

Entrevista

Antonio J. Sánchez-Crespo SOCIO DE SÁNCHEZ-CRESPO ABOGADOS Y CONSULTORES

Este consultor considera el protocolo como el instrumento más adecuado para planificar la sucesión en las sociedades familiares. POR F. J. Llana

“Hemos demonizado el cambio generacional en la empresa familiar”

Antonio Sánchez Crespo acaba de publicar “El Protocolo Familiar. Una aproximación práctica a su preparación y ejecución”, un libro en el que analiza la importancia de este documento a la hora de que la empresa familiar afronte el cambio generacional con éxito. Algunas de las claves se abordan en la siguiente entrevista.

La sucesión es uno de los grandes problemas a que se enfrentan actualmente las empresas familiares. ¿Qué importancia tiene el protocolo familiar en este proceso?

La experiencia me demuestra día a día que el problema fundamental a que se enfrentan las empresas familiares es la “ausencia de comunicación” entre los miembros de la familia. Por eso, el protocolo familiar, entendido como un proceso de comunicación intrafamiliar asumido por los integrantes de la familia empresaria, es el instrumento más adecuado para planificar el cambio generacional en la empresa familiar.

Si la familia es capaz de iniciar de manera planificada una nueva cultura de comunicación entre sus componentes, utilizando el protocolo como “excusa”, y de mantenerla en el tiempo, las posibilidades de que la empresa sobreviva aumentarán considerablemente. De ahí la importancia del protocolo familiar.

¿Son conscientes las empresas familiares de la necesidad de elaborar un protocolo familiar?

Vistas las estadísticas, son muy pocos los empresarios familiares que acometen la elaboración de un protocolo familiar. Basta un dato del Instituto de la Empresa Familiar para comprobarlo: de las mil cien empresas, aproximadamente, que forman parte de las Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar ligadas a dicho Instituto –y que, en principio, son las más sensibilizadas al respecto– sólo el 25% dispone de protocolo familiar.

¿Por qué? Porque al fundador le suele preocupar que el proceso que hay que seguir para elaborar un protocolo familiar rompa la “armonía” familiar y haga aflorar problemas que, precisamente por no estar explicitados y negociados, no salen a la luz y, en consecuencia, no están resueltos.



ARCHIVO

Una vez tomada la decisión, lo mejor que pueden hacer es buscar un consultor experimentado que conduzca a la familia a la meta de la firma del protocolo familiar.

Al hilo de este razonamiento, hay otra recomendación clara: lo único que no pueden hacer las familias empresarias es no hacer nada. Incluso en época de crisis como la que estamos atravesando. En tal situación, muchas familias ajustan los costes de su empresa a sus ingresos y la dejan equilibrada a la espera de que la situación mejore para volver a la carga. Este período de tiempo, en el que la actividad empresarial está bajo mínimos, puede aprovecharse para acometer la preparación del protocolo familiar.

¿Qué le parecen las ayudas que ha articulado la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha para la elaboración de protocolos? ¿Cree que será una medida efectiva para impulsarlos?

Cualquier tipo de ayuda es siempre bienvenida. No obstante, desde mi punto de vista, estas ayudas son importantes más que por la cuantía de la ayuda en sí –hasta 8.000 euros por otras dos razones: primera, porque demuestra la preocupación y el interés de la Junta de Comunidades por las empresas familiares de nuestra región y, segunda, porque cualquier iniciativa que, como es el caso, ayude a sensibilizar a las familias empresarias sobre la necesidad de planificar el cambio generacional para garantizar la continuidad de la empresa ha de ser acogida con satisfacción.

Una vez que la empresa cuenta con el protocolo, ¿qué pasos debe seguir para formalizarlo públicamente y qué grado de compromiso implica para las partes en él incluidas?

Aunque desde el punto de vista legal no sea necesario, mi recomendación es firmar el protocolo ante notario para dotar su contenido del beneficio de la fe pública notarial. En la práctica, suele hacerse así mayoritariamente.

Desde febrero de 2007 existe, además, la posibilidad –si así lo quiere la familia– de darle publicidad en el Registro Mercantil. En este caso, la práctica suele ser la contraria: por razones de privacidad es difícil encontrar una familia que desee llevar su protocolo familiar al Registro Mercantil, por la publicidad que implica.

“**Desconfianza**
Surge porque se confunde con demasiada frecuencia familia y empresa

Son los “temas de los que no se habla”. Mientras no se tocan no hay problemas en la familia; cuando se discuten aparecen las discrepancias. El miedo a que esto suceda, además de otras circunstancias personales del fundador, es un freno importante a la hora de tomar la decisión de planificar el cambio generacional.

¿Cuáles son los principales problemas que suelen surgir a la hora de elaborar un protocolo y cuál es la mejor manera de solucionarlos y de afrontarlos cuando aparecen?

Mi experiencia de consultoría con más de 80 familias empresarias me dice que una de las quejas más habituales de los miembros de las familias empresarias es la falta de información –de transparencia– sobre lo que sucede en la empresa, lo que origina desconfianza en la labor los ges-

tores. Esta desconfianza aunque, en la gran mayoría de casos no está justificada, crea problemas importantes de relación entre los miembros de la familia.

¿Por qué sucede esto? Porque, con demasiada frecuencia, se confunde familia y empresa. Los gestores familiares de la empresa no sienten la necesidad de informar al resto de la familia acerca de lo que sucede en la empresa, porque no los ve como socios sino como hermanos, primos, etc. Ante la falta de información, los problemas están servidos.

¿Qué hacer? Crear estructuras formales y procesos que faciliten el flujo de la información en el seno de la empresa. Para ello será necesario potenciar la comunicación en la familia y la profesionalización en la empresa.

¿Qué recomendaciones realizaría a las empresas familiares que están pensando en elaborar un protocolo?

Creo que entre todos hemos demonizado el cambio generacional en las empresas familiares, destacando los aspectos conflictivos del mismo. Esto hace que las familias empresarias lo vean, esencialmente, como un problema de difícil solución. Hace ya años que, por el contrario, vengo sosteniendo –y creo que esta es la mejor recomendación que puede hacerse

“**Oportunidad**
El cambio generacional es una ocasión única para conseguir unir a la familia

a las familias empresarias – que hay que poner el acento en los aspectos positivos, convenciendo a la familia empresaria y, sobre todo al fundador, de que el cambio generacional deben verlo como una oportunidad más que como una amenaza.

En efecto, hay que incidir en los aspectos positivos y tener muy claro que el cambio generacional es una ocasión única para conseguir unir a la familia (utilizando a la empresa como elemento aglutinante) y profesionalizar la empresa para prepararla de cara a su futura gestión por la siguiente generación. Consiguiendo estos objetivos, el empresario familiar no podrá pedir más. Habrá conseguido sus máximas aspiraciones en los dos órdenes esenciales de su vida: el familiar y el profesional.