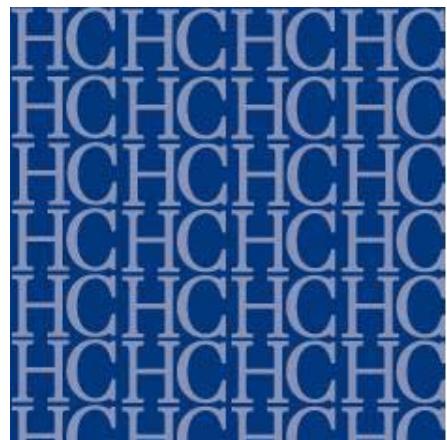


**JORNADA DE DEBATE Y REFLEXIÓN:
“PRESENTE Y FUTURO DE LA EMPRESA
FAMILIAR EN ANDALUCÍA”**

El protocolo familiar

Javier López García de la Serrana
Abogado y Doctor en Derecho
Director de HispaColex Servicios Jurídicos



Retos de la empresa familiar

La empresa familiar, por su naturaleza, presenta ciertos retos que le son únicos, entre ellos: separar la relación familiar de la de los negocios, mantener las relaciones en la segunda y siguientes generaciones y cómo planificar la sucesión y la repartición accionarial.



Retos de la empresa familiar

Básicamente, las empresas familiares actualmente se enfrentan a los siguientes retos:

- Continuidad generacional.
- Incremento de su dimensión.
- Profesionalización.
- Permanente innovación.
- Internacionalización.





Continuidad y conflictos en la empresa familiar

El principal inconveniente de la empresa familiar reside en la dificultad para garantizar su continuidad generación tras generación.

Según datos del Instituto de la Empresa Familiar sólo un **25%** de las empresas familiares logran mantener su carácter en una **segunda generación** y únicamente un 9% de las empresas familiares logran alcanzar la **tercera generación**.





Continuidad y conflictos en la empresa familiar

Los principales problemas a los que se enfrenta la empresa familiar son los siguientes:

- **Relevo generacional:**
 - Sucesión en el liderazgo de la empresa.
 - Incorporación de las nuevas generaciones.
- **Confusión** entre propiedad y **poder de gestión** sobre la empresa familiar.
- **Deterioro de las relaciones** entre los familiares propietarios de la empresa familiar



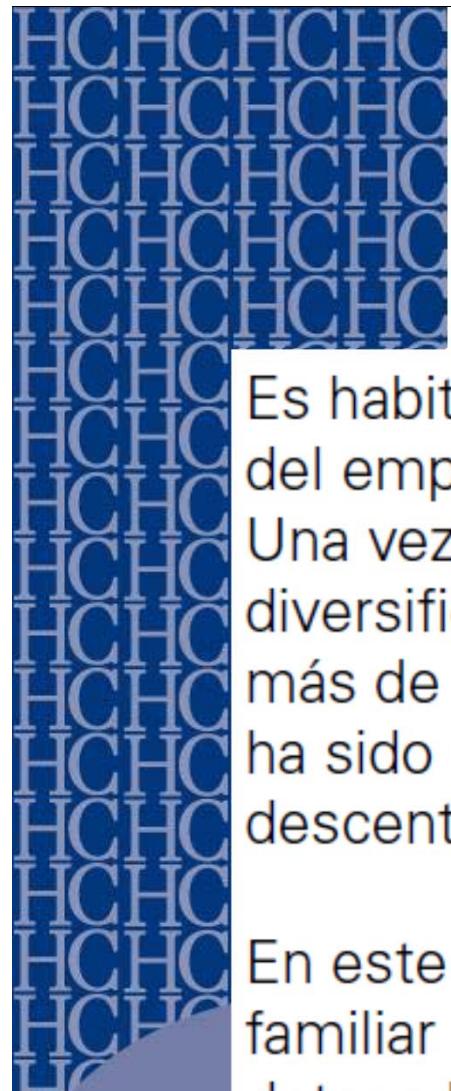
Continuidad y conflictos en la empresa familiar

La coexistencia en la empresa familiar de una pluralidad de personas con necesidades divergentes origina todo un abanico de conflictos que pueden llegar a afectar a la empresa familiar si no se adoptan las medidas pertinentes.

El «modelo de los tres círculos» es una manera gráfica de explicar las interrelaciones:

Existencia de interrelaciones de carácter afectivo y material que se derivan de los 3 grupos de personas involucradas en la empresa familiar (familia, propiedad y empresa) y las dificultades de conjugar las mismas para evitar que afecten a la empresa familiar.



