

LA EMPRESA FAMILIAR

MAITE SAGREDO MENESES

Universidad de Valladolid

Curso de Adaptación al Grado en
Relaciones Laborales y Recursos
Humanos

1.-	Introducción.....	5
2.-	Definición.....	7
	2.1.-Triple conjunción: Familia, propiedad, empresa.....	8
3.-	La familia	
	3.1.- La familia empresaria.....	10
	3.2.- Ventajas y desventajas de la empresa familiar	12
	3.3.- Tipos de empresa familiar	15
4.-	Órganos de gobierno.	16
5.-	Sucesión familiar. Modelos sucesorios	19
6.-	Protocolo Familiar	21
	6.1.- Objetivos del Protocolo Familiar.....	25
	6.2.- ¿Cuándo hacer el Protocolo Familiar?	25
	6.3.- Características	26
	6.4.- Clasificación según su eficacia jurídica.....	28
	6.5.- Publicidad.....	31
7.-	Conclusiones.....	32
8.-	Bibliografía	34

Prólogo.

El primer paso para realizar este Proyecto Fin de Grado lo di en Septiembre de 1990 cuando comencé mis estudios de diplomatura en Graduado Social.

Trabajando ya en una empresa familiar por aquellos entonces pequeña y sin grandes aspiraciones más que a conservar lo que entonces se tenía y a aprender a gestionar un equipo humano que no llegaba a las 50 personas.

Primero quiero agradecer a toda mi familia, empezando por mis padres, Pedro y Amalia, que además de darme la vida, estuvieron todo el camino aguantando mis vaivenes y apoyándome en todas las etapas de mi vida. A mi padre especialmente, porque sin su carácter visionario, sin su empeño, su incansable forma de trabajar y de saber enseñar a los que veníamos detrás este proyecto no sería posible.

A mis hermanos. A Víctor, por ser el médico de la familia, diagnosticando a veces por teléfono, aunque su especialidad sea completamente diferente a la familiar. A mi hermana Ascensión, que ya no está en la empresa, porque ella fue la primera que ayudó a iniciar el camino. A los que actualmente trabajan conmigo, Pedro y Miguel, porque a veces tienen mucha paciencia y porque gracias a ellos, a su sabiduría, a su esfuerzo y tesón han conseguido que la empresa llegue a ser hoy una empresa de referencia a nivel nacional, puntera en el sector, que da trabajo a 240 puestos de trabajo fijos en plantilla más otros 80 puestos aproximadamente contratados de forma temporal y que yo pueda participar en este gran proyecto en su Departamento de Recursos Humanos. Y a Carmen, que aunque ha sido la última en incorporarse su labor en la gestión es inigualable.

A mi marido, Paco, aunque fue él quien me metió en este barco. Por escucharme. Por su compañía. Por su confianza. Por ser la gran fortaleza donde me refugio cuando tengo problemas. Por haber aguantado, a veces, esos cambios de planes. Por mis tres soles.

A mis hijos: Diego, Marina y Andrea. Porque durante este curso de adaptación a Grado también me han ayudado, me han apoyado y me han comprendido quedándose algún fin de semana en casa sin quejarse porque yo tenía que estudiar.

A mi tutora del Trabajo de Fin de Grado, Olatz Retortillo Atienza, porque sin su inestimable ayuda, apoyo y sabiduría el trabajo no hubiera salido adelante.

Al Decano, José Antonio Orejas Casas y a la Coordinadora del Curso de Adaptación, Ana María Ortega Álvarez, por permitirme hacer un trabajo que me ha aportado mucho tanto personal y profesionalmente y quitarme de encima algo para lo que tendría que volver a empezar.

Finalmente a todas aquellas personas que aunque no mencione en estas líneas han formado parte de mi andadura, acompañándome codo con codo y algunas veces llorando conmigo...

A mi Virgen del Rocío.

A todos va dedicado este trabajo.

1.- Introducción.

Vamos a partir en este trabajo de que aunque el término de Empresa Familiar es muy común en el lenguaje cotidiano, la definición y características que la diferencian del resto de empresas aun hoy sigue siendo complicada.

Las empresas familiares casi siempre empiezan siendo pequeñas y van creciendo con el paso de los años. Muchas veces se equiparan las Empresas familiares con las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) pensando en pequeños negocios sin tecnología, con escasos recursos financieros y sistemas de gestión casi inexistentes, pero esta afirmación no es cierta ya que el 25% de las empresas españolas más importantes son empresas familiares.

Una empresa familiar tiene muchas ventajas sobre una empresa que no lo es, como la flexibilidad, el conocimiento... pero sobre todo en cuanto a que el control se mantiene dentro de la familia, sin embargo esto no significa que no tenga problemas, muy por el contrario muchas veces es mucho más difícil que una *empresa familiar tenga éxito que una empresa no familiar*, debido a la dificultad para separar los asuntos de la empresa de los familiares.

Esto puede llegar a afectar al funcionamiento del negocio porque se mezclan los problemas dentro de la empresa con las relaciones familiares, por eso se tiene que tener mucho cuidado en no involucrar las relaciones familiares con las relaciones de trabajo.

Es indispensable superar los conflictos que afectan a la empresa

familiar, tales como el **nepotismo** (cuando existe trato de favor hacia familiares a los que se adjudica puestos de trabajo en detrimento de la mejor elección, o bien, a pagar un mejor sueldo a un familiar), **la autocracia** (el fundador tiende a ver a los hijos como menos preparado de lo que vería a un profesional no familiar), **la dificultad general al delegar**, el anquilosamiento en los niveles mal altos de la jerarquía de la empresa (aunque esto se da también en las empresas no familiares, es más común observarlo en las familiares, donde el ritmo de relevo es más por 'biología' que por el análisis de conveniencia), los diferentes criterios para manejar el negocio...

