

LA IMPORTANCIA QUE LOS EMPRESARIOS FAMILIARES GALLEGOS CONCEDEN A LOS PROTOCOLOS FAMILIARES. UN ESTUDIO PRELIMINAR.

Susana Barbeito Roibal;

Departamento de Análisis Económico y ADE

Universidade da Coruña

e-mail: sbar@cdf.udc.es

Eduardo Guillén Solórzano;

Departamento de Análisis Económico y ADE

Universidade da Coruña

e-mail: edugs@udc.es

Manuel Martínez Carballo

Departamento de Análisis Económico y ADE

Universidade da Coruña

e-mail: mmc@udc.es

Gerardo Domínguez Feijó

Bayfe Consulting S. L.

e-mail: bayfeconsulting@economistas.org

Resumen

Un proyecto de investigación sobre empresa familiar gallega, financiado por la Universidade da Coruña durante los años 2004 y 2005, ha permitido analizar las respuestas, procedentes de 57 empresas familiares gallegas que facturaban en el año 2003 más de 5 millones de euros.

Uno de los aspectos recogidos en este proyecto, y que constituye el objeto de estudio de esta ponencia, muestra cual es la importancia que los empresarios familiares gallegos conceden al desarrollo de los protocolos familiares. La literatura sobre empresa familiar destaca su relevancia y su influencia en procesos de sucesión exitosos. Los resultados obtenidos, muestran cambios en la importancia que los empresarios familiares gallegos conceden a los protocolos, aproximándose cada vez más al nivel de relevancia que la literatura ha venido concediendo a los protocolos familiares en la última década.

Palabras clave: Protocolo familiar, empresa familiar.

Área temática: Economía Regional y Local.

1.-Introducción.

El tópico de la sucesión ha dominado los estudios científicos en el campo de la empresa familiar en los últimos años. Sorprendentemente, el análisis sobre cuál es la importancia que los empresarios familiares conceden al desarrollo de los llamados protocolos familiares, ocupa un lugar secundario, limitándose la mayoría de la bibliografía a análisis jurídicos y artículos de divulgación. Y todo esto ocurre mientras la realidad muestra que, a pesar de los cambios en la legislación de los distintos países, de las ayudas que financian parte del coste de estos protocolos en distintas comunidades autónomas españolas,... los empresarios familiares siguen siendo reacios a su desarrollo.

A continuación se llevará a cabo una breve revisión bibliográfica, en la literatura consultada, sobre los protocolos familiares, también se hará mención a la metodología utilizada en este trabajo. Posteriormente se expondrán los resultados obtenidos en este estudio sobre la importancia que los empresarios familiares gallegos conceden a la redacción de protocolos familiares en sus empresas; para concluir, con un resumen de los aspectos más relevantes que sobre el tema objeto de estudio se han desarrollado en esta ponencia.

2.- Revisión bibliográfica

En las últimas décadas se han diagnosticado muchos problemas que afectan a la empresa familiar pero, sin duda cuando se habla de empresa familiar, el mayor reto es el de su supervivencia, garantizar la continuidad y sucesión de las empresas familiares debe ser el objetivo de todos los que nos dedicamos, desde distintos ámbitos al estudio o asesoramiento de este tipo de organizaciones. Uno de los grandes instrumentos que puede ayudar a alcanzar este objetivo es la redacción de protocolos familiares.

A lo largo de esta ponencia se tratarán distintos aspectos referentes a la importancia de los protocolos familiares en las empresas familiares gallegas, así estos aspectos se recogen en tres grandes núcleos temáticos: i) normas que regulan las relaciones familia empresa, ii) previsiones de desarrollo de protocolos familiares y, iii) desarrollo de protocolos familiares. Un breve repaso a la literatura sobre empresa familiar muestra la importancia de los mismos.