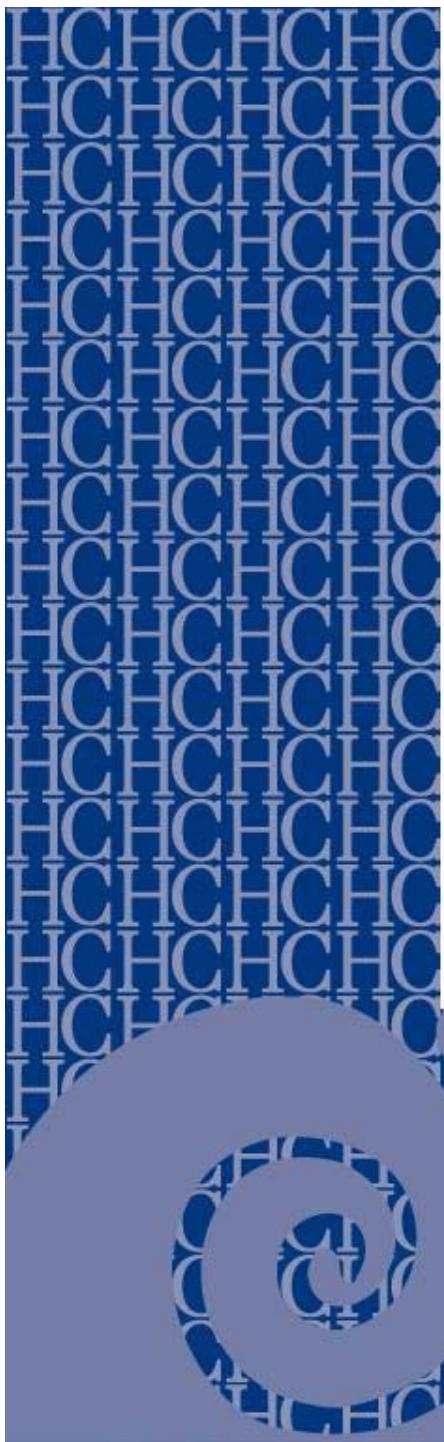


Organización del grupo familiar

Es habitual cuando se empieza, que la única preocupación del empresario sea hacer crecer la empresa y consolidarla. Una vez la empresa crece, el empresario amplía y diversifica la actividad y en muchas ocasiones ha fundado más de una sociedad. En la mayoría de los casos no ha sido un crecimiento ordenado y existe una gestión descentralizada y un negocio desordenado.

En este sentido, es conveniente reorganizar la empresa familiar realizando una serie de operaciones que permitan dotar a la misma de la estructura de sociedad holding familiar.



