

LOS PROTOCOLOS FAMILIARES EN PAISES DE HABLA HISPANA: COMO SON Y PARA QUE SE UTILIZAN

Josep Tàpies

Lucía Ceja

LOS PROTOCOLOS FAMILIARES EN PAISES DE HABLA HISPANA: COMO SON Y PARA QUE SE UTILIZAN

Josep Tàpies¹

Lucía Ceja²

Resumen

La Cátedra de Empresa Familiar del IESE llevó a cabo una investigación sobre la eficacia de los protocolos familiares en 248 empresas familiares, de las cuales el 90% reside en España y un 10% en Latinoamérica. La investigación indica que el 55% de las familias empresarias encuestadas no cuenta con un protocolo familiar. En cuanto al tamaño de las empresas familiares, el estudio demuestra que el protocolo familiar está muy presente en las empresas de mayor tamaño. El 64% de las empresas con una facturación de entre 50 y más de 200 millones de euros cuentan con un protocolo familiar, mientras que en las empresas familiares de menor tamaño (hasta 10 millones de euros), el 73% de los participantes dicen no contar con un protocolo familiar. El estudio muestra, además, que el 60% de los encuestados admite que el protocolo familiar ha sido útil en varias ocasiones. La investigación también destaca que en el 71% de los casos donde el protocolo familiar es un documento escrito y *asumido por toda la familia*, el contenido del mismo se aplica rigurosamente, mientras que en el 73% de los casos en los que el protocolo familiar se define como un documento escrito pero *no totalmente asumido* por la familia, su contenido se aplica en muy pocos aspectos. Respecto a la implicación de las próximas generaciones en el desarrollo del protocolo familiar, el 73% de las empresas familiares encuestadas han realizado un esfuerzo para que los miembros de las siguientes generaciones se impliquen y sean partícipes del proceso de elaboración y actualización del protocolo familiar. Del mismo modo, el estudio demuestra que el 52% de las familias empresarias encuestadas y que cuentan con un protocolo familiar ha elegido a un consultor especializado en el área de empresa familiar como facilitador en el desarrollo de su protocolo familiar. Por último, la investigación también muestra que el protocolo familiar, en más de 71 empresas familiares, contiene los valores, la misión y la visión de la familia empresaria, así como el tipo de empresa familiar que desean ser. Del mismo modo, también encontramos otros aspectos incluidos en los protocolos familiares, como por ejemplo la formación de accionistas y la implicación de la familia política en la empresa familiar.

Palabras clave: protocolo familiar, empresa familiar, eficacia y utilidad.

¹ Profesor Ordinario de Dirección Estratégica, Cátedra Empresa Familiar, IESE

² Investigadora, Cátedra Empresa Familiar, IESE

LOS PROTOCOLOS FAMILIARES EN PAISES DE HABLA HISPANA: COMO SON Y PARA QUE SE UTILIZAN

Introducción

El término *protocolo familiar* nace en la década de los ochenta¹, hace más de veinticinco años, cuando las empresas familiares reconocen que las relaciones entre familia y empresa deben ser reguladas a través de un conjunto de normas y patrones de funcionamiento. Desde entonces, numerosas familias empresarias en todo el mundo han realizado el esfuerzo de poner en negro sobre blanco un conjunto de normas y procedimientos que regulan los aspectos más críticos de las empresas familiares: propiedad, gobierno y gestión.

El protocolo familiar es comúnmente considerado por académicos y asesores de empresas familiares como un instrumento tremendamente valioso que sirve no solamente para gobernar la relación entre la familia y el negocio familiar, sino también como facilitador de la convivencia en el negocio familiar². Un protocolo familiar, como lo entendemos en la presente investigación, es un documento escrito que contiene un conjunto de normas y procedimientos que regulan las relaciones familia-empresa. La tarea de investigación realizada en la Cátedra de Empresa Familiar del IESE respecto a protocolos familiares, y la experiencia directa, nos han enseñado que el éxito de un protocolo familiar se basa en una reflexión previa, donde se ponen en común los intereses, motivaciones y aspiraciones de todos y cada uno de los miembros de la familia empresaria. A partir de esta reflexión, la cual es indispensable, la familia empresaria es capaz de llegar al consenso de unos principios de actuación común y acorde con la filosofía familiar. El proceso de reflexión, debate y consenso familiar es la única vía que puede asegurar la posterior aplicación con éxito y eficacia de las normas y criterios que se utilizarán en el gobierno de la empresa familiar contenidos en el documento que llamamos protocolo familiar³.

¹ Ward, J.L. y M.A. Gallo (1992), "Protocolo Familiar", nota técnica DGN-448, IESE Business School-Universidad de Navarra.

² Gallo, M.A. y S. Tomaselli (2006b), "Formulating, implementing and maintaining family protocols", en Poutziouris, P.Z., K.X. Smyrniotis y S.B. Klein (eds.), "Handbook of Research on Family Business", Cheltenham, Reino Unido, Edward Elgar, págs. 298-316.

³ Chiner, A. (2011), "¿Por qué no funcionan los protocolos familiares?", documento de investigación, IESE Business School-Universidad de Navarra.

De este modo, el protocolo familiar tiene la misión de mantener y reforzar a través de las generaciones, la unidad familiar y el compromiso hacia el éxito del negocio⁴. Al redactar el protocolo familiar, la familia empresaria debe realizar un esfuerzo para identificar y hacer explícito y transferible a las próximas generaciones el sentido de propósito de la empresa familiar, así como las tradiciones, las creencias, la visión, la misión y los valores que inspiran a la familia y su filosofía⁵. De esta forma, el protocolo familiar fija las metas perseguidas por la familia y por el negocio, así como las reglas que gobiernan las relaciones entre ambos mundos.

Es importante resaltar que el protocolo familiar es solamente una parte de un acuerdo mucho más amplio. El protocolo familiar forma parte de un acuerdo familiar que busca la continuidad y el éxito de la empresa familiar, y por ello, no solamente es un documento escrito, sino un proceso basado en la comunicación que permite el avance de las empresas familiares y la mejora de las personas que las componen. Se trata de un proceso permanente, que empieza y no tiene fin. Apoyándose en los foros adecuados que se ponen en marcha, la familia empresaria avanza y construye su futuro.

Teniendo en cuenta la importancia que tiene el protocolo familiar para la continuidad y el éxito de las empresas familiares, es sorprendente percatarse de la poca investigación dedicada a examinar la existencia y la eficacia de los protocolos familiares, con la excepción de los trabajos realizados por Gallo y Tomaselli (2006a, 2006b)^{6,7}. Por ello, la presente investigación busca, en primer lugar, conocer y describir de manera exploratoria la eficacia de los protocolos familiares en países de habla hispana analizando seis dimensiones básicas. La primera consiste en la relación entre el tamaño de las empresas familiares y la existencia del protocolo familiar; la segunda dimensión se refiere a quiénes lideran el proceso de la elaboración y actualización del protocolo familiar; la tercera se refiere a cómo definen, utilizan y aplican el protocolo familiar las familias empresarias; la cuarta trata del grado de implicación de las siguientes generaciones en el desarrollo y actualización de los protocolos familiares; la quinta consiste en el perfil general de los asesores externos que apoyan a las empresas familiares en el desarrollo de sus protocolos familiares; y la sexta trata del contenido de los protocolos familiares. La presente investigación pretende profundizar en el conocimiento de los protocolos familiares y de los diferentes factores que afectan a su desarrollo y actualización. Esperamos que los resultados de esta investigación puedan llegar a ser de utilidad para conocer más a fondo la eficacia de los protocolos familiares y la forma en la que pueden llegar a ser una ventaja en cuanto a consenso y prevención de situaciones que se pueden derivar de los desafíos implícitos en la relación entre la familia y la empresa.

⁴ Gallo, M.A. y S. Tomaselli (2006a), "Protocolo familiar: sus resultados", Family Business Consulting Group España. Fundación Rafael Escolá: España.

⁵ Tàpies, J. (2011), "El protocolo familiar: ¿solo un documento o un proceso de mejora?", nota técnica de la Cátedra de Empresa Familiar, IESE Business School-Universidad de Navarra.

⁶ Gallo, M.A. y S. Tomaselli (2006a), "Protocolo Familiar: sus Resultados", Family Business Consulting Group España. Fundación Rafael Escolá: España.

⁷ Gallo, MA. y S. Tomaselli (2006b), "Formulating, implementing and maintaining family protocols", en Poutziouris, PZ., KX Smyrnios y SB Klein (eds.), "Handbook of Research on Family Business", Cheltenham, Reino Unido, Edward Elgar, págs. 298-316.