Adicionalmente, las empresas familiares también se enfrentan a otros retos como lo son conseguir el capital necesario para funcionar normalmente, la conciliación entre los intereses de la familia con los de los de la empresa en materia de liquidez además de disposición de efectivo, la planificación financiera en momentos de cambio generacional, etc.

Por otro lado, existen varios factores que hacen que una empresa familiar pueda tener éxito, entre ellos está el ser emprendedor e innovador, una planificación a largo plazo, la tradición y continuidad, el ambiente empresarial familiar, la responsabilidad social, la calidad de producción.

Si todos estos factores se llevan a cabo, es muy probable que una empresa familiar tenga éxito y se desarrolle plenamente. Cuando esto pasa es cuando las empresas enfrentan el reto de institucionalizarse haciendo de esta etapa, la evolución decisiva para el futuro de la empresa.

Hay empresas familiares que evolucionan y permiten la entrada de amigos, empleados o ejecutivos que no son miembros de la familia, pero

aún así la empresa continúa con la esencia de su organización y control familiar. Otras empresas prefieren dejar este modelo a fin de evolucionar incorporando a accionistas o inversionistas.

La continuidad en el tiempo es uno de los objetivos de todas las empresas. Sin embargo el deseo de que la continuidad sea generacional, compartiendo valores y proyectos es lo que las confiere el carácter de familiar.

En España el 87% de los propietarios que planifican su sucesión, esperan que tanto la propiedad de la empresa como su dirección se mantengan dentro de la familia, tan sólo el 13% restante planea venderla a terceros.

2.- Definición

Sorprendentemente en el ordenamiento jurídico no existe una definición de empresa familiar y sorprende porque la importancia de las empresas familiares en la economía española es innegable. El Instituto de Empresa Familiar estima que en el 85% de las empresas españolas son familiares, aportando entre el 50 y el 70% del PIB de España y generan 13'9 millones de empleos, lo que supone un 70% del empleo privado.

Hay empresas que nacen con una clara vocación familiar y otras sin embargo que ahora son consideradas como familiares y cuyos inicios responden a la iniciativa emprendedora de una sola persona y se produce la transformación en familiares con el tiempo.

Los diferentes tipos de empresa, que existen en cuanto a organización y tamaño que se describen como familiares, obligan a una definición muy general.

No es suficiente que una familia genere beneficios económicos en un proyecto para afirmar que se trata de una empresa familiar. Por ejemplo, una familia de artistas puede vivir de los beneficios que genera este, pero no es un sistema de producción económico que continúe en el tiempo.

Tampoco es suficiente con que un emprendedor desarrolle una iniciativa de empresa y que su familia viva de sus beneficios, si no existe una continuidad familiar.

Por tanto una posible definición de empresa familiar sería que “es aquella empresa de producción económica cuya propiedad pertenece, en su totalidad o en una mayoría, a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente el fundador y/o sus descendientes y con vocación de continuidad”.

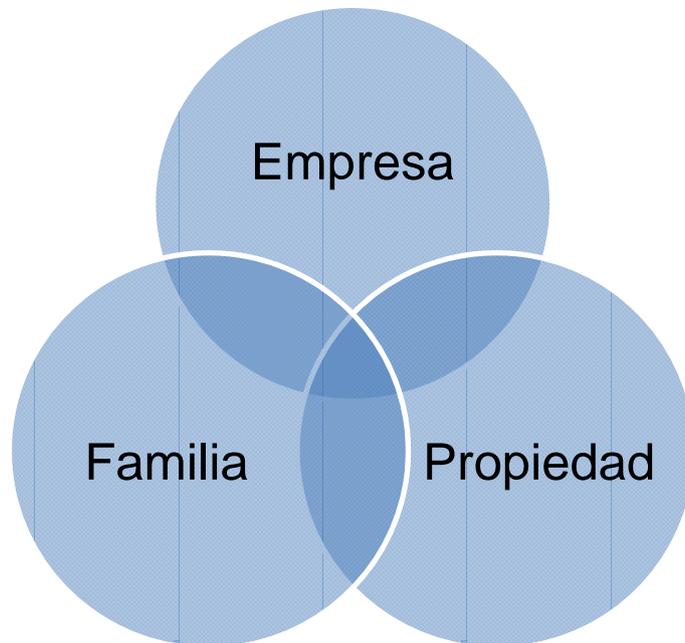
Además para que una empresa sea familiar los órganos de administración y control deben estar participados por miembros de la familia o que sean nombrados por ésta.

2.1. - Triple conjunción: Familia – Propiedad - Empresa

Por tanto para que una empresa pueda ser catalogada como familiar tiene que cumplir estos 3 requisitos:

1. La propiedad del capital social se halla, al menos en su mayor parte en manos de un núcleo familiar.
2. Gobierno y gestión en manos de la familia.

3. Vocación de continuidad.



1

Dependiendo de cómo sea la conjunción de estos tres sistemas pueden ser:

- 1.- Únicamente miembro de la familia (hijos de accionistas).
- 2.- Miembro de la familia y accionista pero no trabaja en ella.
- 3.- Accionista de la empresa que no es miembro de la familia y que no trabaja en la empresa.
- 4.- Miembro de la familia que trabaja en la empresa aunque no es accionista.
- 5.- Miembro de la familia que trabaja en la empresa y es accionista.
- 6.- Es accionista de la empresa y trabaja en ella pero no es miembro de la familia.

¹ Ivan Lasnberg, et al. Generation to Generation, Life cycles of the Family Business. (EUA: Harvard Business School Press, 1997) pág 6

7.- Trabajadores de la empresa que no son accionistas ni miembros de la familia.