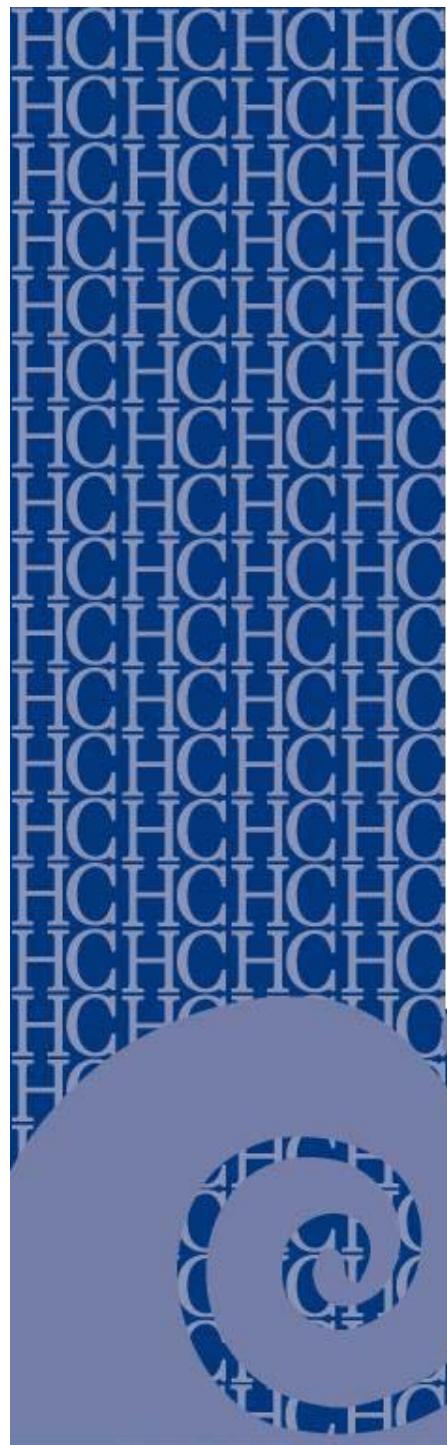


Organización del grupo familiar

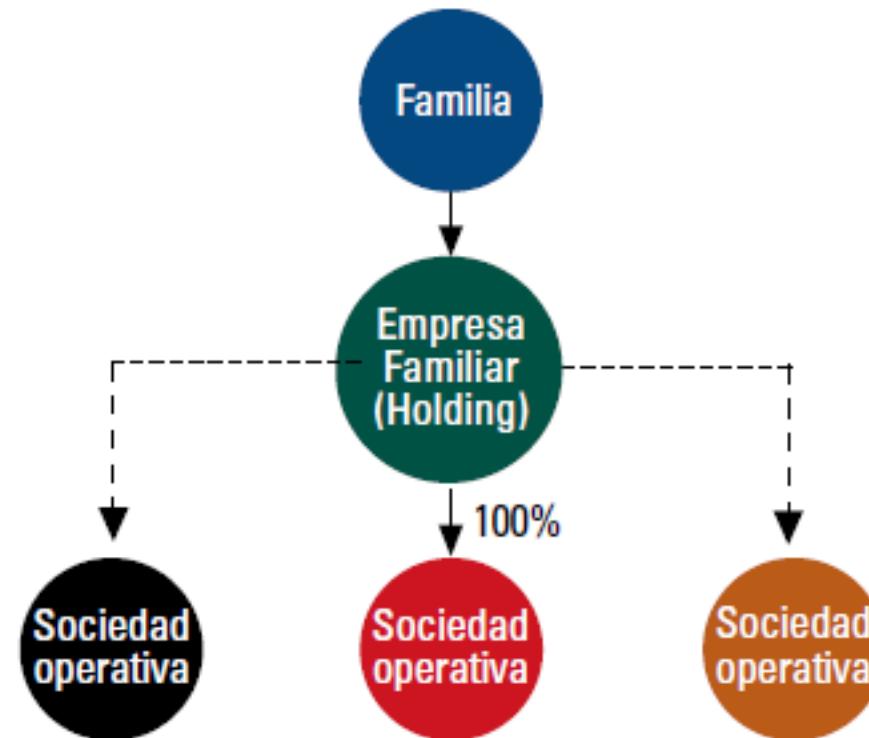
La operativa para reorganizar la empresa sería la constitución por los socios de la empresa familiar de una sociedad holding familiar mediante la aportación a la misma de las acciones o participaciones en la o las sociedades familiares.

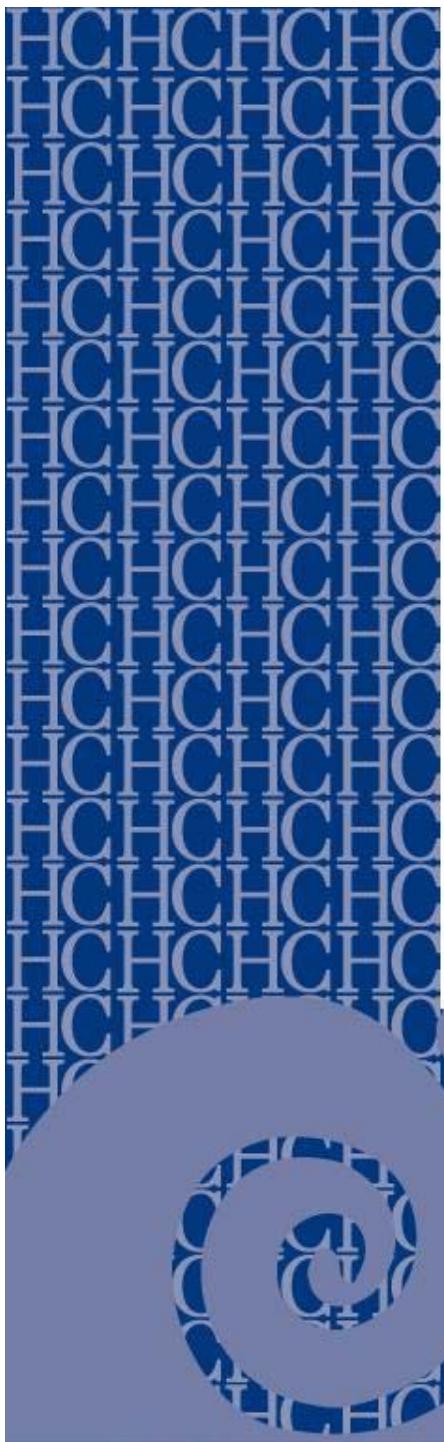
Los objetivos a conseguir son principalmente los siguientes:

- Concentrar el poder político de las participadas.
- Ordenación de los negocios y minimización de riesgos.
- Evitar que los conflictos se transmitan a las empresas operativas.
- Protocolo familiar y órgano de administración.
- Concentración de activos y de recursos.