Sección I. Metodología

Los resultados del presente estudio fueron obtenidos mediante una encuesta *online* elaborada por el equipo de investigación de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE. La encuesta se dirigió a empresas familiares de distintos sectores y tamaños, en las que que la mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía. La encuesta se lanzó en febrero de 2011 y se realizó un envío a 1.000 empresas familiares de diferentes tamaños y sectores en España y Latinoamérica, obteniendo un total de 248 encuestas válidas. En las Tablas 1 y 2 y Figuras 1 y 2, se presenta el perfil de las empresas a partir de las cuales se han elaborado los resultados. Las Pymes⁸ representan en este estudio el 76% de la muestra, por lo que sus opiniones resultan especialmente relevantes para nuestro estudio. Asimismo, las empresas familiares españolas representan el 90% de la muestra utilizada en la presente investigación. Del mismo modo, el 72% de los encuestados pertenecen a la primera o segunda generación, y un 55% de las empresas familiares encuestadas no dispone de un protocolo familiar. Respecto a la antigüedad de los protocolos familiares, nuestra muestra presenta una media de siete años (mínimo 1 año/máximo 20 años).

Tabla 1

Perfil de las empresas familiares encuestadas

Número de empleados	Porcentaje
Menos de 10	18
Entre 10 y 50	28
Entre 50 y 250	30
Más de 250	24
Facturación en millones de euros	Porcentaje
Hasta 2 millones	22
Entre 2 y 10	22
Entre 10 y 50	31
Entre 50 y 200	15
Más de 200	10
País en el que reside la familia propietaria	Porcentaje
España	90
Otros países en Latinoamérica	10
Edad del participante	Porcentaje
Menos de 25 años	1
Entre 25-40	33
Entre 40-65	59
Más de 65	7
Generación en relación con el fundador	Porcentaje
Primera	18
Segunda	54
Tercera	20
Cuarta	5
Quinta	3
Dispone su familia de un protocolo familiar	Porcentaje
Sí	45
No	55
Antigüedad del protocolo familiar	
7 años	Media
1 año/ 20 años	Mínimo/Máximo

⁸ En base a la definición de Pyme de la Unión Europea adoptada el 6 de mayo de 2003 (Pymes < 250 empleados). Fuente: *Ministerio de Industria, Turismo y Comercio: Gobierno de España*.

Figura 1

Sectores de las empresas familiares encuestadas

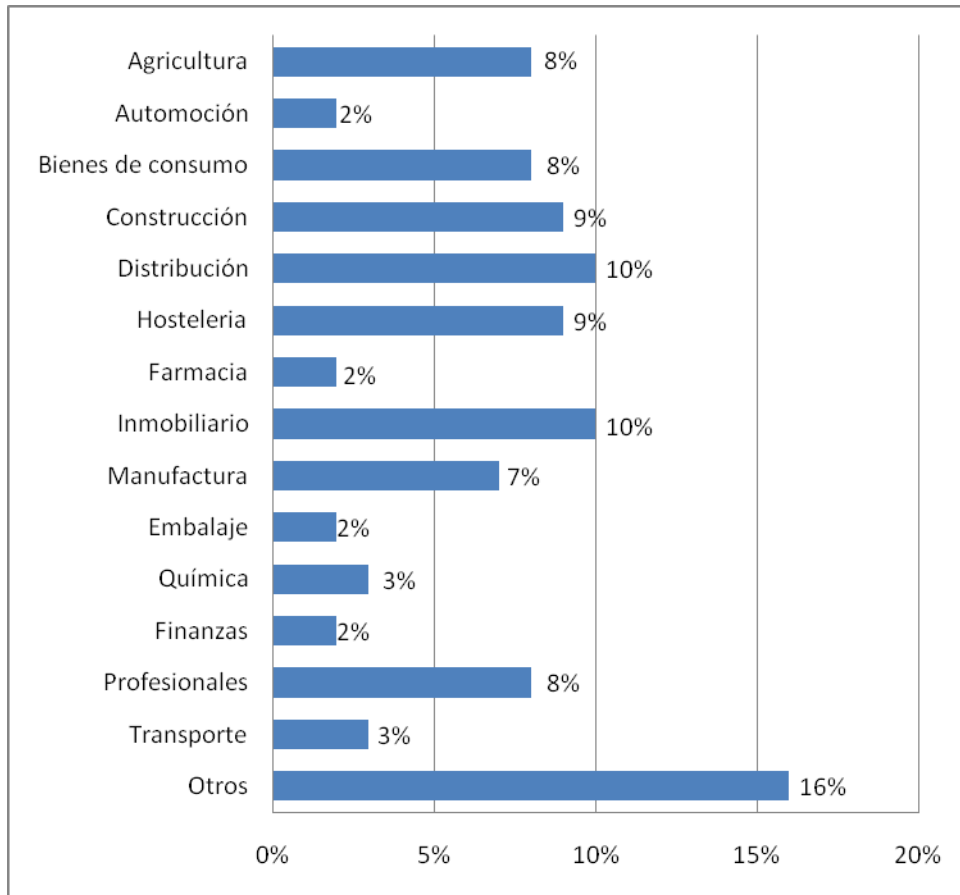


Tabla 2

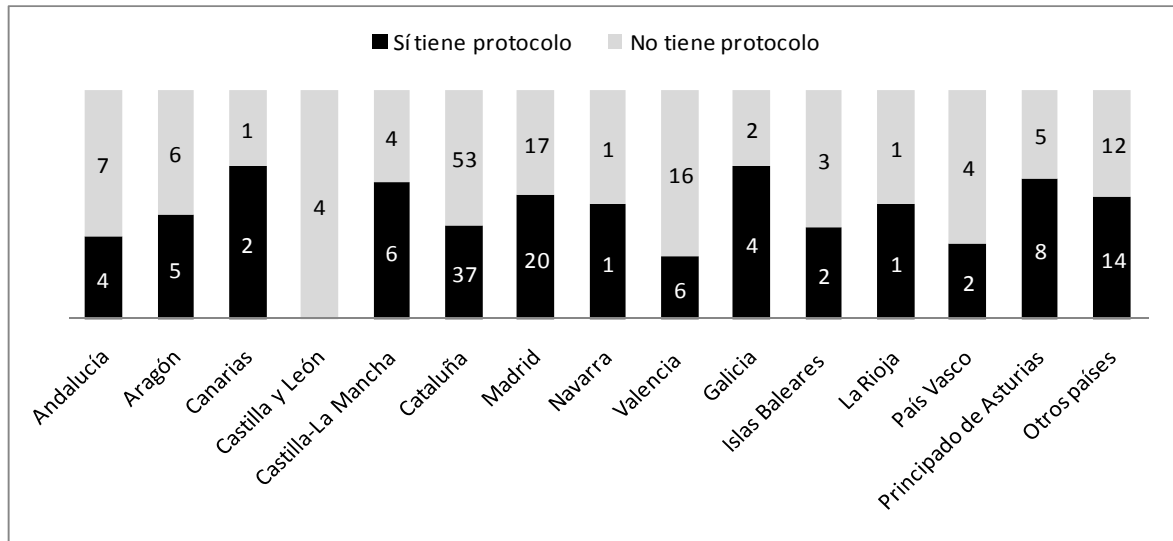
Otros sectores

Otros sectores

- Comercio al por menor/*Retail*
 - Elaboración de vinos
 - Grupo editorial
 - Instalaciones eléctricas y de energía renovable
 - Inversiones en proyectos de empresa en fase temprana
 - Juego y ocio
 - Medio ambiente
 - Metalurgia
 - Oftalmología
 - Ortopedia
 - Residencias de mayores
 - Textil
-

Figura 2

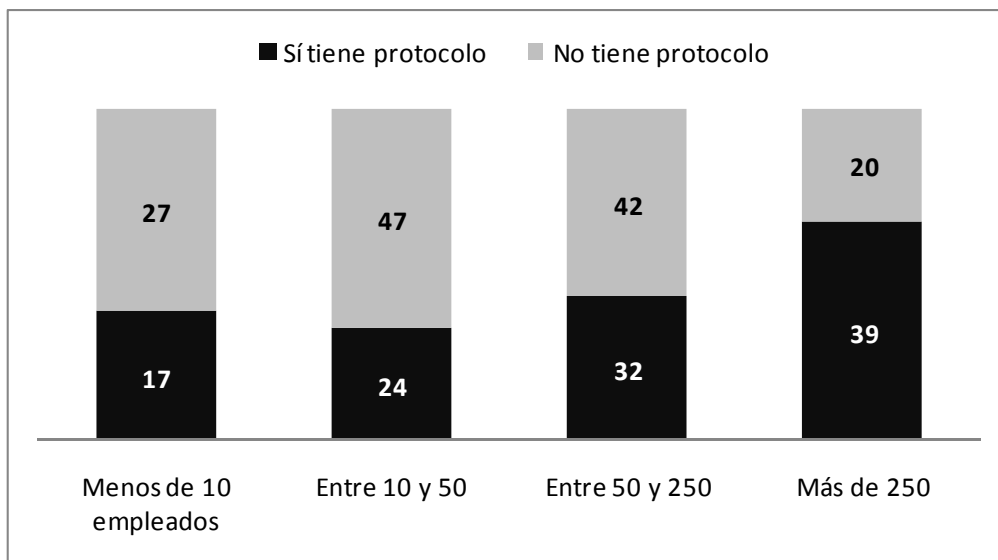
Comunidad autónoma en la que operan las empresas familiares encuestadas y número de empresas familiares que disponen de un protocolo familiar