Normas que regulan las relaciones familia empresa. El contenido del protocolo familiar consiste en un conjunto de metas para la familia y la empresa, y en las reglas de ac-

tuación a seguir en las relaciones entre las personas de los citados sistemas. La esencia del protocolo familiar es un acuerdo veraz sobre dichas metas y reglas unido al compromiso de empeñarse en su cumplimiento. Es una declaración de intenciones consensuada por todos los miembros de las generaciones de la familia. Para Ward (1993) un protocolo familiar, desde el punto de vista de la empresa, debería ayudar a profesionalizar los procesos de dirección estratégica, y a institucionalizar en la empresa los valores básicos de la familia. Desde el punto de vista de la familia, debería ayudar a promover la unidad y armonía de sus miembros, a profesionalizarles como propietarios de una empresa, y a conservar en la familia los valores que hacen fuerte a la empresa familiar. Es, por tanto, una herramienta dinámica que se revisa periódicamente y que consta de dos partes: los principios o reglas del juego y las decisiones operativas.

El objetivo básico del protocolo familiar es el mantenimiento de la empresa familiar; pretende por tanto:

- Defender e incrementar el patrimonio de la familia, evitando la dispersión del capital.
- Proteger la estrategia de las empresas del grupo familiar de la intromisión abusiva de la familia en la gestión, ello implica limitar el acceso a la empresa de los miembros de la familia y su número dentro del consejo de administración.
- Evitar o ayudar a superar las crisis estructurales típicas de las empresas familiares.

Desde este punto de vista se podrían plantear a los empresarios familiares gallegos, cuestiones relativas a la existencia de normas que regulen las relaciones entre la familia y la empresa, como por ejemplo: si existen estas normas ¿están recogidas en algún documento?, evidentemente como paso previo a la redacción de protocolos familiares.

Previsiones de desarrollo de protocolos familiares, Ward (1993) incide en la importancia del protocolo familiar como medio que favorece la profesionalización del proceso de dirección estratégica de la empresa familiar. Coincidiendo con numerosos autores, Sharma et al., 1997; Drozdow and Carrol 1997; Fernández, 1993; Vilanova et al., 1999; Cabrera 1998; en la importancia de la aplicación de los principios de dirección estratégica a distintos ámbitos de la empresa familiar.

A pesar de todo lo dicho anteriormente, existen también autores como Pont Clemente (1998) que son escépticos sobre las bondades del protocolo familiar, ya que consideran

que la mayor parte de las teorías sobre el mismo han nacido para resolver el problema de la falta de identidad de la empresa familiar con propiedad dividida, asumiendo como dogma la necesidad de mantenimiento de la unidad y descartando cualquier análisis crítico sobre el reparto igualitario de las alícuotas de propiedad. Es decir, el protocolo pretende solucionar un problema enormemente complejo, afrontando sus consecuencias, pero evitando, escrupulosamente, atacar sus raíces.

Desde este punto de vista se podrían plantear a los empresarios familiares gallegos, si se han planteado alguna vez la necesidad de desarrollar un protocolo familiar y, en caso afirmativo, si tienen previsto desarrollarlo en breve.

Desarrollo de protocolos familiares, Las instituciones europeas se han preocupado desde hace algunos años por la continuidad de las pequeñas y medianas empresas, muchas de ellas de carácter familiar como motor de la economía europea. Así cabe mencionar la Recomendación de la Comisión Europea, 94/1069/CE, de 7 de Diciembre de 1994, que reconocía las causas de derecho sustantivo y fiscal que dificultaban la transmisión de la empresa, sobre todo mortis causa, y aconsejaban reformas dirigidas a simplificar el Derecho para facilitar la continuidad y supervivencia de las pymes; y las Recomendaciones de Forum de Lille (celebrado el 3 y 4 de febrero de 1997) que se refieren a medidas legislativas que deberían adoptarse, tales como la supresión de la prohibición de los pactos sucesorios y a la suscripción del protocolo familiar. Gortázar Lorente (2004).