Organización del grupo familiar

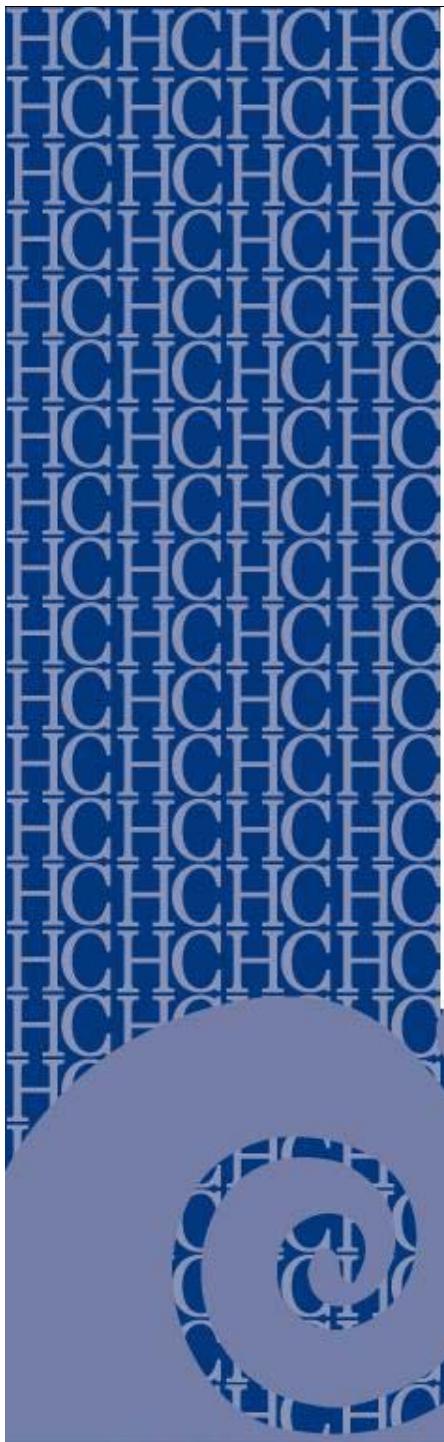




Organización: Sociedad Holding

Sociedad Holding

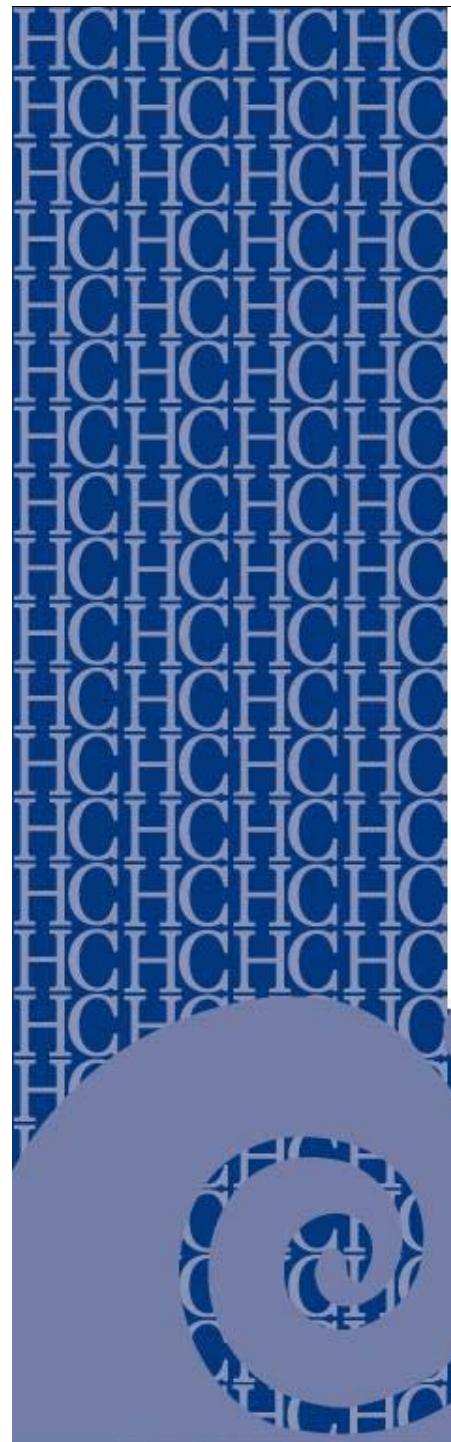
Realizadas las operaciones de reestructuración habremos conseguido crear una sociedad holding, que tendrá en su activo las participaciones de todas las empresas de la familia y de la que serán socios los miembros de la familia propietaria que, de esta manera, y a través de la sociedad holding, tendrán la propiedad de todas las empresas de la familia.