Sección II. Tamaño de la empresa familiar y el desarrollo del protocolo familiar

Figura 3

Tamaño en función del número total de empleados y número de empresas familiares que disponen de un protocolo familiar

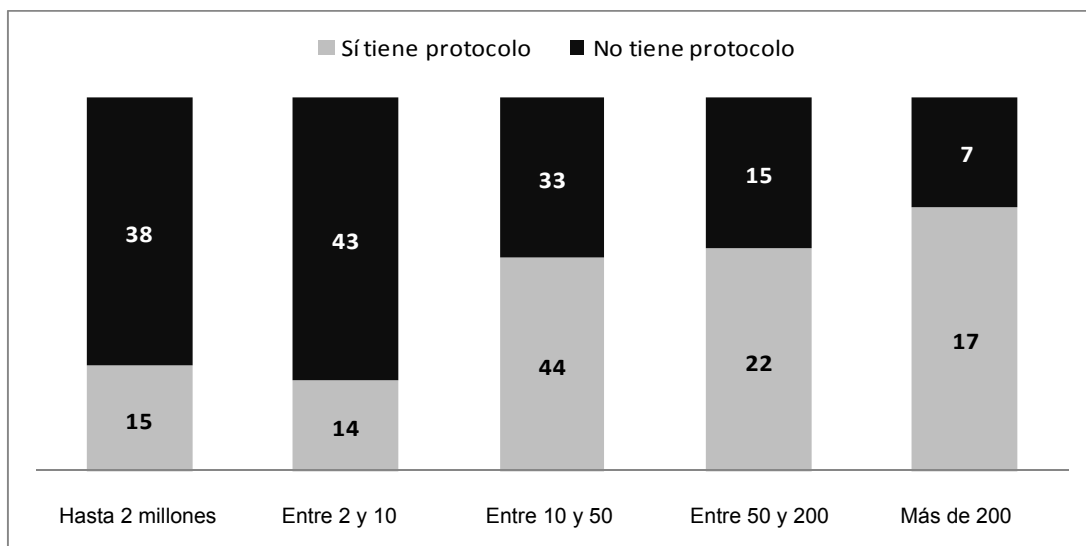


La Figura 3 muestra que dos tercios de las empresas familiares encuestadas que tienen más de 250 empleados cuentan con un protocolo familiar, mientras que en las empresas familiares con menos de 250 empleados, es menor el número de empresas que disponen de un protocolo

familiar. Las empresas que tienen entre 10 y 50 empleados son el grupo con un porcentaje menor con protocolo familiar.

Figura 4

Tamaño en función del nivel de facturación anual y número de empresas familiares que disponen de un protocolo familiar



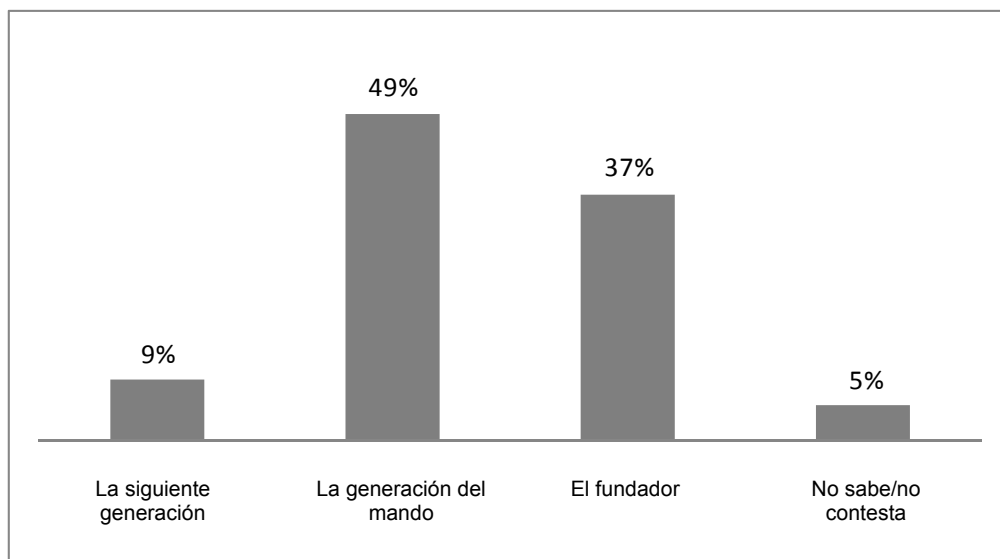
En la Figura 4 se observa que las empresas familiares que facturan más de 10 millones de euros, un 60% de ellas, en promedio, disponen de un protocolo familiar, en especial aquellas que facturan más de 200 millones de euros (70% de ellas disponen de un protocolo familiar). Asimismo, de los negocios familiares que facturan hasta 10 millones de euros, solo el 26% de ellos cuentan con un protocolo familiar

Las empresas familiares de mayor tamaño presentan más complejidad en su organización y esto puede explicar por qué encontramos que los negocios familiares con más de 250 empleados y que facturan más de 10 millones de euros tienden a desarrollar un documento escrito donde se establezcan unas reglas que guíen las relaciones entre los miembros de la familia (propietarios o no) y la empresa, y que ayuden a garantizar aspectos críticos como la unidad y la armonía familiar, la continuidad de la propiedad, el rendimiento económico y la excelencia de la dirección del negocio. Todo ello con el fin de alcanzar un equilibrio familia-empresa que les permita dejar un legado exitoso para las siguientes generaciones. No obstante, para las empresas familiares de menor tamaño, es igualmente importante desarrollar un protocolo familiar, y deberán prepararlo y trabajarlo cuando el negocio no es tan complejo, es decir, en periodos en los que no son previsibles problemas graves, y cuando el tamaño, tanto de la organización como de la familia, permite alcanzar acuerdos de una manera sencilla.

Sección III. ¿Quién lidera el desarrollo del protocolo familiar?

Figura 5

Persona que lideró el desarrollo del protocolo familiar



La Figura 5 revela que en el 86% de los casos, la generación al mando, o el/la fundador/a, son quienes lideran el proceso de desarrollo y actualización del protocolo familiar. Del mismo modo, según muestran los resultados del estudio, los miembros de las siguientes generaciones que están a cargo de dicho proceso representan tan solo un 9% de los casos.

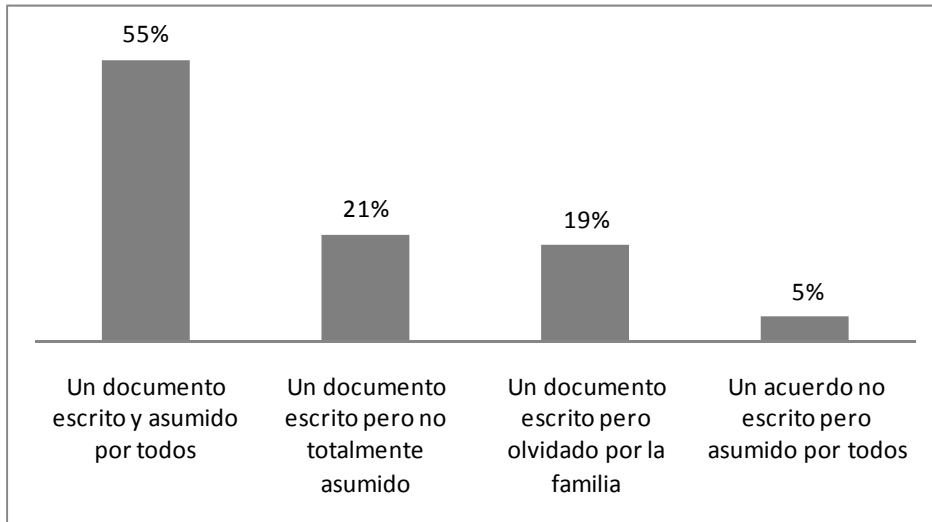
Conviene resaltar que según muestra un estudio cualitativo realizado por la Cátedra de Empresa Familiar del IESE⁹, es importante que los miembros de las siguientes generaciones tengan voz y sientan que tienen cierto control sobre las decisiones que se toman en torno al desarrollo del protocolo familiar, con el fin de que mantengan un vínculo sano y positivo con la empresa familiar. Por tanto, las generaciones mayores deben encontrar la manera de que los miembros más jóvenes puedan implicarse en el desarrollo del protocolo familiar. En otras palabras, hay que permitir que los miembros de la siguiente generación tengan voz y cierta autoridad en las reflexiones, el proceso de debate y consenso familiar para el desarrollo del protocolo familiar, siempre de acuerdo con su experiencia y habilidades. Por el contrario, si los miembros de las siguientes generaciones se quedan fuera del proceso y por ende no tienen ningún poder de decisión, es probable que se produzcan sentimientos de frustración y exclusión, y esto debilita la motivación de los miembros más jóvenes para seguir las normas y criterios establecidos en el protocolo familiar.