La clave del éxito en la empresa familiar está en mantener el equilibrio, en encontrar la forma que a través del tiempo se consiga el desarrollo empresarial y, al mismo tiempo, el desarrollo familiar, conservando vínculos de colaboración entre uno y otro, pero sin limitarse mutuamente.

3.1.- La Familia Empresaria

Una familia es empresaria cuando está unida por intereses laborales y/o patrimoniales y asume una doble función. La familiar, propiamente dicha, y además existen entre todos ellos o solamente entre algunos intereses profesionales y económicos, creados por ellos mismos o bien por alguna generación anterior.

1ª generación: el fundador o emprendedor

El emprendedor es alguien que empieza una iniciativa desde cero. Suele ser visionario, reconociendo las oportunidades de su entorno, con mucha confianza en sí mismo, enorme fuerza de voluntad y capacidad de trabajo. Dedicar mucho tiempo a la empresa, quitándose a sus hijos y familia. Realizan todo tipo de tareas, ejecutivas y directivas. Tienen un afán porque su iniciativa individual trascienda más allá de su persona para crear el significado de pertenencia a un colectivo familiar, transmitiendo unos valores, historia y el know-how de la empresa a las siguientes generaciones

Le cuesta delegar y llegado el momento de su jubilación, a veces, también les cuesta apartarse del negocio.

2ª Generación: hermanos

Al realizar la primera sucesión en una Empresa Familiar, nos encontramos con un grupo de accionistas hermanos. Es una etapa de trabajo conjunto entre padres e hijos, de convivencia del fundador con los posibles sucesores.

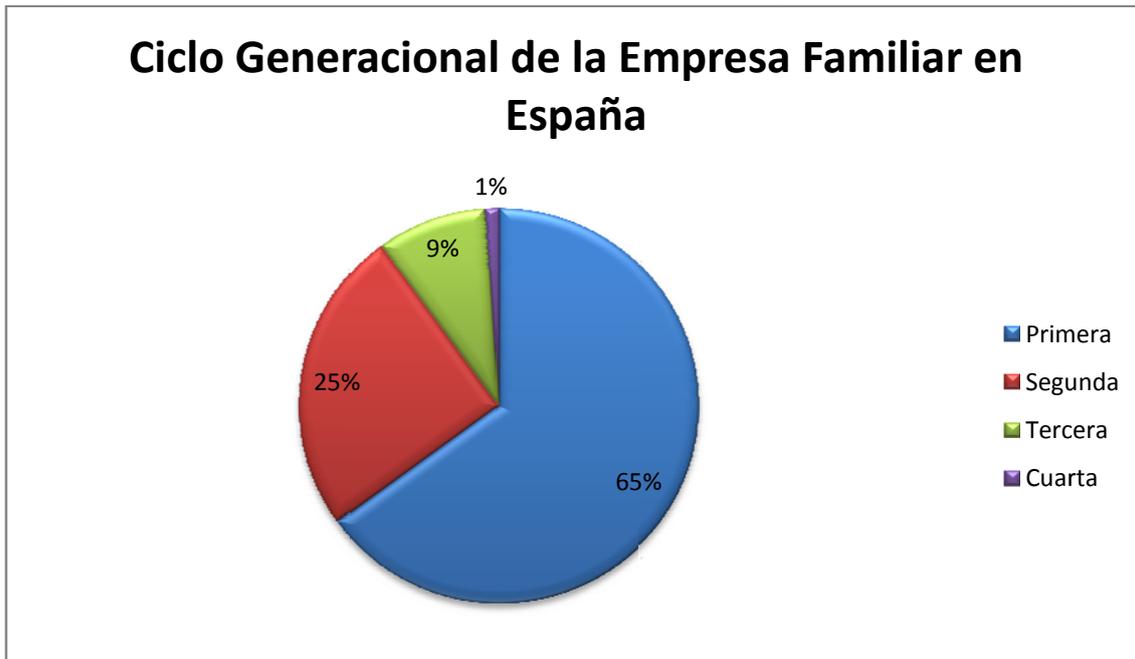
La copropiedad puede ser en igualdad de cuotas de acciones o no.

Algunos pueden ser gestores o no y pueden ser empleados o no. Por el hecho de haber crecido juntos suelen llegar a decisiones tomadas por consenso aunque algunas veces los intereses de uno no sean los de los demás.

3ª Generación: primos

Al pasar a la 3ª generación se suele hablar de consorcio de primos. La copropiedad aquí ya está mucho más dividida al ser el número de accionistas mucho mayor y además con distinta cuota de participación.

Suele haber más accionistas pasivos que activos, es decir, son más los que no trabajan en la empresa que los que sí. Al pertenecer a distintos núcleos familiares el consenso es más difícil que en la generación de sus padres por lo que en esta generación es necesario tener fijadas unas reglas de juego establecidas, conocidas y aceptadas por todos.



Un 25% de las empresas familiares alcanza la segunda generación, un 9% llega a la tercera y solo el 1% alcanza la cuarta generación. Los motivos suelen ser el cese, la venta, la falta de competitividad, así como los problemas que surgen en el seno de la propia familia.

3.2.- Ventajas y desventajas de la empresa familiar

3.2.1.- Ventajas de la empresa familiar:

- Compromiso. Por lo general todos los miembros de la familia están plenamente dedicados al trabajo, dedicando más tiempo y energía.
- flexibilidad en el trabajo, en el tiempo y en el sueldo de los integrantes de la familia en la empresa. Estas características

originan que muchas de estas empresas inicien su andadura como empresa familiar debido a la escasez de recursos financieros con la que parten la mayoría de los negocios.