Organización: Sociedad Holding

Aspectos organizativos y estratégicos

- Es un **vehículo jurídico** que permite agrupar las participaciones / acciones de las empresas del Grupo, posibilitando una gestión centralizada.
- Permite **prestar servicios globales al Grupo** de forma centralizada percibiendo una retribución (administrativos, financieros, etc.).
- Permite una **mejor ordenación** de los negocios y **minimizar los riesgos**.
- Facilita la **implantación de mecanismos y procesos** propios de la Empresa Familiar (protocolos, consejos de administración, consejos de familia, etc.)



Organización: Sociedad Holding

Aspectos patrimoniales

- Posibilidad de **ubicar** en la sociedad holding ciertos **activos** (tesorería, marcas, patentes, etc.), separándolos de las sociedades operativas.
- Permite **concentrar recursos** donde se requieren las inversiones sin que en la mayoría de casos implique coste fiscal.
- Permite una **simplificación del patrimonio** de los socios, facilitando aspectos como la sucesión o el control jurídico.



Organización: Protocolos familiares

Protocolo familiar

El protocolo es el **documento marco** en el que una familia empresaria establece las reglas de actuación y comportamiento que deben regir las diferentes relaciones entre la familia y la empresa.

El contenido del Protocolo Familiar **no es estándar**, dependerá de cada situación familiar-empresarial y del resultado del análisis particular que se lleve a cabo.





Organización: Protocolos familiares

Finalidades del protocolo

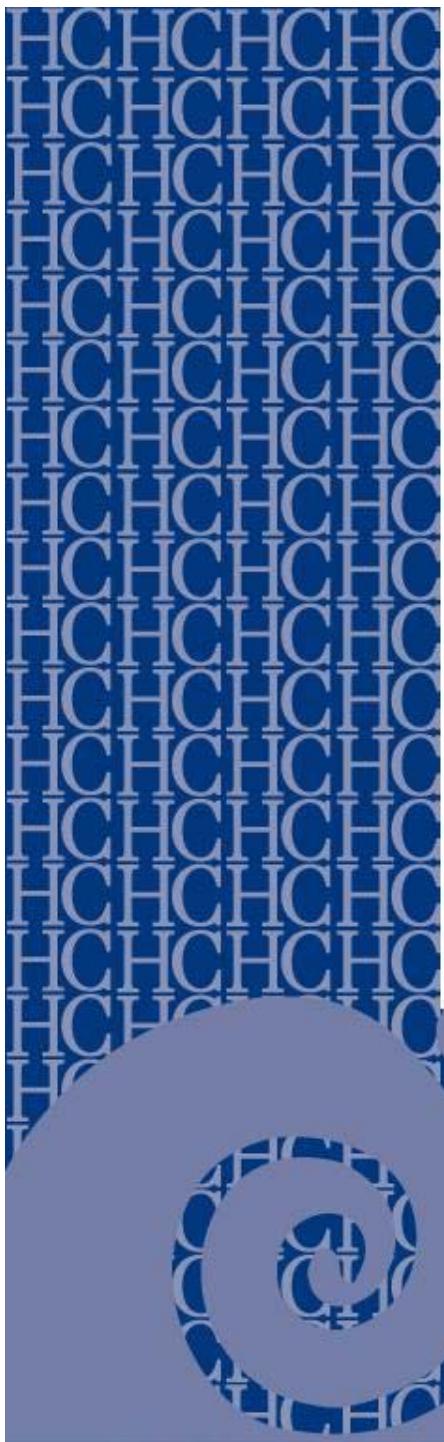
- Intentar asegurar la continuidad de la empresa.
- Previsión de potenciales conflictos (sucesión de la empresa, retribución de los familiares-empresarios, confusión entre propiedad y capacidad, etc ..).
- Establecimiento de mecanismos de resolución.
- Establecer las bases para que la familia aborde y regule los temas empresariales de una forma más ordenada, profesional y objetiva.