En España, en el año 2001, a instancia de una moción del Senado, se constituyó una ponencia en el seno de la Comisión de Hacienda del Senado para que emitiera un informe. Dicho informe propuso: 1.- Recomendar que por parte de las Administraciones Públicas se adopten políticas de información y comunicación para el desarrollo y mejora de la gestión en las empresas familiares¹, 2.- Recomendar a las empresas familiares la formalización de un protocolo familiar, al considerarlo el instrumento más adecuado para regular la problemática de las empresas familiares. Gortázar Lorente (2004).

Por último, y en relación con la existencia de protocolos familiares cabría preguntarse si los empresarios familiares gallegos han desarrollado un protocolo familiar y, en caso

¹ Así en Cataluña, el Departament d'Indústria, Comerç i Turisme, mediante Resolució ICT/3085/2002, de 16 de Octubre, adoptó una política de ayudas a las empresas familiares para la realización de planes de sucesión (codi 121). DOGC núm. 3751, de 30 de Octubre de 2002.

afirmativo, si han necesitado ayuda para llevar a cabo este proceso y, si no lo han desarrollado cuál ha sido la causa.

3.-Metodología.

En esta ponencia se pretende llevar a cabo un análisis sobre la importancia que los empresarios familiares gallegos conceden al desarrollo de protocolos familiares.

Parece prudente comenzar este punto destacando la no existencia de unanimidad sobre una definición de empresa familiar, pero no por ello es menos cierto que, un trabajo de estas características que clasifica las empresas en familiares y no familiares, necesita definir lo que va a considerar como objeto de estudio, y así facilitar la comprensión y posterior comparación de los resultados obtenidos, por lo que se ha considerado que una empresa familiar es *“aquella en la que la propiedad y el control están en manos de una familia”*.

Metodológicamente, el punto de partida de este trabajo se centra, dada la inexistencia de estadísticas nacionales sobre empresa familiar quizás debido como sugieren Chrisman et al. (1998) a la no existencia de una definición sobre empresa familiar aceptada mayoritariamente, en una muestra de empresas familiares gallegas obtenida a partir de la base de datos ARDÁN a la cual se le han aplicado unas restricciones iniciales: 1.- Restricción de carácter geográfico, donde su ámbito se redujo a Galicia y, 2.- Restricción por volumen de facturación, ciñéndonos a aquellas empresas que facturaron en el año 2003 más de 5 millones de euros. En un primer momento, esta población se sometió a un proceso de clasificación separando los distintos grupos empresariales gallegos en familiares y no familiares. Para ello, se utilizaron distintos indicadores de su carácter de empresa familiar como, el año de fundación de la empresa, apellidos concordantes en sus consejos de administración o el conocimiento personal de su condición de empresa familiar. Esta clasificación se completa con una pregunta en la encuesta, que obliga a los propios empresarios a confirmar el carácter familiar de su empresa.

Estas restricciones limitan el estudio a aquellos grupos que tenían empresas que en el año 2003 facturaban más de 5 millones de euros, dejando así fuera a las empresas unipersonales y a las microempresas que no tienen como objetivo final el traspaso generacional. Con estas restricciones ARDÁN contenía 1243 empresas en su base de datos, de las cuales se estima que 467 son empresas familiares; 687 son empresas no familiares y

89 no se han logrado clasificar. A su vez se ha procedido a depurar la base de datos quedando ésta reducida a 1099 empresas.

A estas 1099 empresas se les envía, en Marzo de 2005, una encuesta que recoge distintos aspectos, que en lo que a empresas familiares se refiere hacen referencia a la caracterización del sucesor y, otros aspectos relacionados con la situación de las mismas (proceso de sucesión, protocolos familiares, implantación de sistemas de gestión de la calidad,...). Mediante métodos informáticos (SPSS²) se procede al tratamiento estadístico de los datos obtenidos. El resumen de las respuestas recibidas nos muestra 31 grupos empresariales gallegos que representan a 57 empresas familiares gallegas:

La encuesta incluye los aspectos relacionados con esta ponencia que se muestran recogidos en el anexo 1. En la primera parte de la encuesta se recogen aspectos generales de las empresas encuestadas así como del actual máximo responsable.