- Conocimiento. Al ser miembro de la familia se adquiere un conocimiento de forma natural del funcionamiento de la empresa debido al roce constante de los miembros de la familia.
- Planeamiento a largo plazo. Al hacer planes a largo plazo las empresas familiares son más eficaces porque reducen los riesgos ante acontecimientos imprevistos.
- Una cultura estable. En las empresas familiares todos los trabajadores saben cómo hacer las cosas, ya que el personal se ha ido formando con el fundador de la empresa.
- Rapidez en la toma de decisiones. Normalmente en las empresas familiares las decisiones están limitadas a una o dos personas, no existe tanta burocracia. Mientras que en las empresas no familiares las decisiones muchas veces pasan por varios departamentos cuando el asunto es competencia de varias áreas o afecta a la estructura de la empresa.
- Confianza y orgullo. Contar con una cultura estable es percibido por el mercado que confía en una empresa con una trayectoria estable. El orgullo está muy unido a la confiabilidad, ya que los empresarios están muy orgullosos con el negocio que han creado y a su vez los trabajadores también se sienten orgullosos porque se sienten comprometidos con la familia. Dentro de la empresa se genera un “sentido de pertenencia” común a todo el personal.

3.2.2.- Desventajas de la empresa familiar:

- Rigidez. La tradición y las costumbres hacen que las cosas se hagan por inercia. Existe cierta rigidez para abordar cambios. Es necesario que la empresa se prepare para los posibles cambios tecnológicos.
- Nepotismo. Se incluye como gestores a miembros de la familia que no están formados ni preparados y además se les recompensa no como buenos gestores sino como familiares.
- Sucesión. El cambio de liderazgo que se produce con un cambio de generación suele producir tensiones. Primero en el seno de la familia, ya que pueden ser varios hijos los que aspiren a la opción de líder. Y además el éxito de la empresa dependerá de las nuevas pautas e ideas de cómo manejar una organización del nuevo líder.
- Ausencia de liderazgo y legitimidad. Ocurre cuando nadie está facultado para hacerse cargo para asumir el cargo de la organización. Suele suceder al pasar a segunda o tercera generación.
- Conflictos emocionales. Al estar interrelacionados la empresa y la familia, los enfrentamientos familiares van a interferir en el funcionamiento de la empresa.

3.3.- Tipos de empresas familiares

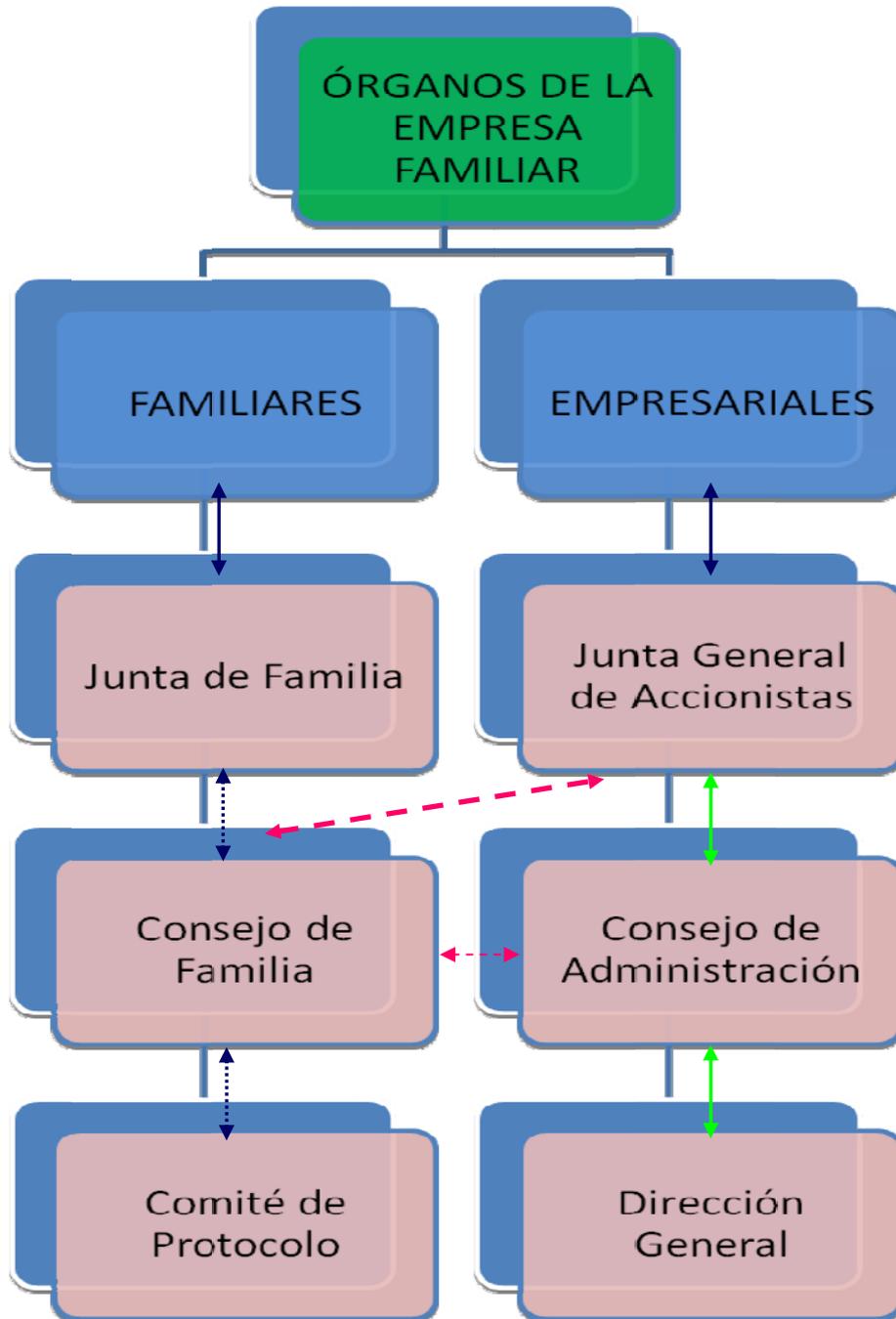
- a) **Empresa de trabajo familiar.** Se ofrece trabajo a todos los miembros de la familia que libremente quieran incorporarse.