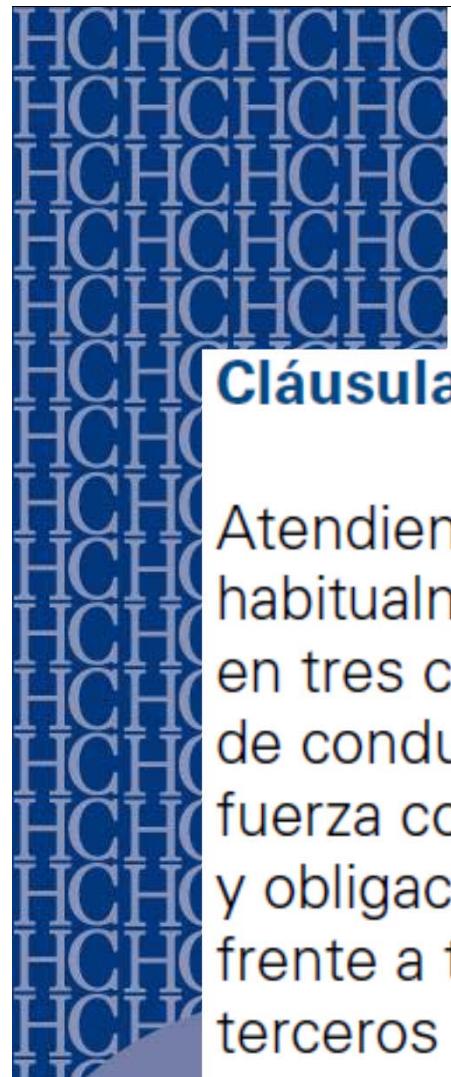
Protocolos familiares: procesos

- Estudio del organigrama actual de la “Sociedad” o las “Empresas”, y de la estructura familiar en relación con la sociedad o sociedades.
- Análisis de las preocupaciones de la “Familia” en relación con la Empresa y localización de los puntos que pueden ser conflictivos en relación con la sucesión generacional de la Empresa a la vista de su estructura familiar.
- Elaboración y circularización de cuestionarios que recojan los puntos que hayan sido detectadas como susceptibles de ser conflictivos en relación con la Empresa, así como de todos aquellos que consideramos que deben abordarse en general en un proceso de elaboración de un Protocolo Familiar.



Protocolos familiares: procesos

- Coordinación del proceso de puesta en común y toma de decisiones sobre las cuestiones que comúnmente suelen ser conflictivas en las sucesiones generacionales dentro de las empresas, con especial atención a las preocupaciones propias de la Familia en relación con la Empresa.
- Asistencia en la reuniones y negociaciones que se mantengan al respecto para consensuar y protocolizar los principios y criterios de actuación que deben guiar la política de la Empresa, interviniendo en las reuniones desde un punto de vista independiente, objetivo y externo a la Empresa y a la Familia.
- Asesoramiento respecto de las soluciones habitualmente utilizadas por otras empresas en este tipo de situaciones, proponiendo alternativas que permitan desbloquear determinadas situaciones de desacuerdo.



Protocolos familiares: contenido

Cláusulas más frecuentes

Atendiendo a su fuerza vinculante, los pactos que habitualmente suele regular el protocolo familiar se dividen en tres categorías: a) pactos con fuerza moral (normas de conducta, ética, filosofía, valores, etc.), b) pactos con fuerza contractual simple (pactos que originan derechos y obligaciones únicamente entre los firmantes, pero no frente a terceros) y, c) pactos con fuerza o eficacia frente a terceros (pactos con trascendencia registral).

