



RESULTADOS DE LOS PROTOCOLOS FAMILIARES

1. Introducción

A lo largo de la década de los noventa se han formulado unos cuarenta protocolos familiares en cinco países con la ayuda de la Cátedra Empresa Familiar del IESE.

Tanto por los conocimientos y experiencias de los profesores que han conducido su proceso de formulación, como por la metodología, objetivos y contenido de los protocolos (Gallo, 1995), se puede considerar que todos ellos tienen una base común y persiguen, en esencia, una finalidad muy similar (1), aunque cada uno pueda tener objetivos particulares diferentes.

Esta nota técnica pretende presentar los primeros resultados obtenidos en un estudio en el seno de la Cátedra por un investigador independiente, con la finalidad de conocer los principales resultados alcanzados por dichos protocolos.

2. Preguntas de la investigación

La investigación ha intentado profundizar en dos grupos de cuestiones, así como en las eventuales relaciones entre ellas.

-
- (1) Incrementar el nivel de unidad de los miembros de la familia, y de su compromiso positivo con la empresa familiar, apoyándose en una cultura concreta de la empresa y en reglas para no caer en las trampas de la empresa familiar.

Nota técnica preparada por los profesores Miguel Angel Gallo y Salvatore Tomaselli. Mayo de 2000.
Cátedra Empresa Familiar, IESE
Copyright © 2000, IESE.

Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, llame al 34 932 536 558, envíe un fax al 34 932 534 497, escriba a IESE PUBLISHING, Avda. Pearson 21, 08034 Barcelona, España, o consulte <http://www.iesep.com>

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Ultima edición: 2/6/00

- 2.1. La cuestión básica se ha orientado a conocer «cuáles han sido en el pasado y, eventualmente, son ahora, los principales resultados que se pueden atribuir directamente a la existencia del protocolo familiar, o en cuya consecución éste ha tenido una influencia importante».

Se han intentado identificar resultados tanto positivos como negativos para la empresa familiar y para la familia, mucho o poco duraderos en el tiempo.

Se ha tratado, asimismo, de identificar las causas de estos resultados, tanto si se pueden atribuir al proceso de formulación del protocolo como al de su implantación o al de la continuidad en su supervisión y puesta al día.

- 2.2. La cuestión complementaria se ha orientado a conocer «cuáles fueron los puntos más importantes en el proceso de formulación del protocolo familiar».

Se han intentado identificar las principales razones y circunstancias que originaron la formulación del protocolo, los puntos que dieron lugar a una discusión más intensa durante la misma, así como aquellos que ocasionaron las aportaciones más importantes a la «unidad» y «compromiso», bien sea por su contenido, bien por el proceso de formulación empleado.

3. Metodología de la investigación

La metodología consta de varias partes –estudio detallado de empresas, estudio menos detallado, discusión por expertos–, de las que hasta ahora sólo se ha acabado la primera.

Se han investigado diez protocolos familiares elegidos entre los que hace más de cuatro años que fueron formulados y entre los que se conocía o se presuponía que han tenido mucho éxito, poco éxito o han fracasado.

La investigación se ha realizado a través de entrevistas poco estructuradas en relación con las preguntas de la investigación, apoyándose en un ejemplar del protocolo de cada empresa.

Las entrevistas las ha realizado un investigador «independiente», en el sentido de que no ha intervenido ni en la formulación ni en la implantación de ninguno de estos protocolos, pero que conoce suficientemente bien el modelo de protocolo diseñado en la Cátedra Empresa Familiar, así como su proceso de formulación, y tiene experiencia de formulación de otros modelos de protocolos en otro país.

Siempre que ha sido posible se ha entrevistado a tres personas: el jefe ejecutivo principal de la empresa, el presidente del consejo de familia o un miembro significativo del consejo de administración, y un accionista, preferiblemente de la última generación. Las entrevistas, en promedio, han tenido una duración de dos horas y media.

Posteriormente, la información elaborada por el investigador independiente se ha discutido con los profesores que condujeron los procesos de formulación y, en su caso, de implantación de los protocolos.

4. Resultados de la investigación (2)

4.1. *Principales aspectos positivos identificados en las entrevistas:*

1. Se ha producido aprendizaje sobre las características de las empresas familiares, EF, sus problemas y soluciones.

Ha incrementado el interés de todos los familiares hacia la empresa, de acuerdo con la condición de cada uno (hijos, parientes políticos).

2. En el proceso de formulación tuvimos la oportunidad de poner sobre la mesa problemas de los que antes no se podía hablar.

Nos hicimos más conscientes de su existencia e importancia. Al haber empezado cuando los problemas todavía no agobiaban, se ha tenido tiempo para buscar activamente soluciones, sin estar presionados por el tiempo. Se han clarificado voluntades y se han encontrado las razones que nos unen a las distintas personas.

3. El proceso de formulación ha sido una oportunidad para pensar en temas relevantes sobre el futuro estratégico de la empresa.

4. El proceso de formulación ha sido una oportunidad para pensar en las ventajas e inconvenientes de diversas maneras de organizar la futura estructura propietaria.

5. Los procesos de formulación e implantación han empujado al fundador a asumir sus responsabilidades para dejar las cosas bien arregladas, siendo él quien está buscando y proponiendo soluciones.

6. El proceso de formulación ha sido una oportunidad para diseñar y establecer una estructura de gobierno más acertada, tomando decisiones difíciles.

7. La formulación del protocolo nos ha ayudado a estructurar la información a facilitar a los familiares propietarios que no trabajan en la EF.

8. La formulación del protocolo hizo surgir un «grupo de presión» que fue capaz de oponerse a un accionista minoritario, problemático y con pretensiones desorbitadas.

9. La formulación del protocolo nos ha impulsado a buscar soluciones imaginativas a problemas difíciles de solucionar (gobierno, derechos patrimoniales de los herederos no accionistas).

10. La generación mayor ha incrementado su confianza en la siguiente generación. Delega más y no se sienten apartados de la EF.

(2) Dado que las informaciones obtenidas son totalmente reservadas, para evitar que pudieran ser relacionadas con la empresa interesada no se proporcionan datos sobre las características de las empresas de la muestra.