- b) **Empresa de dirección familiar.** Sólo se incorporan los miembros de la familia que tienen preparación para desempeñar responsabilidades de dirección.

- c) **Empresa de gobierno familiar.** Los miembros de la familia que trabajan en la empresa solamente lo hacen en posiciones de gobierno.

- d) **Empresa de gobierno familiar y de inversiones.** Además de ser una Empresa de gobierno familiar, se tiene la vocación de ayudar económicamente (al menos por un tiempo) a los miembros de la familia que desean emprender otro negocio.

- e) **Empresa familiar coyuntural.** Los miembros de la familia continúan intensamente unidos en su empresa, hasta que lo racional en términos económicos es dejar de ser empresa familiar.



2

Relación Familiar. 

Relación Empresarial. 

Relación Familia-empresa. 

² “Guía para la pequeña y mediana empresa familiar” Ministerio de Economía. Secretaria de Estado de Energía, desarrollo industrial y de la pequeña y mediana empresa. Dirección General de Política de la PYME.

4.- Órganos de Gobierno

En general el Órgano de Administración de una sociedad mercantil puede adoptar diferentes formas:

- Administrador único.
- Dos o más administradores, que a su vez pueden ser mancomunados o solidarios.
- Órgano colegiado, formado por tres o más Administradores y comúnmente llamado “Consejo de Administración”.

En el caso de formar Consejo de Administración, este se compone de Presidente, secretario y vocales y frecuentemente de Consejeros Delegados.

Todas las empresas se rigen por los órganos societarios que correspondan según sus normas estatutarias y legales, pero en las empresas familiares además suelen existir otros órganos o instituciones familiares que en paralelo contribuyen a la viabilidad de la empresa.

Junta de Familia o Asamblea Familiar

Órgano estrictamente familiar que no debe entrar en cuestiones empresariales. Está integrado por todos los miembros de la familia mayores de edad (aunque este límite se debe establecer en el Protocolo Familiar) y es de carácter informativo y deliberante.

Éstas juntas no tienen carácter decisorio sino que se delibera sobre los intereses y los objetivos de la empresa.

Además también sirven para fomentar las relaciones entre los miembros de las familias y detectar posibles problemas que tuvieran repercusión en la empresa.

Consejo de Familia

Órgano de gobierno de la empresa familiar y debe estar participado por todas las ramas familiares, con independencia de que trabajen en la empresa o no. Es el nexo de unión entre la familia y la empresa a través del Consejo de Administración.

La presidencia debe ostentarla el miembro más respetado o uno de los fundadores de la empresa.

Sus principales funciones son:

- Trasladar la opinión de la familia al Consejo de Administración, por ejemplo, en materia de inversiones que impliquen un incremento del endeudamiento.
- Resolver los posibles problemas que se produzcan entre la empresa y la familia.
- Dirigir y organizar la sucesión en la empresa. El Consejo de Familia debe proponer los candidatos de la familia para entrar a formar parte del Consejo de Administración o en la dirección de la empresa.

- Defender los intereses de aquellos miembros de la familia que no trabajen en la empresa.
- Dirigir la elaboración, revisión y actualización del Protocolo Familiar.

Comité de seguimiento del Protocolo Familiar

Es un órgano formado por miembros del Consejo de Familia y resuelve las diferencias de interpretación del contenido del Protocolo Familiar. Es conveniente que su número sea reducido e impar para garantizar el dinamismo que generalmente requiere su actuación.

5.- Sucesión de la Empresa Familiar. Modelos sucesorios.

Llega un momento en la vida de todo empresario en que inevitablemente tiene que plantearse el momento de la jubilación y con ella una de las cuestiones más escabrosa es como dividir entre sus hijos la propiedad y el control de la empresa. El objetivo es conseguir una continuidad de la empresa así como una unidad y armonía familiar.

Existen tres modelos sucesorios básicos:

1. **La sociedad familiar.-** La propiedad y el voto están repartidas entre los hermanos a partes iguales. Debido a que la toma de decisiones puede ser lenta o difícil, estas empresas deberían

incorporar un sistema de resolución de conflictos como puede ser la intervención de una persona ajena que ejerza como mediador.

2. **El líder familiar.-** Los hermanos comparten la propiedad de la empresa, pero solo uno de ellos es el líder participando de forma activa y teniendo la mayoría de votos. De él se espera que saque la empresa adelante y que vele por el patrimonio familiar. Este tipo de sucesión funciona cuando el líder acepta el poder que le es conferido como un gesto de confianza y los hermanos consideran sus esfuerzos con respeto y agradecimiento. De otra forma se pueden crear resentimientos, bien por envidias por una parte o bien porque se sienta infravalorado por otra parte.

3. **La sociedad empresarial.-** La propiedad de la empresa está en manos de aquellos que estén dispuestos a dedicar sus carreras profesionales a la empresa. Aquellos que entren a formar parte de la empresa reciben la propiedad y el derecho de voto. A aquellos hermanos que no reciban la propiedad de la empresa se les compensa o bien con otras propiedades del patrimonio familiar o bien se les indemniza con un precio en metálico por el número de acciones que les hubiera correspondido en la empresa. Aquí existe un riesgo de que se produzca una ruptura familiar, puesto que las situaciones económicas y patrimoniales que se produzcan, pueden ser muy diferentes entre los hermanos.

Las sociedades empresariales están indicadas para aquellas empresas en las que ya se requiere talento y formación especializada. Generalmente los hermanos socios compran el total de las acciones y luego se las venden a los líderes de las siguientes generaciones. Puede establecerse que los hijos de los hermanos no propietarios puedan optar a la propiedad de la empresa en el siguiente cambio generacional.