⁹ Ceja, L. y J. Tàpies (2011), "A Model of Psychological Ownership in Next Generation Members of Family-Owned Firms: A Qualitative Study", artículo de investigación presentado en la 11th Annual IFERA World Family Business Research Conference, Palermo, Italia, junio de 2011.

Sección IV. Definición, utilidad y aplicación del protocolo familiar

Figura 6

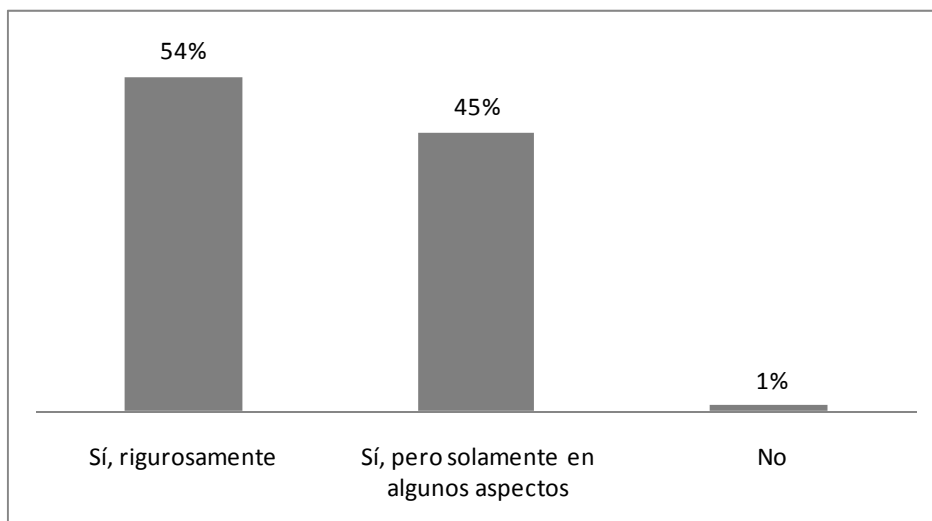
¿Cómo definen las empresas familiares el protocolo familiar?



En el caso de las empresas familiares encuestadas y que cuentan con un protocolo familiar, un 55% de las mismas definen su protocolo familiar como un documento escrito y asumido por todos, mientras que un 21% de los casos definen el protocolo familiar como un documento escrito pero no totalmente asumido por todos, y en uno de cada cinco casos, olvidado por la familia. Finalmente, un menor número de familias empresarias (5% de los casos) define su protocolo familiar como un acuerdo no escrito pero asumido por todos.

Figura 7

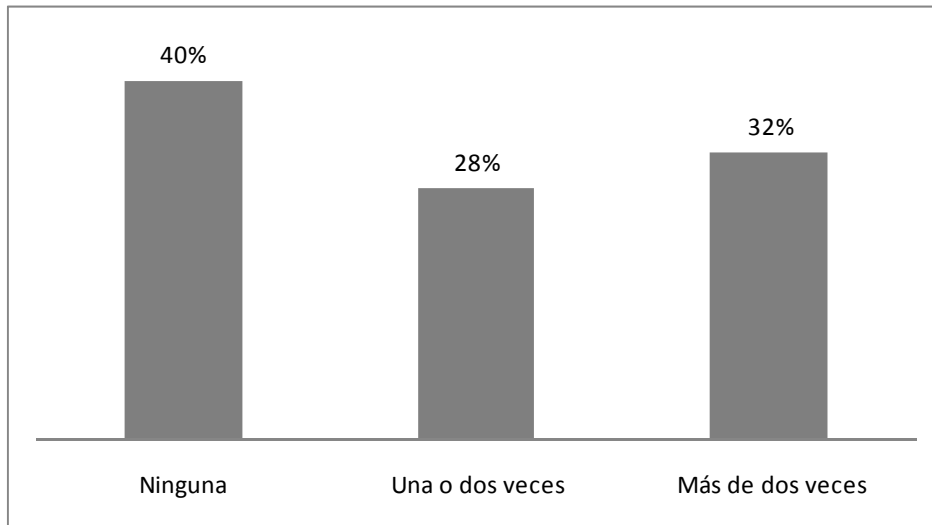
¿Se aplica el contenido del protocolo familiar?



El 54% de las empresas familiares encuestadas que cuentan con un protocolo familiar dicen aplicar rigurosamente el contenido del protocolo familiar, mientras que un 46% asegura que se aplica su contenido solamente en algunos aspectos, y un 1% declara que nunca se aplica.

Figura 8

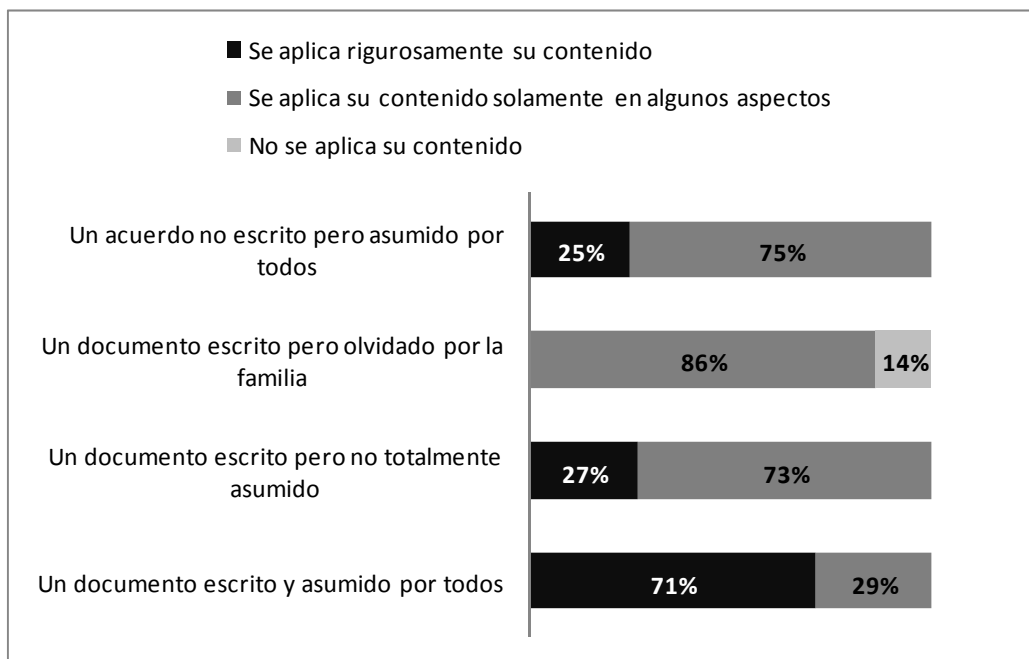
¿En cuantas ocasiones ha sido útil el protocolo familiar?



En la Figura 8 se observa que las empresas familiares encuestadas que cuentan con un protocolo familiar han utilizado más de una vez dicho documento para gestionar situaciones específicas que afectan la relación familia-empresa. Así, el 60% de las familias empresarias dicen que el protocolo familiar ha sido útil más de una vez. Del mismo modo, un 40% de las empresas familiares dicen que el protocolo familiar nunca les ha sido útil para abordar aspectos críticos relacionados con el gobierno, la propiedad o la gestión del negocio familiar.

