

ORGANIZACIÓN | ESTRATEGIA

Por qué su empresa debería tener un protocolo familiar

Estos acuerdos sirven para aclarar y compatibilizar los intereses de los distintos miembros de la familia, planificar el **futuro** de la compañía y anticiparse a los principales problemas.

I. Bolea. Madrid

Tras cumplir 60 años, José María Ruiz Benito empezó a planificar el futuro del grupo familiar. Para ello, entre todos los miembros de la familia decidieron firmar un protocolo que establecía la función que tendría cada uno. Así, Pedro Ruiz asumió la dirección del área de vitivinicultura –la bodega Pago de Carraovejas y Ossian Vides y Vinos– y Rocío Ruiz Aragoneses, la rama gastronómica: Restaurante José María, El Cochinitillo Viajero y José María Eventos. Además, el resto de la segunda generación mantiene su vinculación con la compañía a través de su presencia en el Consejo de Familia.

Al igual que en este caso, la firma de un protocolo ayuda “a conocer los intereses de los distintos miembros de la familia respecto al negocio, gestionarlos de forma que sean compatibles y establecerlos por escrito”, señala Marta Beltrán, directora de la Asociación para el Desarrollo de la Empresa Familiar de Madrid (Adefam). También es una herramienta útil para prevenir los posibles conflictos que puedan surgir.

Alberto Gimeno, profesor del departamento de dirección general y estrategia de Esade, destaca la importancia que tienen para “definir la estrategia de la compañía”. Sin embargo, también alerta contra aquellos acuerdos que se alcanzan “mirando más al pasado que al futuro” y terminan entorpeciendo los cambios necesarios. Para evitar estos errores es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:



José María Ruiz Benito, junto a su hijo Pedro Ruiz Aragoneses, director general de la bodega Pago de Carraovejas.

• **Oportunidad.** “Hay que realizarlo cuando la empresa está en buena situación, antes de que surjan las primeras dificultades y tensiones entre los miembros de la familia”, indica Beltrán. El procedimiento suele ser largo –de varios meses e incluso años– y complejo, por lo que es necesario que todos tengan una voluntad negociadora y constructiva para alcanzar un acuerdo. En ocasiones, es mejor contar con un asesor externo que, además de sus conocimientos especializados, aporte una dosis de objetividad.

Conviene alcanzar un acuerdo antes de que aparezcan las primeras dificultades

• **Contenido.** No existe un modelo único de protocolo, sino que se pueden personalizar según las preferencias de cada negocio. Pero existe una serie de aspectos que conviene que queden recogidos.

El más importante es la futura incorporación de los miembros más jóvenes. Por un lado, hay que planificar su entrada en el Consejo de Administración y los diferentes órganos de control familiar, especificando su capacidad de decisión en el futuro de la compañía. En muchos casos, también es necesario organizar su integración en la plantilla, determinando unas obligaciones de formación y experiencia profesional. Hay que establecer el cargo que tendrán y su posible progresión en el organigrama de la firma.

LOS PRINCIPALES ERRORES A EVITAR

- 1 Muchas empresas no sienten la **necesidad** de elaborar un protocolo familiar hasta que es demasiado tarde. Es una iniciativa muy útil para prevenir los conflictos y determinar cómo se actuará cuando surjan.
- 2 No hay que **excluir** del documento aquellos aspectos en los que no se consiga alcanzar un acuerdo, ya que es probable que el problema vuelva a aparecer más adelante. En caso de que sea imposible llegar a una solución satisfactoria, conviene pactar la salida amistosa de una de las partes.
- 3 Algunos protocolos son demasiado **rígidos** debido a que quieren planificar al detalle aspectos como la incorporación de la siguiente generación o los planes de futuro de la compañía. Tienen que establecer las líneas generales de la gestión, pero deben conceder margen para adaptarse a las circunstancias.

Del mismo modo que se regula la entrada, hay que establecer las condiciones para la salida de los familiares que decidan finalizar su relación con la firma. Asimismo, se debe aclarar cómo se gestionarán y negociarán los posibles desacuerdos sobre la gestión o el futuro de la compañía.

Por último, conviene trazar las líneas generales sobre los principales objetivos estratégicos del negocio. También se suelen destacar los valores defendidos por la familia y por la empresa.

• **Validez jurídica.** Actualmente, existe una gran controversia sobre la validez legal de los protocolos familiares. Para reforzar su eficacia jurídica, lo mejor es trasladar los acuerdos a otros documentos como los estatutos de la empresa o el pacto de socios. De todas formas, recuerda Gimeno, “se trata sobre todo de un compromiso moral”, por lo que sólo hay que acudir a los tribunales como último recurso.

• **Flexibilidad.** El protocolo no debe permanecer siempre igual, pero tampoco hace falta someterlo a revisión periódicamente. Lo mejor es reevaluarlo cuando se atisben cambios importantes –como la incorporación de una nueva generación familiar– e introducir las modificaciones necesarias para garantizar el futuro de la compañía.

Más de un siglo de Viena Capellanes

Antonio Lence, director general de la **pastelería** Viena Capellanes, decidió redactar un protocolo “para clarificar la relación de los miembros de la familia con la empresa y planificar el futuro con antelación”. Actualmente, en el accionariado de esta compañía creada en 1873 se encuentran varias ramas de descendientes del mismo fundador. Pese a ello, ha sido fácil ponerse de acuerdo “gracias a que el negocio atraviesa una buena época, hay buen entendimiento entre todos y ha habido mucha voluntad para alcanzar un equilibrio”.

En el documento se recogen los requisitos de formación –tener una titulación superior– y experiencia profesional –haber tra-

bajado tres años en otra empresa– necesarios para que los más jóvenes puedan incorporarse a la firma. Asimismo, se establecen normas accionariales, como que si un familiar muere sin descendencia, el resto podrá comprar sus participaciones antes de que se transfieran a su pareja. Y se han incluido aspectos referentes a la filosofía y valores, como el compromiso de que todos los miembros de la familia se reúnan al menos dos veces al año, realizando actividades lúdicas que refuercen su unión y buena sintonía. Lence destaca que el principal objetivo del acuerdo es servir de “nexo común”, pero tampoco quieren que sea “demasiado restrictivo para el futuro”.



Antonio Lence, director general de Viena Capellanes.