En todas las variantes los hermanos tienen que afrontar muchos retos y deberán hacer muchos esfuerzos para mantener una empresa competitiva. Los padres son los encargados de promover el espíritu de equipo, fomentando la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la comunicación entre ellos.

Estadísticamente el 50 % de las empresas familiares españolas no tienen definido un plan de sucesión. El 74% cree que hay un líder en la siguiente generación y el 74% de los miembros familiares que se han incorporado a la empresa lo ha hecho sin requisitos previos.

El punto más vulnerable de las empresas familiares está en el proceso de sucesión en el cambio generacional lo que conlleva una gran tasa de desaparición de empresas.

6.- Protocolo Familiar

La Resolución de fecha 04/05/2005 de la Dirección General de los Registros y del Notariado, accede a que en las Sociedades de Responsabilidad Limitada se puedan incluir normas en los Estatutos Sociales que caractericen a una sociedad como familiar, como son el Consejo de Familia o una Asamblea Familiar.

También deja abierta la posibilidad para que los socios puedan aprobar un código deontológico y de principios, que no necesariamente deberá estar recogido en los Estatutos sociales, mediante el establecimiento de un protocolo familiar que contenga pactos obligatorios que afecten al funcionamiento de la empresa, definiendo los elementos que sirvan para

caracterizar la empresa como ligada de modo exclusivo a la familia de los fundadores.

A partir de esta resolución se considera que existe base doctrinal suficiente para incluir protocolos familiares en los estatutos sociales, aunque lo difícil es precisar los límites y las características que los mismos deben tener para poder ser inscritos en el Registro Mercantil. Una de las preocupaciones que se plantea en el seno de las sociedades familiares es la de preservar el control de la sociedad por la familia. Con tal propósito pueden establecerse en los Estatutos sociales cláusulas que restrinjan la transmisión del capital social y de los derechos de suscripción de acciones o de participaciones.

Cada familia es un mundo aparte, tiene unas características y particularidades diferentes. Intentar encontrar una fórmula mágica para que a través de un documento garantizar la continuidad del esfuerzo realizado por la primera generación es materialmente imposible.

Sin embargo es absolutamente necesario encontrar un compromiso familiar que delimite las reglas del juego y que marque las pautas a seguir a medida que la familia vaya creciendo y que en la empresa se vayan integrando sucesivas generaciones.

Hay un momento en que el empresario percibe que la empresa se le ha hecho grande, se ve con una edad avanzada y tiene una situación familiar muy distinta a la que había cuando empezó el negocio. Empieza a notar que ha perdido liderazgo en su propia empresa, y comienza a plantearse como garantizarse el dinero que precisa para sus años venideros y cómo repartir el pastel de forma justa entre sus hijos.

Éste es el paso de la primera a la segunda generación y normalmente el padre lo deja todo bastante bien atado y los problemas no son excesivos. Éstos crecen con el paso de sucesivas generaciones, cuando

la empresa ya es grande. De entrada, lo más corriente es que los familiares que están en la empresa quieran repartir poco dinero para poder invertirlo en ella, mientras los que están fuera prefieran repartirse los beneficios. El peligro es que todos los esfuerzos se gasten en luchas internas y la empresa vaya de mal en peor.

Si se llega a esta situación todo está perdido y querer salvar la empresa con un protocolo es tirar el tiempo y el dinero. Hay que evitar llegar ahí y para ello sólo hay un camino: que los miembros de la familia se impliquen en el proyecto empresarial y tengan confianza. Ahí sí, el protocolo familiar sí es necesario, porque, si está bien articulado, sirve para desarrollar la paz interna y para que ésta no se rompa.

Lo más importante es el proceso por el que se llega al protocolo familiar, no así el documento en sí. Solamente va a tener éxito si se hace con la participación activa de todos los integrantes de la familia y por acuerdo de todos ellos.

El proceso ayuda a conocer la empresa, a comprometerse, por ello el asesor externo debe trabajar muy a fondo con la familia y la solidez de los acuerdos en él firmado se va a poner a prueba cuando se vayan incorporando a la empresa de forma activa, los integrantes de las generaciones futuras.

Según Fernández del Pozo, la práctica de un protocolo de familia se importó a Italia y a España por los franceses que lo califican como “protocolo” o “pacto de familia”. En España no se implantaron hasta 1992, año en el que se funda el Instituto de Empresa Familiar.

El protocolo familiar es un documento privado creado por los miembros de una empresa familiar que pretende regular las relaciones entre la

empresa y la familia propietaria, para intentar unir el proyecto familiar y el proyecto empresarial, protegiendo la estructura empresarial ante los vaivenes familiares.

No existe ni definición jurídica ni regulación legal, tan solo el legislador ha establecido mediante el Real Decreto 171/2007 de 9 de Febrero la forma y las condiciones para su publicidad. Naturalmente al no ser un instrumento obligatorio dentro de la empresa familiar su publicidad es completamente voluntaria.

Según el mencionado Real Decreto puede entenderse como protocolo familiar *“aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares respecto de una sociedad no cotizada en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad”*.

En definitiva, los pactos familiares, el protocolo familiar, permite en mayor o menor medida darle a la empresa la estabilidad necesaria para tener continuidad en el tiempo, ya que aligera las tensiones producidas por divergencia de criterios, intereses, opiniones o actuaciones que se producen entre los distintos miembros de la familia y que, muchas veces, suponen el fin de ésta.