Tabla 1. Caracterización de las respuestas (empresas familiares y no familiares (n=109))

| Empresas | | | |
|---|--|---|--|
| Año de fundación. | Máximo: 1999 Mínimo: 1930 Media: 1980,10 Desv. Típica: 13,931 | Facturación (2003): (millones de €) | 2-10: 22.2% 10-50: 46.5% +50: 31.3% |
| Nº empleados | 0-9: 1% 10-49: 23% 50-249: 51% +249: 25% | Generación al frente de la empresa | Primera: 45,83% Segunda: 39,58% Tercera: 12,5% Otras: 2,08% |
| Ámbito geográfico | Pontevedra: 45,9% A Coruña: 47,7% Orense: 2,8% Lugo: 1,8% | Son empresas familiares | Sí: 51% No: 49% |
| Son grupos exportadores | Sí: 47,4% No: 52,6% | % ventas que se destina a la exportación | <25%: 57,9% 25-50%: 23,7% 50-75%: 10,5% >75%: 7,9% |
| Protocolos Familiares | | | |
| Normas (escritas o no) que regulan la relación familia-empresa | Existen: 34% No Existen: 66% | ¿En qué generación se comienzan a implantar estas normas? | Primera: 18,8% Segunda: 81,3% |
| ¿Están recogidas en algún documento aceptado por el conjunto de la familia? | Sí: 76,5% No: 23,5% | A pesar de no estar recogidas en ningún documento son conocidas y aceptadas: | Sí: 100% No: 0% |
| ¿Han desarrollado un Protocolo Familiar? | <input type="checkbox"/> Sí: 30% Lo han desarrollado solos: 26,7% Necesitaron ayuda externa: 73,3% | <input type="checkbox"/> No: 70% ¿Por qué?: Falta de conocimiento: 34,6% Falta de tiempo: 42,3% Otras: 23,1% | |
| ¿Tienen previsto desarrollar un Protocolo Familiar próximamente? | No se ha planteado: 26,9% En el próximo año: 30,8% En los próximos dos años: 11,5% + de dos años: 11,5% Nunca: 19,2% | ¿Se han planteado en algún momento su necesidad? | Sí: 56% No: 44% |

² Los autores de este trabajo agradecen la colaboración de la alumna de la UDC, Patricia Cañadas Villauriz, en el tratamiento estadístico de los datos.

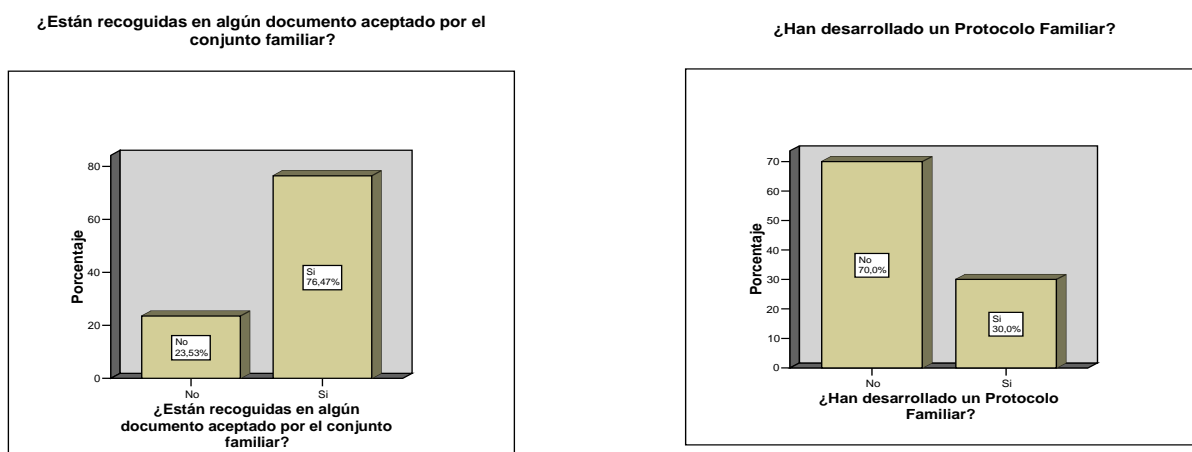
A partir de los datos recogidos en la tabla 1 se podría caracterizar a las empresas gallegas, que han respondido a la encuesta:

