



SERIE LA EMPRESA FAMILIAR

PROTOCOLO FAMILIAR E INMUNIDAD

Los protocolos familiares pueden aparentar inmunidad, lo que dificulta el proceso de integración que el negocio y la familia demandan.

15.05.18

Joan Aragonés Signes

Es consejero y escritor de pasiones. Ha sido empresario y presidente de Consum. *La palabra, cambio y aporte de valor*

Vivimos tiempos de esperanza e de ilusión. Han pasado casi **30 años** desde que me inicié en el apasionante mundo de la empresa familiar. Durante esta etapa de mi vida, he acumulado experiencia, buen hacer, visión y, sobre todo, capacidad para evaluar la coyuntura y pronosticar por donde irán los derroteros futuros de un grupo familiar.

Durante este largo período de tiempo, **las empresas familiares han avanzado mucho en la apariencia, pero menos en su fuero interno.** Hemos sido capaces de llenar los archivos de magníficos Protocolos Familiares, que a modo de contrato pretenden regular la convivencia de las familias que comparten negocios. Estos documentos aportan una amplia y detallada descripción de los problemas que pueden dificultar el desarrollo de una empresa familiar y definen los comportamientos que se deben adoptar para evitar, diluir o resolver los problemas potenciales que se puedan inferir por la condición familiar de la empresa que comparten.

Los diferentes **Institutos de Fomento de la Empresa Familiar**, han desarrollado una amplia actividad en defensa de las *formas de hacer* que permitan compatibilizar la singularidad familiar con el negocio. Y para ello, han organizado cursos, seminarios, simposios, fondos documentales, así como un

buen número de actividades de protección y de fomento de la Empresa Familiar, amén de una no menos relevante tarea de mejorar el impacto fiscal en su patrimonio.

Y en el camino, un buen número de **autores** han disertado sobre el mundo de la Empresa Familiar, lanzando al mercado abundante **bibliografía** en la que se describen los problemas y las soluciones, mejorando de manera sustancial nuestra literatura empresarial.

Hasta aquí todo parece que ha transcurrido por el buen camino. Sin embargo, en los últimos años **hemos continuado constatando crisis notables en familias que compartían negocios**. Estos problemas los hemos visto en todo tipo de empresas: **(1)** en las **grandes** de referencia mundial como Lladró, El Corte Inglés, Gullón, OHL, Mango, Freixenet, el Grupo Eulen..; **(2)** en **medianas** compañías como Germain de Capuccini, Churruga...; y **(3)** en **pequeñas** empresas que no impactan en la prensa, pero que sus efectos perduran... **Todas estas sociedades estaban protegidas con un flamante Protocolo Familiar**, que en su día fueron desarrollados por consultoras de primer nivel y suscritos por la totalidad de sus accionistas.



Ramon Areces, Fundador del Corte Inglés

Por esta razón, **debemos reflexionar sobre el aporte de valor de un Protocolo Familiar** diseñado e instrumentalizado con una metodología a todas luces intrascendente con la realidad que se pretende regular. Pensemos que un buen número de sus actores, han instrumentalizado el Protocolo Familiar, como la *herramienta* que inmuniza a las empresas familiares de las disfunciones que en el pasado destrozaron empresas y afectos humanos.

¿Qué hay de nuevo en la Viña del Señor?, mucho, poco y nada. La constatación de los hechos anteriores y la percepción de la realidad, nos hace ver que en los últimos años se ha incorporado un marco normativo que **facilita la separación** de una empresa familiar, porque aporta eficaces mecanismos que contribuyen a instrumentalizar el proceso, evitando los dolosos, y a veces dramáticos, procesos de negociación que alargan la agonía que se infiere de una

crisis familiar. El Protocolo Familiar es un buen instrumento para llevar a cabo una separación, porque facilita el camino.

Sin embargo, el proceso de desarrollo familiar de los últimos años **no ha incorporado las herramientas necesarias para evitar la separación.** O dicho en otras palabras, el Protocolo Familiar y, sobre todo, la metodología que se emplea para su puesta en marcha, *aporta valor* para que una familia se pueda separar de una forma más operativa, rápida y eficaz, pero no prepara a los miembros de la unidad familiar para gestionar el negocio que comparten, porque han dejado incólumes la mayoría de los mecanismos que deben sustentar el *modelo de gestión*, entre los que destaco: (1) el largo proceso de la sucesión; (2) el modelo de dirección; (3) el sistema de compensaciones; (4) el sistema de control y de participación de los accionistas en la vida del negocio...

Los Protocolos Familiares se han diseñado a destiempo y, sobre todo, con un método que prima el marco *leguleyo* y obvia el pacto *afectivo-familiar*, motivo por el que carecen de validez para regular la convivencia, porque no predeterminan los comportamientos, ni regulan los aspectos críticos de la gestión familiar.



Isak Andic y su hijo Jonathan

Hace 25 años el profesor Gallo del IESE y yo mismo, poníamos énfasis en el concepto de **la inmunidad**. Decíamos que uno de los principales problemas que tenía la empresa familiar era mantener la creencia de la inmunidad, pensar que *eso son cosas que le pasan al vecino, pero no a la familia que uno comparte...* Era y es un riesgo inherente a la condición humana, tendemos a sentirnos inmunes en todos aquellos problemas que no podemos controlar. Por esta razón, poníamos énfasis en la incongruencia de que muchos empresarios cayesen en el mismo error, que anteriormente criticaron.

Por este motivo, los que estamos comprometidos con el proceso familiar, en su día, defendimos, aplaudimos y fomentamos el desarrollo de *procesos de racionalización de las variables familiares del modelo de gestión*, que acababan instrumentalizándose en un Protocolo Familiar. Y lo hicimos porque

estábamos convencidos de su necesidad y de que podría aportar la *herramienta* que modificara **el lado oscuro** de la empresa familiar.

Sin embargo, **se ha simplificado y estandarizado el proceso de reordenación del modelo familiar, sustentando sus aportaciones en el instrumento y no en el contenido.** Se ha simplificado el asunto al considerar que la finalidad es el Protocolo Familiar y no el acuerdo sobre la realidad familiar, con lo que se firma un documento que define un marco general de actuación y la realidad continúa discurriendo por otros derroteros, con lo que **el instrumento aporta un impacto más negativo que positivo, porque aparenta inmunizar y, además, impide el desarrollo del proceso, con lo que la familia pierde recursos y oportunidades,** lo que en lugar de aportar progreso, nos ubica en un franco retroceso.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Joan Aragones Signes', written over a horizontal line.

Joan Aragones Signes
Aportar valor con la palabra