6.1.- Objetivos del protocolo familiar

- Mantener la cohesión familiar para evitar perjudicar la gestión y patrimonio empresarial, delimitando cual son los derechos y los deberes de cada uno, primero con la empresa y segundo con el resto de familiares.
- Intentar solucionar problemas del pasado, hacerlo con los presentes y lo más importante, marcar las pautas para resolver los problemas futuros para que la empresa pueda crecer de forma solida.
- Delimitar los objetivos de la empresa a largo plazo.
- Establecer el perfil de las personas de la familia que van a dirigir la sociedad buscando las que estén más capacitadas, que no tiene por qué coincidir con las que poseen mayor participación de capital.
- El más importante, es **garantizar la continuidad de la empresa en el tiempo**, como base de la estabilidad patrimonial de la familia.

6.2.- ¿Cuándo hacer el protocolo familiar?

Necesariamente el protocolo debería iniciarse antes de que la segunda generación se incorporase a la empresa, ya que después cambiar ciertos hábitos es muchos más difícil.

El proceso dura habitualmente entre un año y un año y medio, todo depende de la empresa y de su complejidad. Luego hay un período que dura aproximadamente unos seis meses para la ejecución jurídica de las decisiones que se han tomado y después queda el seguimiento con el Consejo de Familia. De todos modos, no es algo para toda la vida, sino que se debe actualizar cada vez que sea necesario.

Primero hay que pensar en toda la estructura familiar, ya que todos los miembros de ella pueden ser incorporados al protocolo, no solamente los herederos naturales, es decir, hay que incluir a las personas que en un momento dado pueden reunir las características para tomar el relevo sin ser herederos legítimos, como los cuñados, primos, yernos, etc.

El segundo aspecto es desarrollar un calendario de elaboración de esos acuerdos, sin prisa pero sin pausa, para que así tengan utilidad cierta y no caigan en el olvido.

Como ya hemos dicho antes el protocolo familiar es un documento que para mantenerse vigente debe ser revisado en función de los acontecimientos que afecten a la sociedad y a la familia. Debe ser por tanto, un documento vivo y útil.

6.3.- Características de un protocolo familiar

Al no existir una norma al respecto que regule los protocolos deben ser las familias quienes tienen que estudiar su situación y características específicas para establecer las bases para elaborar el protocolo. Este deberá recoger sobre todo aquellas cuestiones que sean más problemáticas y que generen más tensión en el seno de la familia en su confluencia con la empresa.

La estructura más habitual suele contener:

- **Introducción.** Se suelen incluir consideraciones sobre el fundador, los antecedentes y el origen de la empresa.
- **Ámbitos de aplicación.** Estructura y composición del grupo familiar. Se identifica a los componentes de la familia que son firmantes del protocolo (debería estar firmado por todo el conjunto familiar), especificando las condiciones para ser socio en futuras generaciones, posibles exclusiones (ramas políticas) y su participación en el capital social de la empresa.
- **Incorporación de los miembros de la familia a la empresa.** Se establecen condiciones para acceder a un puesto de trabajo en la empresa, titulación académica, criterios de formación, experiencia laboral, etc.
- **Retribución de los miembros de la familia y condiciones laborales de los familiares en la empresa;** contratación, promoción, jubilación, cese, etc.
- **Sucesión en la empresa.** Se planifica la sucesión a la hora de ser sustituido el fundador o sucesivas generaciones. Se puede definir el proceso de formación y capacitación del sucesor e incluso prever las medidas que se deben tomar en ausencia de tal sucesor.
- **Distintas cláusulas para facilitar el control social de la empresa familiar;** pactos de no agresión, restricciones a la transmisión de participaciones a personas ajenas a la familia, etc. Se puede pactar un derecho de adquisición preferente a favor de algún miembro de la familia si otro miembro desea enajenar su participación en la empresa.

- Regulación del patrimonio familiar. Es conveniente separarlo de los riesgos inherentes a la actividad económica. Para ello la empresa debe tener una estructura económica saneada que le permita seguir sola sin el respaldo económico de la familia.
- Revisión del protocolo. Se deben fijar las situaciones que aconsejen la revisión del protocolo para que sea realmente efectivo con los cambios que se estén produciendo tanto en la empresa como en la familia.

6.4.- Clasificación de los protocolos Familiares según su eficacia jurídica

Dependiendo del grado de obligatoriedad que puede presentar el protocolo familiar, puede haber tres tipos de protocolo:

a) **Pactos sin fuerza legal** (sólo fuerza moral). En él únicamente se recogen una serie de declaraciones de intención, principios y valores, que sólo obliga a los que lo suscriben desde un punto de vista moral. Son aquellos que se refieren a los valores éticos que se supone que presiden la actividad de la empresa o la conducta de los familiares y directivos.

b) **Pactos con fuerza contractual simple**. Auténtico negocio jurídico multilateral, que puede constituirse en documento público o privado, que contempla una serie de derechos y deberes para los firmantes, por el que quedan vinculados jurídicamente, estableciéndose en su caso las

cauteladas, garantías o sanciones que se consideren oportunas para el caso de incumplimiento (alcance obligacional puramente interno, con fuerza obligacional entre las partes). Suelen ser documentos privados y esto es por dos razones: bien por la imposibilidad de inscribirlos en el Registro Mercantil o bien porque los firmantes de los pactos no quieren darles publicidad.

Entre ellos podemos destacar:

- Cláusulas que regulan la sindicación de acciones a efectos de voto, entre hermanos o entre primos, por ejemplo. Este a su vez puede ser:
 - Sindicato de mando. Con el fin de mantener el control de la sociedad.
 - Sindicato de defensa. Tienen por objeto la defensa de los intereses de los accionistas minoritarios.
 - Sindicato de bloqueo. Para establecer limitaciones a la transmisión de acciones.
- Cláusulas que tienen por objeto la constitución de condominio o copropiedad. En virtud de las cuales los socios se transmiten entre sí sus participaciones en la sociedad.

c) Pactos con eficacia frente a terceros. Son aquellos que pueden incluirse en los Estatutos sociales. Además de tener fuerza obligatoria entre los que lo firman, puede oponerse frente a terceros una vez que se inscribe en un Registro público. Su eficacia frente a terceros se establece en el Art. 9 del Reglamento del Registro Mercantil, que establece lo siguiente:

“Los actos sujetos a inscripción solo serán oponibles a terceros de buena fe desde su publicación en el Boletín Oficial del Registro Mercantil”.