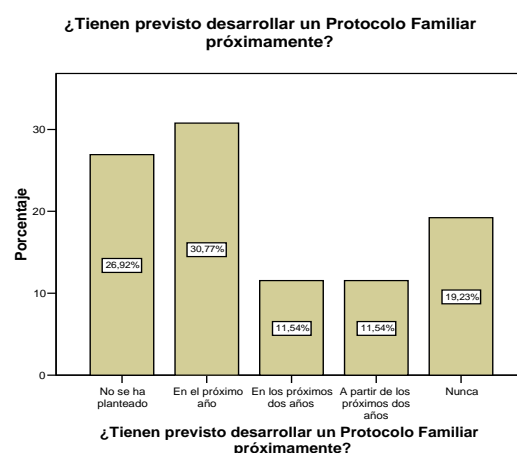
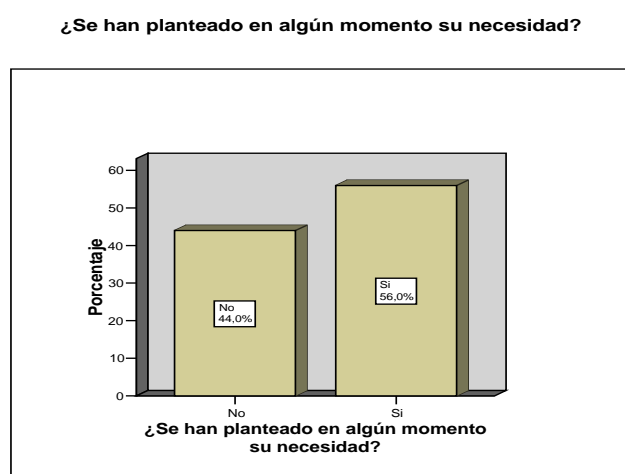
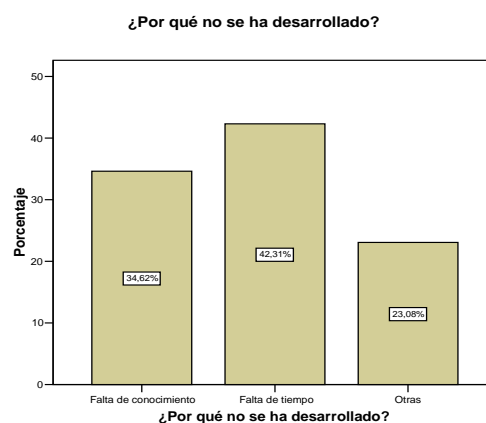
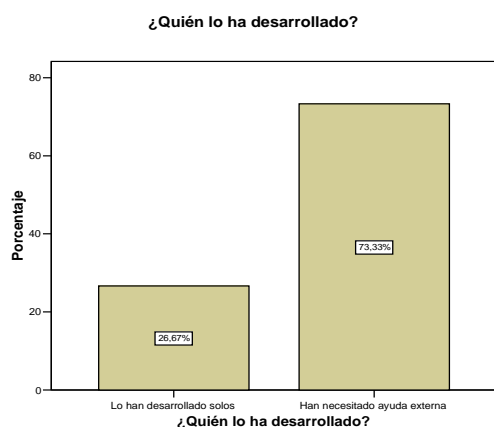
La empresa: son empresas que se fundan como media en 1980, con una facturación media entre 10 y 50 millones de euros, con una plantilla media entre 50 y 249 empleados, están localizadas en la costa atlántica (A Coruña y Pontevedra) en el 84% de los casos, el 51% son empresas familiares que están mayoritariamente (45,83%) en primera generación.

