



## El **Protocolo Familiar** como herramienta para la gestión del desafío del tránsito y la sucesión de la empresa familiar

### ¿Si o No?

#### ¿Qué es el Protocolo Familiar?

El instrumento que regula la relación de la familia con la empresa y con la propiedad.



#### ¿A qué empresas interesa?

A empresas con vocación de sostenibilidad que cuenten o vayan a contar en el futuro con miembros de la familia en su organización.

#### Claves del Protocolo Familiar

- (1) Consenso en su voluntad de hacer.
- (2) Consenso en la definición de las cuestiones a tratar.
- (3) Consenso en la definición de las normas reguladoras de los 3 escenarios a tratar:
  - Familia
  - Propiedad
  - Empresa
- (4) Transparencia y generosidad.
- (5) Pacto moral + Pacto contractual escrito.
- (6) Actualización permanente bajo el principio de equilibrio: la flexibilidad y el obligado cumplimiento.
- (7) Participación de toda la familia empresaria.
- (8) Consultor externo.

#### Objetivos del Protocolo Familiar

- (1) El aseguramiento de la continuidad de la EF.
- (2) Mantenimiento de la cohesión y la armonía familiar.
- (3) La consolidación del espíritu de compromiso.
- (4) La compatibilización de los intereses de la familia y los intereses de la empresa.
- (5) La planificación del proceso sucesorio y del tránsito generacional.
- (6) La eficacia en la gestión empresarial.

#### ¿Cuándo?

Ha de ser elaborado cuando todavía no han surgido los conflictos familiares.

#### ¿Quién debe hacerlo?

El protocolo familiar cobra valor sólo si todos los miembros de la familia intervienen consensuadamente en su elaboración.

#### ¿Solos o con apoyo de Consultores?

El apoyo del consultor se revela como un instrumento de gran valor.

El consultor externo habrá de disponer de:

- Conocimientos.
- Experiencia profesional.
- Método.
- Empatía.
- Visión objetiva.

#### ¿Cuánto tiempo?

No existe una norma general. La experiencia nos dice que se precisa de un tiempo que puede rondar los doce meses.

## ¿Cómo trabajamos?

Del mismo modo que no existen dos familias iguales, no es posible pensar que existen dos protocolos familiares iguales.

Cada empresa y cada familia atraviesan, en un momento dado, unas especiales circunstancias y será la singularidad del escenario de ambos la que determinará una propuesta de trabajo u otra.

Tampoco podemos afirmar que existe un único método de trabajo.

Será, en todo caso, el consenso alcanzado por la familia y el consultor externo el que determinará el alcance, el método y los procesos por los que habrá de transitar el desarrollo de un protocolo familiar.

En conclusión, sostenemos que el protocolo familiar será un proyecto desarrollado a la medida de las circunstancias concretas de la empresa y de la familia empresaria en un momento dado.

En todo caso, proponemos que, cualquiera que sea el escenario a analizar, se lleve a cabo el seguimiento de una serie de fases previamente consensuadas que deberán ser culminadas de principio a fin.

Una primera aproximación al PF nos permite recomendar el seguimiento de, al menos, los siguientes hitos:



## ¿Qué tratamos en la Fase Preliminar?

Cuando hablamos de protocolo familiar no podemos perder de vista que estamos hablando de la familia y de la empresa. El primer cometido habrá de poner el foco en el conocimiento de lo que piensan y siente los miembros de la familia. Ello nos permitirá conocer los desafíos y amenazas existentes en la EF y llevar a cabo una selección de las cuestiones que preocupan a la familia.

Proponemos el tratamiento de, al menos, las siguientes cuestiones previas:



## El valor del diagnóstico

Si el objetivo de un PF es dar respuesta eficaz a los desafíos que, en un momento dado, puede plantear la EF, tendremos que convenir que nada podrá ser eficaz si, del análisis realizado en la fase preliminar, no se concluye con un diagnóstico certero de la familia y de la empresa.

Nuestra recomendación: cualquiera que sea el escenario objeto de análisis, el diagnóstico final resultará del consenso unánime de todos los miembros de la familia.

### Análisis de los test preliminares

- Consultor externo

### Presentación de diagnóstico previo.

- Consultor externo

### Debate

- Sesión conjunta

### Aprobación consensuado

- Sesión conjunta

## La selección de contenidos a tratar

El diagnóstico es el punto de partida para que la familia acuerde qué cuestiones deberán ser tratadas en el protocolo familiar.

### Propuesta de cuestiones a tratar

- Consultor externo

### Debate

- Sesión conjunta

### Aprobación consensuado

- Sesión conjunta

## La fase de desarrollo

El proceso deberá ser desarrollo mediante la sucesión de consultas individuales a cada miembro de la familia y a la familia en su conjunto.

Nuestra recomendación es que cada fase se concluya con un consenso en la medida que se avanza en el proceso.

En esta fase, la intervención de un buen consultor externo que goce de credibilidad frente a la familia se convierte en una cuestión principal.

### Políticas de familia

- Sesiones individuales y sesión conjunta

### Políticas de propiedad

- Sesiones individuales y sesión conjunta

### Políticas de gobierno

- Sesiones individuales y sesión conjunta

### Políticas de empleo

- Sesiones individuales y sesión conjunta

### Políticas económicas

- Sesiones individuales y sesión conjunta

### Políticas de sucesión

- Sesiones individuales y sesión conjunta

### Políticas de ética y conducta

- Sesiones individuales y sesión conjunta