Podríamos señalar entre otros:

- Cláusulas que establecen el derecho de adquisición preferente, que eviten la entrada en la sociedad de socios no familiares.
- Cláusulas que regulen el usufructo de las acciones. Según la ley el usufructo solo tiene derechos económicos, pero mediante acuerdo estatutario se puede establecer también el derecho a voto.
- Cláusulas para que se puedan emitir acciones o participaciones sin derecho a voto, siempre que su valor nominal no supere la mitad del capital social desembolsado. Así se garantiza a determinados miembros de la familia el derecho a un dividendo anual pero se les excluye del poder decisorio con el veto al voto.
- Cláusulas que regulen mediante la posesión de un porcentaje mínimo de capital, o determinada antigüedad en la empresa o titulación académica, el acceso al Consejo de Administración, a los cargos de Presidente, Vicepresidente o Consejero Delegado.
- Cláusulas que refuercen las mayorías legales exigidas para la adopción de determinados acuerdos.

No obstante existen pocos Protocolos puros de uno u otro grupo, sino que generalmente coexisten cláusulas de diverso contenido: meros principios morales asumidos por la familia, como por ejemplo, la prohibición de incorporación de familiares políticos; *pactos contractuales vinculantes*, pactos que no son secretos pero que su publicidad es irrelevante, como es el caso del voto sindicado entre hermanos, primos o sobrinos y *pactos con eficacia frente a terceros* inscribibles en el

Registro Mercantil, como es el caso del derecho de adquisición preferente de las acciones para algún miembro de la familia.

Habrá que estar en todo caso a su redacción para mantener el carácter obligatorio-vinculante o no de las referidas cláusulas («se debe» frente a «se puede» o «se recomienda»).

6.5.- Publicidad

Anteriormente ya nos hemos referido al Real Decreto 171/2007 de 9 de Febrero que regula la forma y las condiciones para la publicidad de los protocolos. Y decíamos que al no ser un instrumento obligatorio dentro de la empresa familiar su publicidad es completamente voluntaria.

Si el protocolo contiene datos relativos a la intimidad de los otorgantes será necesario para dar publicidad al protocolo tener el consentimiento expreso de los afectados y cumplir lo previsto en la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales.

El registrador se limitará a comprobar la legalidad del documento y la legitimación de quien solicita la publicación.

Una vez que una sociedad ya tenga inscrito un protocolo familiar podrá inscribir otro pero haciendo constar de forma expresa que se trata de una modificación del ya existente e inscrito o bien que supone una sustitución del mismo.

7.- Conclusiones

La profesionalización de la empresa tiene que ser un objetivo claro. Debe estar dirigida por los mejores profesionales, con independencia de que sean familiares o no. De otro modo el entorno competitivo acabará por destruir el patrimonio empresarial y como consecuencia el familiar.

La formación, el consenso, el dialogo o la profesionalidad entre los familiares y los miembros de una empresa familiar son algunas de las características o habilidades que deben estar siempre presentes en una empresa familiar.

El establecer y definir las reglas del juego que deben regir los destinos de la empresa, realizándose de forma consensuada, será de gran ayuda para la resolución de muchos problemas tanto en la empresa como en la familia. Contar con consejeros externos bien preparados profesionalmente, ayuda tanto en la definición de las reglas, como a su implantación.

Cada familia y cada empresa son distintas unas de otras pero tienen en común el alto porcentaje de mortandad que ponen de manifiesto las enormes dificultades que surgen en el momento de la sucesión. La existencia de un protocolo que contemple la formula de la sucesión, que regule las normas de funcionamiento y sea útil es un factor decisivo para la culminación de ese proceso.

Una referencia sobre las empresas familiares, de Kelin E. Gersik, puede ser la mejor manera de finalizar este trabajo

TRATE A LA EMPRESA COMO EMPRESA,
A LA FAMILIA COMO FAMILIA
Y A LA PROPIEDAD CON RESPETO.

Y comprender que las decisiones han de ser siempre empresariales.

Familia y empresa son dos mundos diferentes y entrelazados entre sí, que pueden convertirse en algo invencible si hay unidad, o en un infierno, en caso contrario.

Bibliografía

FERNÁNDEZ-TRESGUERRES GARCÍA, A. Protocolo familiar: un instrumento para la autorregulación de la sociedad familiar, Revista Derecho de Sociedades. Aranzadi, núm. 19, 2002

GOMA LANZÓN, Ignacio. El protocolo familiar en El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos. Tomo IV, Bosch, Barcelona.

FERNÁNDEZ DEL POZO, Luis, “El protocolo familiar”, Editorial Aranzadi S.A., España, 2008.

“Guía para la pequeña y mediana empresa familiar” Ministerio de Economía. Secretaria de Estado de Energía, desarrollo industrial y de la pequeña y mediana empresa. Dirección General de Política de la PYME.

PEREZ JIMENEZ, María Teresa. “El Protocolo Familiar como instrumento de estabilización para la familia empresaria”. Revista de sentencias de TSJ y AP nº 18/2008 de Aranzadi.

Cámaras de Comercio. Pyme Familiar puente al futuro. Pyme Familiar en España 2007-2008. Imprenta Modelo, S.L.

Instituto de Empresa Familiar, Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares, documento 165, Marzo 2012.