4.-Resultados obtenidos.

El estudio sobre la importancia que los empresarios familiares gallegos conceden al desarrollo de protocolos familiares se ha centrado en torno a tres grandes núcleos temáticos: i) Normas que regulan las relaciones familia-empresa; ii) Previsiones de desarrollo de protocolos y, iii) Desarrollo de protocolos. Las respuestas a las cuestiones que se planean en cada uno de estos grupos se recogen en las tablas 1 y 2.

Tabla 2. Desarrollo de protocolos familiares en la empresa familiar gallega (n=57)





Normas que regulan las relaciones familia-empresa: En relación con la existencia de normas que regulan las relaciones familia-empresa en las empresas familiares gallegas, se podrían destacar distintos aspectos relevantes, por ejemplo: ¿existe este tipo de normas en su empresa familiar?; si existen, ¿en qué generación comienzan a implantarse?; ¿están recogidas en algún documento? y si, a pesar de no estar recogidas en ningún documento, ¿son conocidas y aceptadas?

En las tablas 1 y 2, se puede observar que en el 66% de las empresas familiares gallegas no existen normas que regulen las relaciones familia-empresa. En el 34% restante estas normas se implantan, en el 81,3% de los casos, cuando se incorpora a la dirección de la empresa familiar la segunda generación. Además, estas normas están recogidas en algún tipo de documento en el 76,5% de las empresas familiares gallegas que responden a la encuesta.

Es también destacable, que en los casos en los que estas normas no están recogidas en ningún tipo de documento, los empresarios familiares gallegos afirman que éstas son conocidas y aceptadas en el 100% de las empresas que responden a esta encuesta.

Previsiones de desarrollo de protocolos: En relación con este punto, se han planteado a los empresarios familiares gallegos cuestiones como las siguientes: ¿tienen previsto desarrollar un protocolo familiar próximamente?, ¿se han planteado en algún momento su necesidad? Es destacable que un 19% de empresas familiares gallegas sigue confirmando su resistencia a desarrollar este tipo de protocolos, así cuando se les pregunta si tienen previsto desarrollar un protocolo familiar, marcan la respuesta “nunca” y, el de un 27% que no se lo ha planteado. El 42,3% espera desarrollar su protocolo familiar a corto plazo, en dos años como máximo. Tan sólo el 56% de las empresas familiares que responden a esta encuesta se han planteado en algún momento su necesidad.

Desarrollo de protocolos: Con respecto a este tema, se han planteado a los empresarios cuestiones como las siguientes: ¿han desarrollado un protocolo familiar?, si lo han desarrollado, ¿lo han hecho solos o han necesitado ayuda externa? Es destacable que tan sólo el 30% de los empresarios que responden a esta encuesta confirman haber desarrollado un protocolo en su empresa familiar. De éstos, el 73,3% necesitaron para desarrollarlo ayuda externa.

Entre las razones por las cuales los empresarios no han desarrollado un protocolo, destacan la falta de conocimiento (34,6%) y la falta de tiempo (42,3%).

5.- Conclusiones y futuras líneas de investigación.

