores, relación con empleados no familiares, solidaridad social, medio ambiente, etc.

---

6. Véase un ejemplo de protocolo familiar respecto al capítulo referente al régimen económico en Bigne, E. (1999): *La Empresa Familiar: Retos de futuro*. Ed. Fundació Generalitat Valenciana-Iberdrola, Valencia. Al final del cuarto capítulo.



En la realización del protocolo familiar adquiere mayor importancia el proceso, entendido como el conjunto de reuniones y de propuestas de trabajo en los que se van perfilando las metas y las reglas del juego y donde se discuten y se alcanzan acuerdos, que el propio documento o producto del proceso.

## 5. Eficacia del protocolo

Para que el proceso de elaboración del protocolo sea exitoso es recomendable:

- No desarrollarlo en épocas en las que hay luchas por el poder. Es decir, hay que pensar que el protocolo solucionará los conflictos ya existentes ya que la finalidad en sí misma del protocolo es la de evitar que surgan tales conflictos. Además, el intentar desarrollar el protocolo en época de conflictos solo conllevaría que los mismos dificultasen el desarrollo del protocolo.
- Aprovechar las épocas de unidad que siguen a períodos de superación de problemas difíciles en el mercado o a traumas organizativos.
- Fomentar la participación y el respeto de las diferentes opiniones.
- Realizar actualizaciones periódicas del protocolo para adaptarse a los cambios que afectan tanto a la familia como a la empresa.

En relación con la eficacia jurídica del protocolo familiar, hay que destacar que éste, una vez elaborado, solo puede ser considerado como un “pacto de caballeros” o como “pactos de familia”. El documento recoge recomendaciones, normas o pautas que no tienen eficacia jurídica vinculante para las partes que lo firman, ni para la familia, ni para la empresa. Las obligaciones y los derechos derivados del mismo carecen de eficacia jurídica, de manera que la única obligación existente es de tipo moral en cuanto que se trata de un documento resultado del consenso y compromiso adquirido entre los miembros de la familia.

La mayor parte de los protocolos familiares españoles se encuentran dentro de este grupo, siendo recomendables inicialmente como documento no vinculante hasta pasar a un modelo de mayor compromiso.

Por lo tanto, los acuerdos tomados en el protocolo solo son vinculantes legalmente en la medida en que se incorporen a otro tipo de documentos como pueden ser los estatutos sociales, testamentos, contratos privados, etc.

En este sentido, es recomendable incorporar a los estatutos ciertos acuerdos como puede ser la modificación o transformación jurídica de la sociedad. Aquellos

acuerdos que no puedan ser incluidos en los estatutos sociales pero que revistan cierta importancia, pueden ser contemplados en contratos privados o ser objeto de inscripción registral. Es el caso de acuerdos en relación con los criterios a seguir para la incorporación de los familiares a la empresa o pactos de representación en el Consejo de Administración. Por último, los pactos sucesorios o acuerdos tomados en relación con la sucesión conviene que sean incluidos en el testamento.

## 6. Conclusiones

Como conclusión podemos decir que el protocolo familiar es el punto de partida que facilita el diálogo entre los miembros de la familia sobre diversos temas que normalmente se evitan. Asimismo pone de manifiesto la intención de llevar adelante el compromiso moral, independientemente de su eficacia jurídica, de su cumplimiento para garantizar la continuidad de la empresa familiar. El éxito de este proceso depende del momento elegido para llevarlo a cabo, del fomento del trabajo participativo y de la revisión periódica que se lleve a cabo con el fin de que siga vivo y no se convierta en un simple papel.

Existe una gran controversia en cuanto a la validez del protocolo familiar. Algunos autores consideran que no se trata más que de un "papel" sin eficacia legal, redactado al gusto de quien lo encargó<sup>7</sup>.

En contra de este tipo de opiniones hay que resaltar, como anteriormente se ha mencionado, la importancia del proceso sobre "el papel", desde el momento en que se promueve la negociación, información y el desarrollo del hábito de trabajo participativo entre los miembros de la familia. En cuanto a su ineficacia jurídica, hay que destacar que al tratarse de un proceso consensuado y voluntariamente deseado, el compromiso moral de los miembros de la familia adquiere una fuerza tan importante como la eficacia jurídica.

Por lo tanto, podemos concluir diciendo que el protocolo familiar es un instrumento eficaz que contribuye a mantener las fortalezas básicas -unión y compromiso- que caracterizan en su origen a la empresa familiar, garantizando de este modo la continuidad de la empresa familiar.

Por último señalar que existen numerosas empresas inexpertas en este tema que se dedican a rellenar protocolos "prefabricados" independientemente de qué tipo de empresa se trate, aprovechando el interés actual que este tipo de procesos está des-

---

7. Nuño, P. (1999): "El lado enfermizo de la empresa familiar". *Actualidad Económica*, nº 2135, pág. 62.

pertando. Este hecho está desprestigiando la validez del protocolo familiar, por lo que se recomienda que para su desarrollo se pida la ayuda de asesores expertos en dicho tema.

## 7. Bibliografía

- AMAT, J.M. (1998): *La Continuidad de la Empresa Familiar*. Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- BIGNE, E. (1999): *La Empresa Familiar: Retos de futuro*. Ed. Fundació Generalitat Valenciana-Iberdrola, Valencia.
- CASADO, F. (1999): "El futuro de la Empresa Familiar". *Actualidad Económica*, nº 2127.
- GALLO, M.A. (1995): *Empresa Familiar: Textos y casos*. Editorial Praxis, Barcelona.
- GALLO, M.A.; CUATRECASAS, E.; ARRIOLA, J.M. ; CASADO, F. (1998): *La Empresa Familiar*. Editado por ADEGI, San Sebastián.
- GALLO, M.A. (1999): "¿Se están haciendo bien los protocolos familiares?". *Actualidad Económica*, nº 2127.
- KETS de VRIES, M. (1993): "Lo bueno y lo malo de las empresas de titularidad familiar". *Harvard Deusto Business Review*, nº 56.
- MOLINA, V. (1998): "Apuntes sobre la dimensión ética de la Empresa Familiar". *Alta Dirección*, nº 202.
- NUENO, P. (1999): "El lado enfermizo de la Empresa Familiar". *Actualidad Económica* nº 2135.
- OLTRA, V. (1997): "La empresa familiar y su dinámica propia". *Harvard Deusto Business Review*, nº 81.
- PONT; J. (1998): "Mitos y paradojas del protocolo familiar". *Alta Dirección*, nº 202.