Figura 9

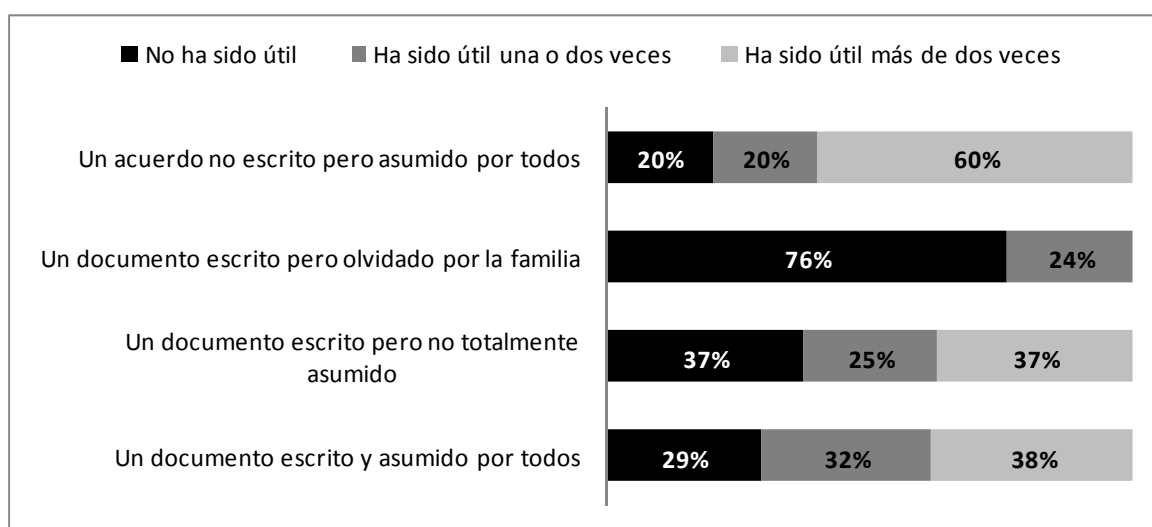
La importancia de entender el protocolo familiar como un acuerdo asumido por todos y la aplicación de su contenido



Como se observa en la Figura 9, en los casos donde el protocolo familiar es un *documento escrito y asumido por toda la familia*, el contenido del mismo se aplica rigurosamente en el 71% de los casos, mientras que en aquellos casos en los que el protocolo familiar se define como un *documento escrito pero no totalmente asumido* por la familia, su contenido se aplica rigurosamente en tan solo un 27% de los casos. Asimismo, cuando el protocolo familiar se define como un *documento escrito pero olvidado por la familia*, en el 86% de los casos su contenido se aplica en algunos aspectos y no se aplica en el 14% de los casos. Finalmente, cuando la familia empresaria concibe el protocolo familiar como un acuerdo *no escrito pero asumido por todos*, su contenido se aplica rigurosamente en el 25% de los casos, y el 75% de las veces su contenido se aplica solo en algunos aspectos.

Figura 10

La importancia de entender el protocolo familiar como un acuerdo asumido por todos y la utilidad del mismo



Como se observa en la Figura 10, a aquellas familias empresarias que definen su protocolo familiar como un *documento escrito y asumido por toda la familia*, el protocolo familiar no les ha sido útil en un 29% de los casos, mientras que en el 70% de los casos les ha sido útil en una o más ocasiones. A aquellas familias que definen el protocolo familiar como un *documento escrito pero no totalmente asumido* por la familia, les ha sido útil más de una vez en el 62% de los casos, y no les ha sido útil en el 37% de los casos. Asimismo, cuando el protocolo familiar se define como un *documento escrito pero olvidado por la familia*, en el 76% de los casos el protocolo familiar no ha sido útil, mientras que en el 24% de los casos ha sido útil una o dos veces.

Finalmente, cuando la familia empresaria concibe el protocolo familiar como un acuerdo *no escrito pero asumido por todos*, las familias empresarias dicen que el acuerdo ha sido útil más de una vez en un 80% de los casos, y no ha sido útil en el 20% de los casos.

Estos resultados ponen de relieve la importancia de entender el protocolo familiar no solamente como un acuerdo escrito y firmado por toda la familia, sino además como un proceso basado en la comunicación entre todos y entre generaciones para conocer las circunstancias, opiniones y expectativas de cada miembro de la familia. Mediante este proceso es posible lograr que el protocolo familiar se convierta en una herramienta interiorizada y aceptada por todos los

miembros de la familia, y así alcanzar su principal objetivo: ser un sistema facilitador de la convivencia, el cual lleve a las empresas familiares a lograr el éxito y la continuidad de la empresa familiar, así como la unión y la felicidad de la familia propietaria.

Figura 11

Para qué se utiliza el protocolo familiar

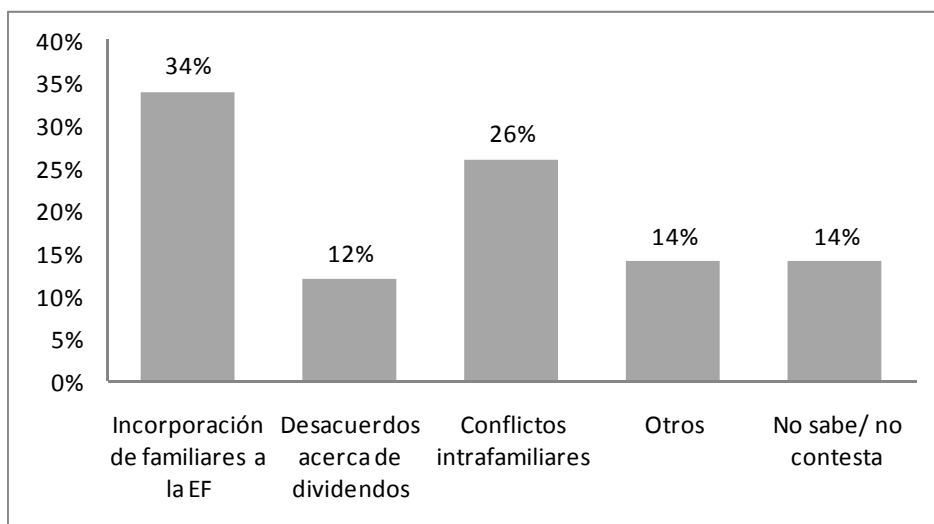


Tabla 3

Aplicaciones del protocolo familiar en otros ámbitos

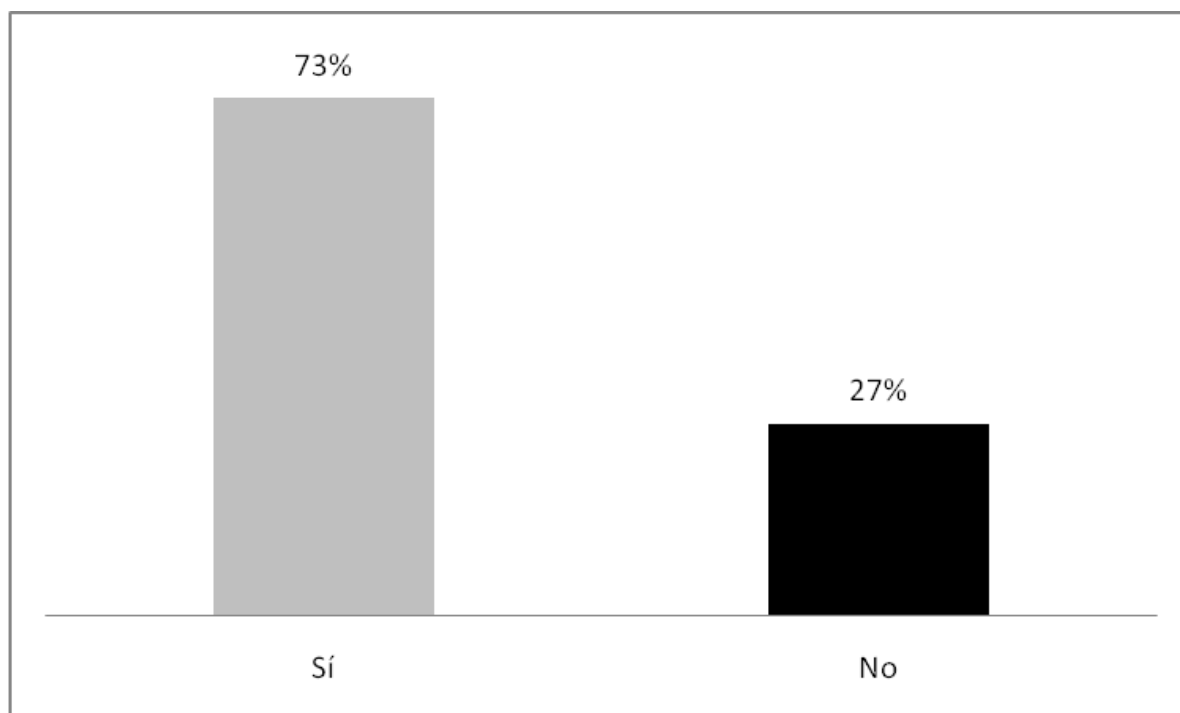
1. Temas de liderazgo
2. Designación de consejeros delegados, nombramientos y rotación de cargos del consejo (familiares y externos a la familia)
3. Colaboración con parientes políticos que forman parte del grupo
4. Funcionamiento de empleados externos a la familia
5. Desarrollo profesional de familiares dentro de la empresa
6. Nuevos emprendimientos e iniciativas de miembros de la familia
7. Venta de participaciones
8. Reparto de beneficios
9. Reparto del incentivo variable para directivos
10. Regulación en el relevo generacional
11. Toma de decisiones estratégicas de la empresa y la familia
12. Debate sobre nuevas inversiones

Como podemos observar en la Figura 11, en el 34% de los casos el protocolo familiar se ha utilizado para regular la incorporación de los miembros de las próximas generaciones a la empresa familiar, y en el 26% de los casos para solventar conflictos familiares. En menor medida, las familias empresarias dicen que han utilizado el protocolo familiar para solucionar desacuerdos acerca del sistema de dividendos (12% de los casos). Asimismo, la Tabla 3 nos muestra que el protocolo familiar también se utiliza en otros ámbitos (14% de los casos), como por ejemplo, la gestión de temas sobre liderazgo dentro de la empresa familiar, nombramiento de consejeros delegados familiares o externos a la familia, funcionamiento de empleados externos a la familia, desarrollo profesional de los miembros de la familia, regulación del relevo generacional y nuevos emprendimientos e iniciativas de miembros de la familia, entre otros temas.