Uno de los problemas más importantes a los que se enfrentan las empresas familiares en cualquier lugar del planeta, es el de la supervivencia en el traspaso generacional. La literatura sobre empresa familiar destaca algunos aspectos que son considerados como relevantes por la mayoría de los expertos, el desarrollo de protocolos familiares, es uno de ellos. En esta ponencia, se ha estudiado este aspecto aplicado al caso de la empresa familiar gallega, clasificando su estudio en tres grandes núcleos temáticos: i) Normas que regulan las relaciones familia-empresa; ii) Previsiones de desarrollo de protocolos y, iii) Desarrollo de protocolos. Los resultados obtenidos muestran que los actuales máximos responsables de las empresas familiares gallegas, en cuanto a las normas que regulan las

relaciones familia-empresa, comienzan a intuir su importancia, mayoritariamente cuando se incorpora la segunda generación al frente de la empresa.

En cuanto a las previsiones de desarrollo de protocolos, todavía sólo un 56% se plantea su necesidad.

Por último, en relación con el desarrollo de protocolos, el estudio revela que en Galicia solo un 30% de los empresarios familiares gallegos han desarrollado protocolos familiares y éstos mayoritariamente han necesitado ayuda externa para poder desarrollarlo.

Quizá a modo de resumen, destacar que todavía queda mucho por hacer y, a tenor de las respuestas ofrecidas por los responsables de las empresas familiares gallegas, una de las líneas de actuación sería claramente formativa, puesto que todavía un 34,5% de los empresarios marcan como razón por la cual no han desarrollado un protocolo familiar, la falta de conocimiento.

A pesar de ello los datos obtenidos muestran avances significativos en relación con estudios anteriores sobre empresas familiares gallegas, Barbeito Roibal (2002).

Como se indicada en el título de esta ponencia, es este un estudio preliminar, puesto que la encuesta nos ofrece información suficiente como para poder, en posteriores trabajos, analizar con mayor profundidad los aspectos recogidos en esta ponencia, cruzando estos resultados con otras variables como la edad del actual máximo responsable, tamaño de la empresa, u otras, que permitirán matizar los resultados expuestos en esta ponencia, y que a su vez constituyen las futuras líneas de trabajo de los investigadores implicados en este proyecto.

6.- Bibliografía.

1. Barbeito Roibal, Susana; (2002); *El Proceso De Sucesión En La Empresa familiar Gallega: Análisis Empírico Y Conclusiones*, tesis doctoral, A Coruña.
2. Barbeito Roibal, Susana; Guillén Solórzano, Eduardo y Martínez Carballo, Manuel; (2004); *Análisis Descriptivo Y Propuestas Sobre El Proceso De Sucesión En La Empresa familiar Gallega*; Tórculo Ediciones, A Coruña.
3. Barbeito Roibal, Susana; Guillén Solórzano, Eduardo; Martínez Carballo, Manuel y Domínguez Feijoo, Gerardo; (2004); *Revisión Bibliográfica. La Investigación Sobre Empresa familiar*; Tórculo Ediciones, A Coruña.
4. Barbeito Roibal, Susana; Guillén Solórzano, Eduardo; Martínez Carballo, Manuel y Domínguez Feijoo, Gerardo; (2004); “Visión europea del proceso de sucesión en la empresa familiar”; *Boletín Económico de ICE*, nº2821; pp. 27-37.
5. Boletín Oficial de las Cortes Generales-Senado. VII Legislatura. Serie I: Boletín general, nº312, de 23 de Noviembre de 2001, pp. 1-40.
6. Cabrera Suárez, K.; (1998); *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar*; Tesis Doctoral; Las Palmas de Gran Canaria.
7. Chrisman, J.J.; Chua, J. H. and Sharma, P. (1998); “Important attributes of successor in family businesses: an exploratory study”; *Family Business Review*, 11; pp. 19-34.
8. DOCE, L385, de 31 de Diciembre de 1994, pp. 14 y ss.
9. Drozdow, N. And Carrol, V. P.; (1997) “Tools for strategy Development in family firms”; *Sloan Management Review*, Fall; pp. 75-88.
10. Fernández, Z.; (1993); “La organización interna como ventaja competitiva para la empresa”; *Papeles de Economía Española*, nº 56; pp. 178-193.
11. Gortázar Lorente, C. (2004); *Les relacions econòmiques en la crisi familiar*; Jornades de Dret Catalá a Tossa, Segona Ponencia;
12. Pont Clemente, J. F.; (1998); “Mitos y paradojas del Protocolo Familiar”; *Alta Dirección*, 33, Nov-Dic; pp. 15-19.
13. Sharma, P.; Chrisman, J. L. and Chua, J. H.; (1997); “Strategic management of the family business: Past research and future challenges”; *Family Business Review*, 10; pp. 1-35.

