

La importancia del Protocolo Familiar

C.P.C. Armando A. Alvarez Carmona



¿Por qué planificar el cambio generacional?

- Es el “*talón de Aquiles*” de la Empresa Familiar

¿Cuándo hacer el cambio generacional?

- Cuando el fundador/predecesor está en su mejor momento y aún tiene autoridad
- Cuando la familia y la empresa no tienen problemas
- Anticipándose: 10 años
 - Formar a un empresario

El cambio generacional como proceso

- Características del proceso
 - Es un proceso natural
 - Es un proceso gradual: no debe ser un suceso
 - Largo: formar un sucesor
 - Complejo: armonizar familia-empresa
 - Forma: **mediante consenso**
 - Estrategia: ganar-ganar
 - Método: comunicación, comunicación, comunicación

Aspectos del proceso

1. “Plan de sucesión”
 - Preparar retirada fundador
 - Preparar sucesores
 - Planificar el relevo en la gestión y en la propiedad
2. “Plan estratégico”: preparar empresa
3. “Plan familiar”: implantar marco objetivo de relaciones:
el Protocolo Familiar

La comunicación

- Una pregunta
 - ¿Conocen alguna familia en la que no haya ningún conflicto?
-

Actitudes ante el conflicto

- Posibles posiciones
 - Eludirlo
 - Remitirlo a un tercero
 - Confrontar posiciones
- Solución
 - Comunicación, comunicación y comunicación

La comunicación en la familia empresaria

FAMILIA

AFECTIVA

IMPLÍCITA

INFORMAL

EMPRESA

EFFECTIVA (RESULTADO)

EXPLÍCITA

FORMALIZADA

¿Qué es la comunicación?

1. Hacer al otro partícipe de lo que uno tiene
2. Conversar, tratar con alguien de palabra o por escrito
3. Consultar con otros un asunto, tomando su parecer

La comunicación ha de ser el “pegamento” de la familia

Aprendiendo a comunicarse

- Recomendaciones
 - Fije reglas que faciliten la comunicación:
 - No imponga su rol familiar (no haga callar, no humille)
 - No discuta delante de otros empleados
 - No triangule: practique el “cuerpo a cuerpo”
 - Sea objetivo (apóyese en hechos, no en sentimientos)
 - Afronte de inmediato las situaciones conflictivas (evite las “cosas de las que no se habla”)

Aprendiendo a comunicarse

- No olvide que:
 - El objetivo es aprender a expresar lo que cada uno siente sin que nadie se escandalice o se moleste
 - Conseguido esto, la familia estará en condiciones de comenzar a construir las reglas
 - ¿Por qué?
 - Porque las reglas no suelen crear la armonía si antes ésta no se ha construido
 - Antes de fijar reglas de relación familia-empresa hay que aprender a comunicarse

Creando reglas

- El Protocolo Familiar

Concepto de Protocolo Familiar

- Es el documento en el que una familia propietaria de una empresa pone por escrito las normas que van a regir la **relación entre la empresa y la familia**.
- Su poder reside en los **niveles de consenso** que hayan alcanzado quienes lo redactan y suscriben.
- Por eso, lo más importante no es el documento final sino **el proceso** a partir del cual la familia empresaria genera diálogos significativos.

Concepto de Protocolo Familiar

- Además de tratarse de un acuerdo de voluntades es un **código de conducta** personal y familiar
- Fuerza de obligar: no del derecho sino de la **convicción** de sus firmantes de la necesidad de cumplirlo en beneficio de la continuidad de la empresa y de la familia

El Protocolo Familiar como proceso

- El Protocolo es un proceso en sí mismo, dentro del proceso de cambio generacional
- Es un proceso de comunicación, que pretende:
 - Favorecer las relaciones intrafamiliares y hacerlas más fluidas
 - Facilitar la resolución de las controversias que puedan surgir
 - Fijar las reglas de separación familia-empresa
 - Ayudar a gestionar el cambio generacional

Características

Protocolo Familiar

- Es el comienzo del proceso, no una meta
- Es un ejercicio de autorregulación
- Es un intento de anticipación
- Es un traje “a la medida”
- Es un “cóctel”

Naturaleza jurídica del Protocolo Familiar

- La familia decide:
 - Su contenido
 - El carácter o fuerza legal que quiere darle
- Analizar pacto a pacto para decidir si tiene o no carácter contractual

Políticas en el protocolo familiar

Políticas de empresa

- Gestión de la empresa
- Jubilaciones
- Empleo familiares
- Ética empresarial

Políticas de gobierno

- Asamblea de socios
- Consejo de Administración
- Consejo Asesor
- Junta Directiva
- Consejo Familiar

P
R
O
T
O
C
O
L
O

Políticas familiares

- Valores familiares
- Formación de jóvenes
- Matrimonio y sucesión

Políticas de liquidez

- Dividendos
- Reinversión de utilidades
- Derecho de salida
- Fondo para contingencias

Principios rectores

- Principio de mantenimiento de la propiedad en la familia
- Principio de separación familia/empresa
- Principio de separación de patrimonio afecto y no afecto
- Principio de dirección y gestión profesionalizadas
- Principio de defensa de la empresa

Contenido

- **Ámbito de aplicación del Protocolo**
 - Empresas, bienes y personas afectadas

Contenido

- Régimen de las participaciones en la empresa
 - Clases de acciones/participaciones
 - Derecho de salida de socios
 - Procedimiento de transmisión y valuación
 - Copropiedad, usufructo, prenda y embargo

Contenido

- Gobierno de la familia empresaria
 - Consejo Familiar
 - Consejo de accionistas familiares

Contenido

- Gobierno de la empresa familiar
 - Asamblea de accionistas
 - Consejo de administración
 - Consejo Asesor
 - Junta Directiva

Contenido

- La sucesión en la empresa
 - Sucesión de la gestión:
 - ~ Designación del sucesor
 - ~ Plan de jubilación del fundador
 - Sucesión de la propiedad:
 - ~ Forma: venta, sucesión o donación
 - ~ Tenencia accionaria familiar

Contenido

- Normas de ingreso y salida de familiares en la empresa
 - Familia consanguínea
 - Familia política

Contenido

- Normas sobre liquidez:
 - Política de dividendos
 - Obligatoriedad del reparto
 - Reglas de distribución: cuantía y requisitos a cumplir
 - Fondos familiares

Contenido

- Normas especiales de inversión o desinversión
 - Cartera de valores
 - Inmuebles
 - Otros

Contenido

- Actuaciones en el ámbito matrimonial
 - Capitulaciones matrimoniales
 - “Obligación” de pactar régimen de separación de bienes (los solteros)

Contenido

- Actuaciones en el ámbito sucesorio
 - Testamento
 - Fideicomiso
 - Separación de los atributos de la propiedad
 - Usufructo
 - Donación

Contenido

- El apellido de la familia como marca

Contenido

- Normas de revisión del Protocolo
 - El papel del Consejo de Familia
 - Órgano competente
 - Quórum necesario

Contenido

- Resolución de conflictos: arbitraje

Conclusiones

- El cambio generacional como proceso:
 - Unir la familia
 - “Refundar” la empresa
- Necesidad de objetivar relaciones familia-empresa: el Protocolo Familiar



**Alvarez
Carmona
y Asociados**