Sección V. La siguiente generación y el desarrollo del protocolo familiar

Figura 12

Implicación de las siguientes generaciones en el desarrollo del protocolo familiar



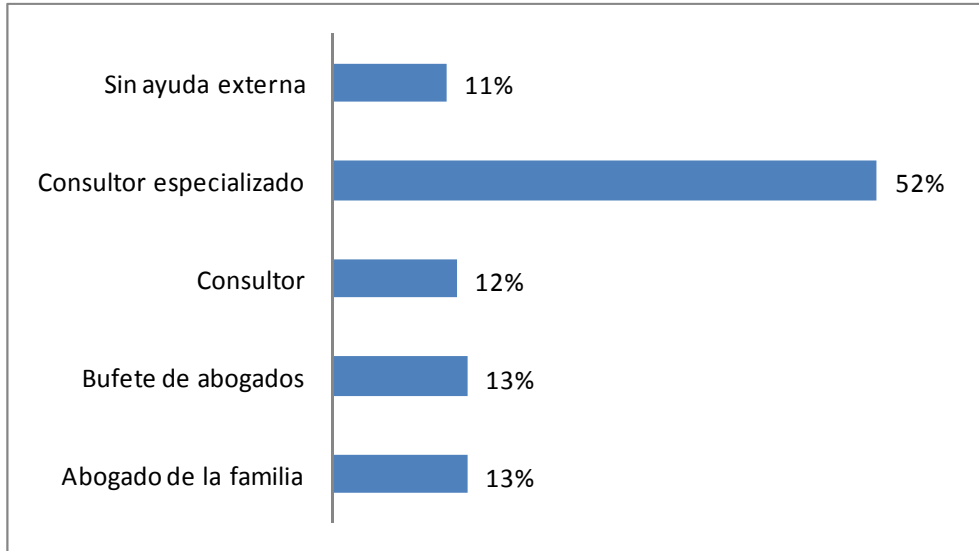
La Figura 12 revela que en la mayoría de las empresas familiares encuestadas que cuentan con un protocolo familiar (73% de los casos) se implica a los miembros de las próximas generaciones en el desarrollo del protocolo familiar. Sin embargo, en el 27% de los casos no se toma en cuenta a los jóvenes en el proceso de reflexión, debate y consenso que lleva consigo el desarrollo del protocolo familiar.

Cabe destacar la importancia de involucrar a los miembros más jóvenes de la empresa familiar en la reflexión y el debate que forman parte del desarrollo del protocolo familiar. Las empresas familiares que perduran en el tiempo suelen tener líderes capaces de inspirar a los miembros de las siguientes generaciones para que asuman, con entusiasmo y compromiso, la responsabilidad de contribuir e incrementar el legado recibido. Son líderes que atienden las preocupaciones y las necesidades de desarrollo de los más jóvenes de la empresa familiar, les inspiran para que antepongan el bien común del negocio familiar a sus propios intereses, e influyen de manera trascendental en el desarrollo de un vínculo positivo y fuerte con la empresa familiar. En otras palabras, resulta esencial que los miembros de las siguientes generaciones sean partícipes de la creación y actualización del protocolo familiar; esta participación despertará en los más jóvenes la pasión y el compromiso hacia la empresa familiar. En definitiva, los miembros de las siguientes generaciones desarrollarán un vínculo fuerte y positivo con el proyecto familiar a través de su implicación y participación en el desarrollo del protocolo familiar.

Sección VI. Perfil del asesor del protocolo familiar

Figura 13

Perfil de los asesores involucrados en el desarrollo de los protocolos familiares



En la Figura 13 se observa que el 52% de las empresas familiares encuestadas y que cuentan con un protocolo familiar dicen haber sido asesoradas por un consultor especializado en el ámbito de la empresa familiar. A la figura del consultor especializado le siguen los bufetes de abogados (13%) y los abogados de cada familia empresaria (13%). Por último, tenemos la figura del consultor no especializado en el tema de la empresa familiar (12%), así como de aquellas familias que no han recurrido a la figura de un asesor externo para desarrollar su protocolo familiar (11%).

Es interesante observar la evolución del concepto de protocolo familiar mediante la observación de los perfiles preferidos por las empresas familiares. Hace más de veinte años, cuando se comenzaron a crear los primeros protocolos familiares, la mayoría de ellos se redactaron desde los despachos de abogados y se diseñaron y redactaron como un plan escrito y detallado sobre lo que hacer o no en la empresa familiar. Es decir, un conjunto de formalidades y reglas establecidas por decreto, con el objetivo de evitar las intromisiones de la familia en la empresa, y viceversa.

La figura del consultor especializado en el ámbito de las empresas familiares surge como el perfil del asesor que prefieren las familias empresarias, lo cual supone que las empresas familiares buscan una persona o un equipo de personas, que les ayuden a diseñar un sistema facilitador de la convivencia, en donde los miembros de la familia puedan dedicar tiempo y esfuerzo a reflexionar y consensuar un marco de convivencia que permita el desarrollo y el bienestar tanto de la familia empresaria como de su negocio, más que un sistema de regulación e imposición de reglas rígidas, que tenga la finalidad de evitar que la vida de la familia se enfrente a la de la empresa.

Sección VII. Contenido del protocolo familiar

Figura 14

Fundamentos del protocolo familiar

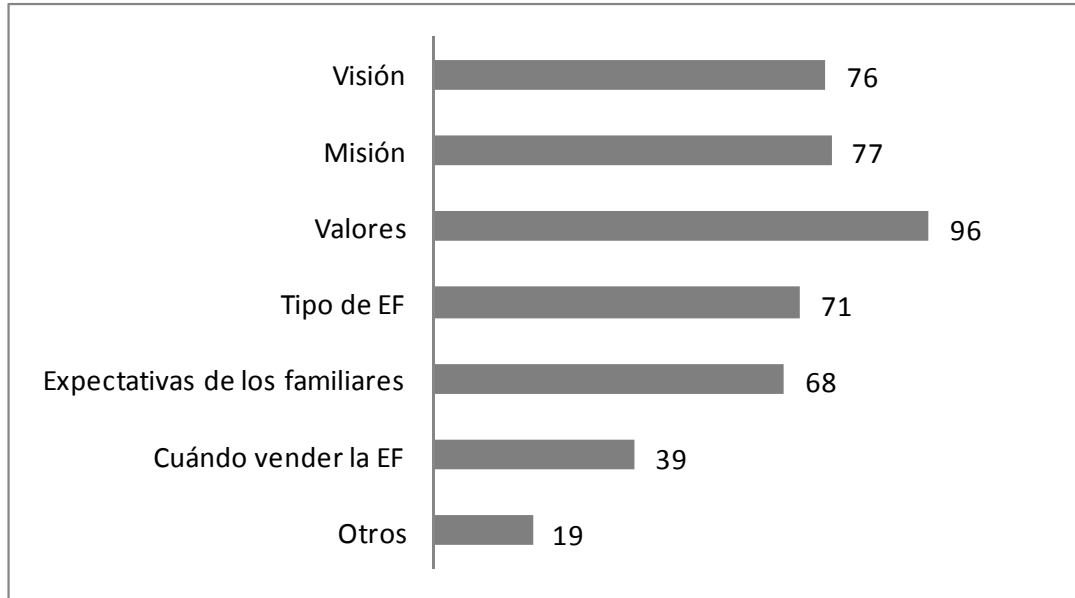


Tabla 4

Fundamentos del protocolo familiar: otros aspectos que contiene el protocolo familiar