14. Vilanova, A.; Gimeno, A. Y Baulenas, G.; (1999); *Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa. La empresa familiar*; ESADE y Cinco Días, cap. 14.
15. Ward, J. L.; (1993); *Protocolo Familiar*; La empresa familiar 4; IESE.

7.- Anexo 1

CONTESTAR TODAS LAS EMPRESAS

1.- Datos de la empresa

Año de fundación _____ ¿Es un grupo empresarial exportador? Sí No
 Grupo Empresarial _____ ¿Qué porcentaje de sus ventas se destinan a mercados no españoles?
 Actividad actual _____ < 25% 25-50% 50-75% >75%
 Provincia _____
 Número de empresas que componen el grupo empresarial a las que se puede hacer extensibles las respuestas de esta encuesta N° de empleados en 2003: 0-10 10-49 50-249 +249
 Facturación (2003) millones de €: 0-2 2-10 10-50 +50

2.- Datos sobre el máximo responsable del grupo empresarial

Años al frente de la empresa _____ Edad _____ Formación académica _____
 Cargo actual _____ Sexo _____ Especialista en: _____

3.- ¿Considera que su empresa es una empresa familiar? Sí No

4.- ¿Es Ud. El fundador de la empresa?

Sí → ¿Individualmente? Sí No
 ¿Con otro? Socio Con su pareja Con un familiar Otros _____
 No

5.- Razones que le han llevado a fundar la empresa

| | |
|--------------------------------|---|
| Espíritu Emprendedor | <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No |
| Estaba en paro | <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No |
| Mejora en mi puesto de trabajo | <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No |
| Bajo salario | <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No |
| Otra _____ | <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No |

6.- ¿Cuál era la edad del máximo responsable cuando se incorpora a la empresa? _____

7.- ¿Cotiza el grupo empresarial en bolsa?

Sí → Porcentaje del capital que cotiza en bolsa _____ %
 No → ¿Se han planteado alguna vez esta posibilidad? Sí No

CONTESTAR SÓLO AQUELLAS EMPRESAS QUE SE CONSIDEREN EMPRESAS FAMILIARES

5.- En cuanto a las normas (escritas o no) que regulan la relación familia-empresa, ¿Podría indicarnos la situación en su empresa?

Existen → ¿Cuál es la primera norma de este tipo que se dictó en la empresa? _____
 ¿En qué generación se comienzan a implantar estas normas? Primera Segunda Tercera Cuarta Otras _____
 ¿Están recogidas en algún documento aceptado por el conjunto de la familia?
 Sí
 No → A pesar de no estar recogidas en ningún documento son conocidas y aceptadas: Sí No
 No existen

7.- ¿Han desarrollado un Protocolo Familiar?

Sí → Lo han desarrollado solos Han necesitado ayuda externa Otras _____
 No → ¿Por qué?: Falta de conocimiento Falta de tiempo Consultora adecuada Alto Coste Otras _____

¿Se han planteado en algún momento su necesidad? Sí No

¿Tienen previsto desarrollar un Protocolo Familiar próximamente?

No se ha planteado En el próximo año En los próximos dos años A partir de los próximos dos años Nunca

8.- ¿Existe actualmente un plan de sucesión en su empresa?

Sí → En ejecución Previsto pero no puesto en práctica Lo estamos preparando Otras _____
 No → No lo creo necesario Hay tiempo para pensar en ello No me había planteado la cuestión Otras _____