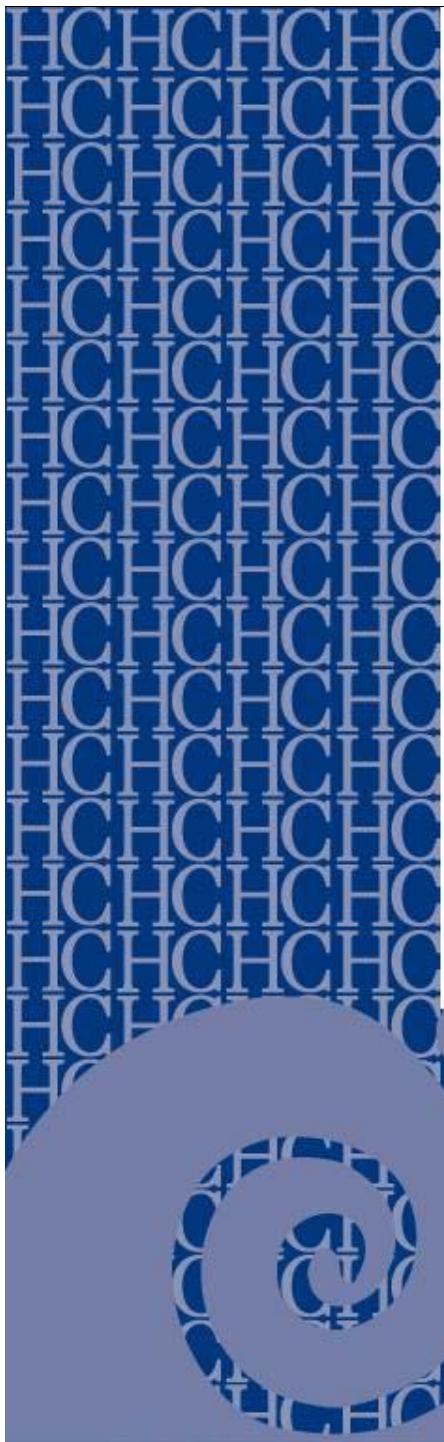


Protocolos familiares: contenido

- **Normas de incorporación al trabajo de los miembros de la familia:**

- Requisitos de los candidatos (titulación, estudios, experiencia laboral).
- Admisión o no de las parejas de los miembros de la familia-Retribución.
- Pactos de no competencia.





Protocolos familiares: contenido

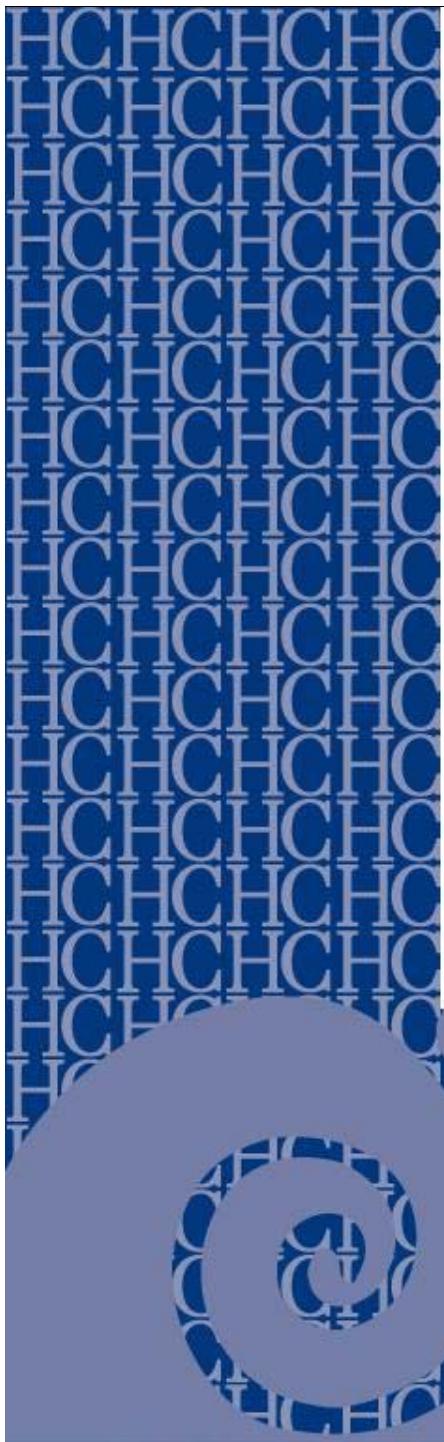
Órganos de Gobierno:

- Órganos de Gobierno de la Empresa

- Órganos de Administración
- Junta de socios/accionistas

- Órganos de Gobierno de la Familia

- *Consejo de Familia*: órgano de carácter decisorio de la familia empresaria, que regula su funcionamiento y sus relaciones con la empresa, y en el que se discuten tanto los problemas del presente como los proyectos futuros de la familia empresaria.
- *Asamblea Familiar*: órgano de carácter informativo (no decisorio) que aglutina a todos los miembros de la familia, trabajen o no en la empresa.