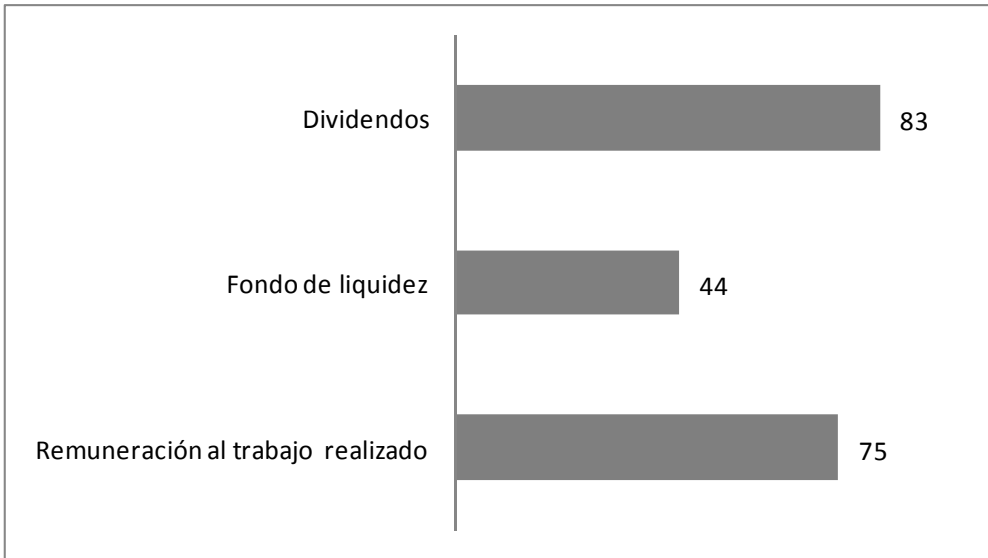
1. Formación de los accionistas
2. Derechos y deberes de los accionistas
3. Implicación de la familia política en la empresa familiar

Como se observa en la Figura 14, los protocolos familiares contienen en primer lugar los valores fundacionales que guían las actuaciones del negocio familiar. Asimismo, la misión y visión de la empresa familiar también está contenida en los protocolos familiares. El tipo de empresa familiar, es decir, identificar el modelo de empresa familiar que se tiene y cuál se quiere en el futuro, parece ser también muy importante para las empresas familiares encuestadas. Del mismo modo, las expectativas de los miembros de la familia surgen como otro aspecto importante contenido en el protocolo familiar. Otro tema que también aparece como un aspecto relevante a tomar en cuenta en los protocolos familiares, aunque en menor medida, es el de cuándo vender la empresa familiar.

Como podemos observar en la Tabla 4, también encontramos otros aspectos incluidos en el protocolo familiar, tales como son la formación de los accionistas, así como sus deberes y derechos, y la implicación de la familia política en la empresa familiar.

Figura 15

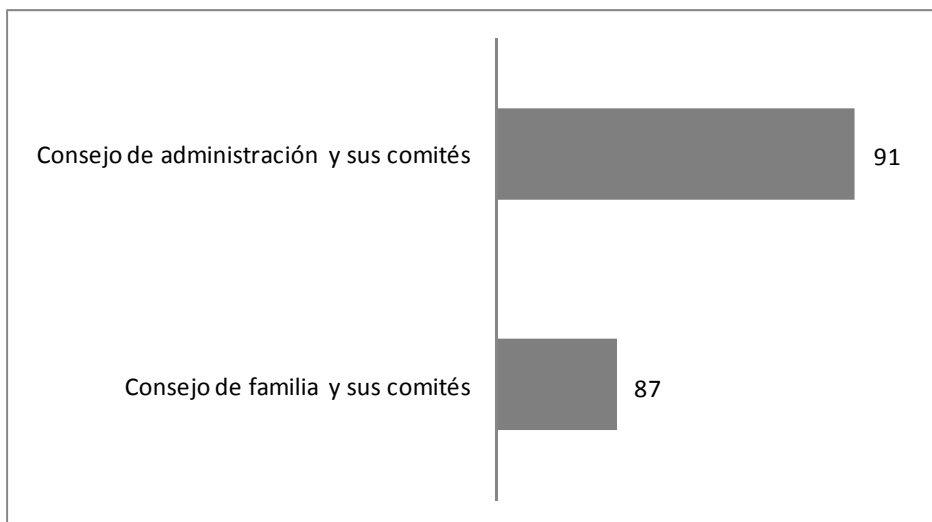
Temas objeto de regulación: Dinero



La Figura 15 muestra los temas relacionados con la gestión del dinero que se incluyen en los protocolos familiares. La mayoría de las familias empresarias encuestadas y que cuentan con un protocolo familiar menciona el tema de dividendos como un aspecto importante a incluir en el protocolo familiar. Por otra parte, la remuneración al trabajo realizado también parece un aspecto clave en los protocolos familiares. En menor medida, los aspectos relacionados con el fondo de liquidez aparecen como relevantes a la hora de desarrollar un protocolo familiar.

Figura 16

Estructuras: Organos de gobierno



Como se muestra en la Figura 16, las empresas familiares encuestadas y que cuentan con un protocolo familiar dicen que su protocolo familiar contempla aspectos relacionados con el funcionamiento del consejo de administración y sus comités. Del mismo modo, las familias empresarias también dicen que incluir aspectos relacionados con la organización del consejo de familia y sus comités es una práctica común en el desarrollo de sus protocolos familiares.

Figura 17

Temas objeto de regulación: En la familia

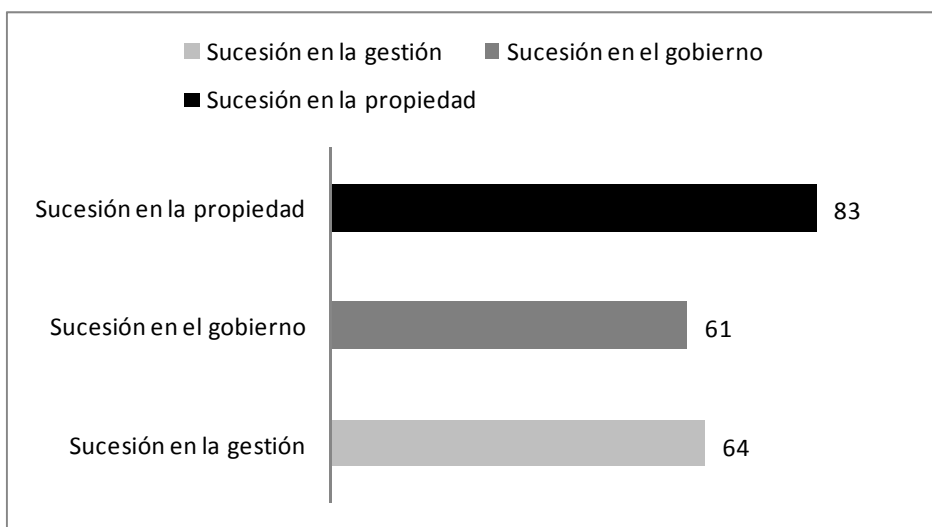


Tabla 5

Temas objeto de regulación en la familia y la empresa: otros aspectos que contiene el protocolo familiar

1. Incorporación de familiares a la empresa familiar
2. Patrimonio que se tiene que legar a la siguiente generación
3. Planes de carrera para los gerentes internos y la regulación de los puestos que ocupan los directivos familiares
4. Evaluación del desempeño de los empleados familiares
5. Rol de los familiares políticos en la empresa familiar

Como se observa en la Figura 17, las empresas familiares tienen en cuenta una serie de aspectos relacionados con el funcionamiento de la familia en su protocolo familiar. Por ejemplo, la mayoría de las familias empresarias dice que el proceso de sucesión en la propiedad debe de ser debatido y recogido en el protocolo familiar. Del mismo modo, aunque en menor medida, la sucesión en el gobierno y en la gestión son aspectos que se incluyen generalmente en los protocolos familiares. Por otra parte, hay otros aspectos relacionados con la familia que se incluyen también en el protocolo familiar. Es el caso, como se muestra en la Tabla 5, de la incorporación de familiares a la empresa familiar, del patrimonio que se quiere legar a las próximas generaciones, los planes de carrera para los familiares que trabajan en la empresa y la regulación de los puestos que ocupan directivos familiares. Otro tema que comprenden los protocolos familiares es la evaluación del desempeño de los empleados familiares. Por último, describir el rol de los parientes políticos y su implicación en la empresa familiar, se presenta como un aspecto importante a recoger en el protocolo familiar.

