



La necesidad del protocolo familiar

Un reciente informe elaborado por el Observatorio Europeo de las PYMES estima que más de un millón y medio de empresas familiares europeas pueden desaparecer si el cambio generacional fracasa. La problemática principal y mayor causa de mortalidad deriva de la sucesión. El éxito radica en pasar el testigo del fundador al sucesor en un ambiente de concordia y de forma consensuada con el resto de los miembros de la familia. ¿Por qué permitimos que nuestros hijos se enfrenten y participen en luchas encarnizadas cuando dejamos la empresa? Efectivamente, evitar este problema es más sencillo de lo que parece: se trata de planificar en el momento adecuado, es decir, cuando la empresa se encuentra en una situación financiera saludable, existe concienciación por parte de todos los implicados de que se debe pre-

parar la sucesión y se desea unánimemente la continuidad futura de la empresa familiar.

La herramienta adecuada es el Protocolo Familiar en el que se formula una previsión de las amenazas y dificultades a las que se enfrentará la empresa familiar en el momento de la sucesión, arbitrando las soluciones apropiadas en un momento en que el fundador aún goza de la autoridad suficiente para coordinar un proceso sucesorio y planificar las normas y funciones que regularán la convivencia entre la empresa y la familia.

Evidentemente, respecto a su contenido, no existen dos Protocolos iguales pues cada empresa posee unos condicionantes y características que la diferencian de las demás. Por ello, el procedimiento a seguir necesariamente pasa por obtener toda la información posible de cada uno de los firmantes del mismo,

no solamente técnica sino también la referente a los sentimientos y necesidades de los miembros de la familia respecto a la empresa familiar. Una información, por lo tanto, que, una vez obtenida, debe ser procesada para llegar al acuerdo que constituya las normas básicas de funcionamiento de la empresa de manera consensuada dando lugar a la "Constitución de la Empresa Familiar".

Estas normas pasarán por acordar extremos tales como los límites a la naturaleza de su empresa; si estará abierta a terceros o no; los criterios generales que eviten la confusión entre ser propietario y tener capacidad directa de gestión; definir cuál es la política retributiva más idónea; cómo separar el patrimonio empresarial del personal; cómo regular la salida de uno de los propietarios; la política de distribución de dividendos; la limita-

ción de la responsabilidad mercantil; una detallada regulación de la incorporación en la empresa de familiares con la finalidad de evitar en un futuro la presencia de personas poco preparadas; el establecimiento de capitulaciones matrimoniales de forma que se produzca una separación absoluta entre patrimonios personales y empresariales; entre otros aspectos.

Por último, pregúntese si es necesario un Protocolo en su empresa. La respuesta le llevará a sacar conclusiones sobre cómo quiere que sea el futuro, no sólo de su empresa, sino también de las relaciones entre los miembros de su familia, y verá como una planificación ordenada y consensuada puede evitar multitud de problemas, aunque esto exija unas elevadas dosis de generosidad y humanidad a todos aquellos que participen en el proceso sucesorio.