Conclusiones

Después de más de 25 años, el concepto de *protocolo familiar* sigue vivo y ha evolucionado hacia un entendimiento cada vez más holístico de la relación empresa-familia. Las respuestas a la encuesta en la que se basa este informe muestran una diferencia notable entre las empresas de mayor tamaño y las pequeñas y medianas empresas. El 61% de estas últimas dice no contar con un protocolo familiar. El estudio también revela que el fundador y la generación al mando de la empresa familiar son quienes lideran el desarrollo de los protocolos familiares. Otro dato destacado en cuanto a la aplicación del contenido de los protocolos familiares es que cuando las familias empresarias definen su protocolo familiar como un documento escrito y *asumido por todos los miembros de la familia*, el contenido del mismo se aplica rigurosamente en el 71% de los casos. Contrariamente, cuando el protocolo familiar es un *documento escrito pero olvidado por la familia*, su contenido se aplica en contados aspectos en el 86% de los casos, y no se aplica en el 14% de los casos. Respecto a la utilidad de los protocolos familiares, los datos demuestran que aquellos que están *escritos y asumidos* por todos los miembros de la familia, son útiles en el 79% de los casos. Sin embargo, cuando el protocolo familiar se define como un *documento escrito y olvidado* por los miembros de la familia, en el 76% de los casos, el protocolo familiar no ha sido útil para solventar desafíos que se pueden derivar de problemas en la relación entre la familia y la empresa. Estos resultados ponen de relieve la importancia de definir y consensuar criterios de actuación mediante el debate y la expresión de las necesidades y de los intereses de cada uno de los miembros del negocio familiar. En este sentido, un protocolo familiar solamente tendrá éxito si se parte de una fase inicial de reflexión acerca de la dinámica de la familia y las circunstancias específicas de cada uno de sus miembros. En cuanto a la implicación de la siguiente generación en el desarrollo del protocolo familiar, la mayoría de las familias empresarias hacen un esfuerzo para que los miembros más jóvenes sean partícipes del proceso y sientan un fuerte compromiso con el proyecto familiar. Asimismo, llama la atención la figura del consultor especializado como el perfil preferido por las empresas familiares. En general, el estudio confirma la importancia de desarrollar un protocolo familiar que sirva como facilitador de la convivencia y promueva la unión y la armonía de la familia, así como el éxito empresarial. En definitiva, si el protocolo familiar se entiende como un proceso enfocado a la mejora de los miembros de la empresa familiar, el cuidado de la familia, de los empleados y de la comunidad, este instrumento será el mejor legado para las generaciones venideras.

Anexos

Encuesta utilizada

Veinte años de protocolo familiar

La Cátedra de Empresa Familiar del IESE está llevando a cabo una investigación sobre la eficacia de los protocolos familiares.

Hace más de veinte años que el protocolo familiar se instalara en las empresas familiares como elemento regulatorio de las relaciones familia-empresa. Ahora, en la Cátedra de Empresa Familiar hemos lanzado un proyecto de investigación para conocer el grado de eficacia de este instrumento. Por ello queremos solicitar tu inestimable ayuda para realizar esta investigación.

El resultado de la investigación se publicará a través de la web de la Cátedra de Empresa Familiar.

Para rellenar el cuestionario puedes hacerlo a través del *link* que aparece a continuación:

Comenzar cuestionario (*LINK* a la encuesta)

Nota: Solo requerirá 10 minutos de tu tiempo. Este cuestionario es anónimo y toda la información será tratada con la máxima confidencialidad y de manera global.

Muchas gracias por tu colaboración.

Cátedra de Empresa Familiar
IESE Business School, Universidad de Navarra
cef@iese.edu

Preguntas

I. Datos sociodemográficos

1. ¿Cuál es el tamaño de tu empresa familiar? Número de empleados:

- a) Menos de 10 empleados
- b) Entre 10 y 50 empleados
- c) Entre 50 y 250 empleados
- d) Más de 250 empleados

2. Facturación (en millones de euros):

- a) Hasta 2 millones
- b) Entre 2 y 10 millones
- c) Entre 10 y 50 millones
- d) Entre 50 y 200 millones
- e) Más de 200 millones

3. ¿En qué sector opera tu empresa familiar?

Agricultura
Automoción
Bienes de consumo
Construcción y obra civil
Distribución
Formación
Hostelería
Industria farmacéutica
Inmobiliario
Manufactura
Papel y embalaje
Química
Servicios financieros
Servicios profesionales
Transporte y logística
Otro

4. País en el que reside la familia propietaria:

- a) España (desplegable con las 17 comunidades autónomas)
- b) Otros (para el resto de países)

5. ¿Qué edad tienes?

- a) Menos de 25 años
- b) Entre 25-40 años
- c) Entre 40-65 años
- d) Más de 65 años

6. ¿De qué generación eres en relación con el fundador/a de la empresa familiar?

- a) Primera (cónyuge, hermano/a)
- b) Segunda (hijo/a, sobrino/a)
- b) Tercera (nieto/a)
- c) Cuarta
- d) Quinta o más

II. El protocolo familiar

7. ¿Dispone tu familia de un protocolo/constitución familiar?

- a) Sí
- b) No

Si contestan NO, fin del cuestionario

Si contestan SI, seguir respondiendo el cuestionario

8. ¿Cuántos años hace que tenéis protocolo familiar?

Respuesta abierta

9. ¿Qué generación lideró el proceso?

- a) El fundador
- a) La generación al mando
- b) La siguiente generación
- c) Otros (espacio en blanco para escribir)

10. El protocolo es:

- 1) Un documento escrito y asumido por todos
- 2) Un documento escrito pero no totalmente asumido por la familia
- 3) Un documento escrito pero olvidado por la familia
- 4) Un acuerdo no escrito pero asumido por todos

11. ¿Se implicó a los miembros de la siguiente generación en el desarrollo del protocolo familiar?

- a) Sí
- b) No

12. Si el desarrollo del protocolo familiar fue con la ayuda de un asesor, ¿cuál es su perfil?

- a) Abogado de la familia
- b) Bufete de abogados
- c) Consultor
- d) Consultor especializado
- e) Sin ayuda externa

13. ¿En cuantas ocasiones ha sido útil el protocolo familiar?

- a) Ninguna
- b) Una o dos veces
- c) Más de dos veces

Si contesta ninguna, ir a pregunta 16; si contesta b) o c), pasar a las preguntas 14 y 15

14. ¿Se aplica su contenido?

- a) Sí, rigurosamente
- b) Sí, pero solamente en algunos aspectos
- c) No

15. ¿Para qué temas se ha utilizado?

- a) Conflictos intrafamiliares
- b) Desacuerdos acerca de dividendos
- c) Incorporación de familiares a la empresa familiar
- d) Otros

III. Contenido del protocolo familiar

¿Qué contempla el protocolo familiar?

16. *Fundamentos*

- a) Visión
- b) Misión
- c) Valores
- d) Tipo de empresa familiar
- e) Expectativas de los familiares
- f) Cuándo vender la empresa familiar
- g) Otros (respuesta abierta)

17. *Temas objeto de regulación: Dinero*

- a) Dividendos
- b) Fondo de liquidez
- c) Remuneración al trabajo realizado
- d) Otros

18. *Estructuras: Organos de gobierno*

- a) Consejo de administración y sus comités
- b) Consejo de familia y sus comités
- c) Otros

19. *En la familia*

- a) Sucesión en la propiedad
- b) Sucesión en el gobierno
- c) Sucesión en la gestión
- d) Otros

Bibliografía

Ceja, L. y J. Tàpies, J. (2011), “A Model of Psychological Ownership in Next Generation Members of Family-Owned Firms: A Qualitative Study”, artículo de investigación presentado en la 11th Annual IFERA World Family Business Research Conference, Palermo, Italia, junio de 2011.

Chiner, A. (2004), “El protocolo familiar: ámbito y contenido”, nota técnica DGN-640, IESE Business School-Universidad de Navarra.

Chiner, A. (2011), “¿Por qué no funcionan los protocolos familiares?”, documento de investigación IESE Business School-Universidad de Navarra.

Gallo, M.A. y S. Tomaselli S. (2006a), “Protocolo familiar: sus resultados”, Family Business Consulting Group España, Fundación Rafael Escolá: España.

Gallo, M.A. y S. Tomaselli, S. (2006b), “Formulating, implementing and maintaining family protocols”, en Poutziouris, PZ., KX Smyrnios y SB Klein (eds.) “Handbook of Research on Family Business”, Cheltenham, Reino Unido, Edward Elgar, págs. 298-316.

Montemerlo, D. y J.L. Ward (2005), “The family constitution: Agreements to secure and perpetuate your family and your Business”, *Family Business Leadership Series*, nº 20, Marietta, GA: Family Enterprise Publishers.

Tàpies, J. (2011), “El protocolo familiar: ¿solo un documento o un proceso de mejora?”, nota técnica de la Cátedra de Empresa Familiar, IESE Business School.

Ward, J.L. y M.A. Gallo (1992), “Protocolo Familiar”, nota técnica DGN-448, IESE Business School-Universidad de Navarra.