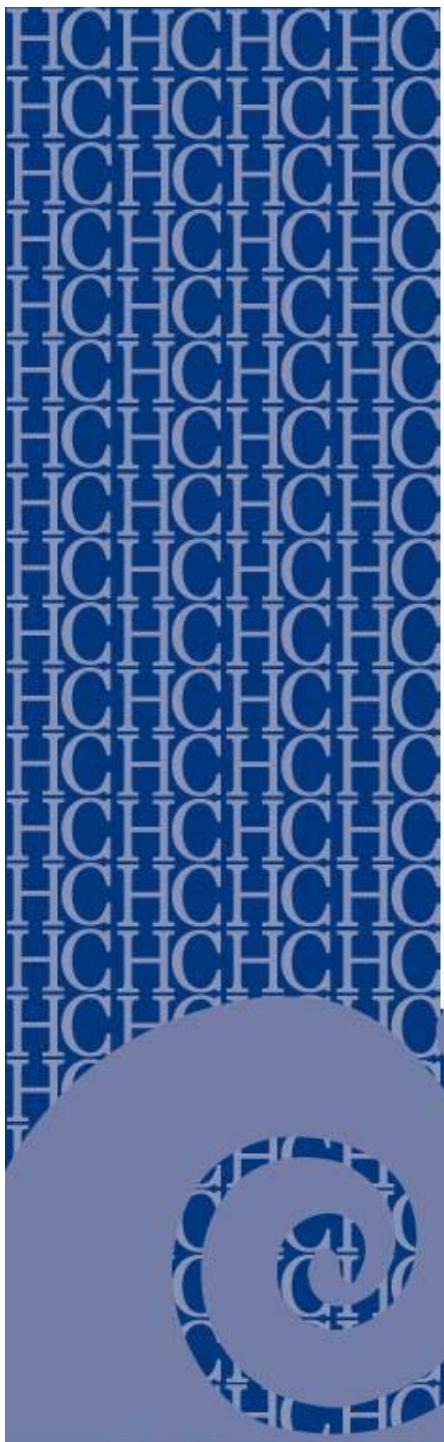


Protocolos familiares: contenido

Profesionalización

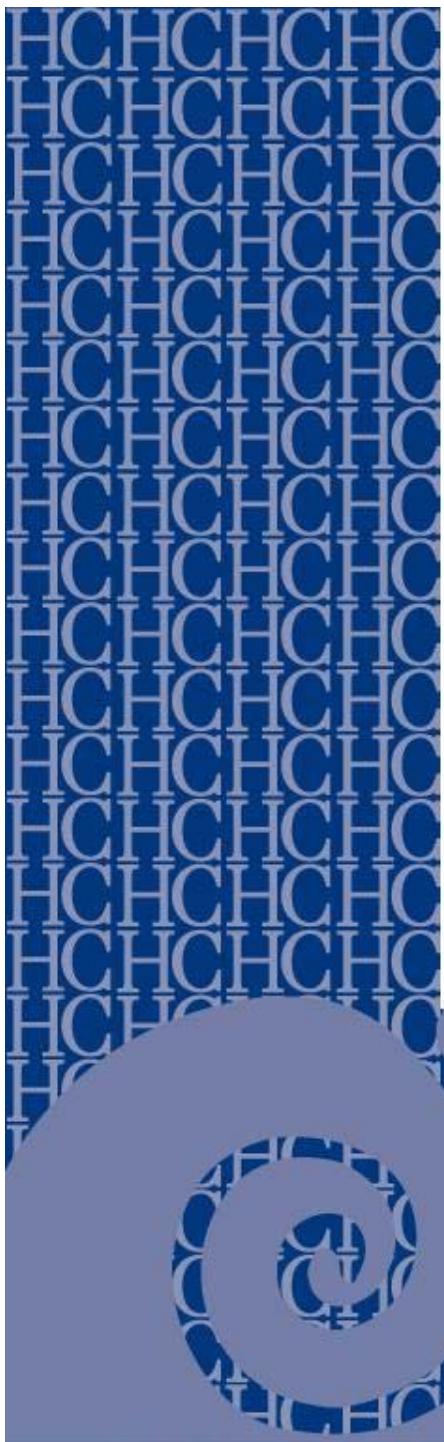
Si se quiere conseguir la máxima eficacia posible de los Consejos de administración, convendrá que se regulen y se tengan en cuenta los siguientes aspectos:

- Composición.
- Mecanismos de toma de acuerdos (quórum y mayorías).
- Periodicidad de reuniones.
 - Convocatoria.
 - Orden del día.
 - Acceso previo a la información relativa a los asuntos del orden del día.
- Incorporación de miembro/s ajenos a la familia.



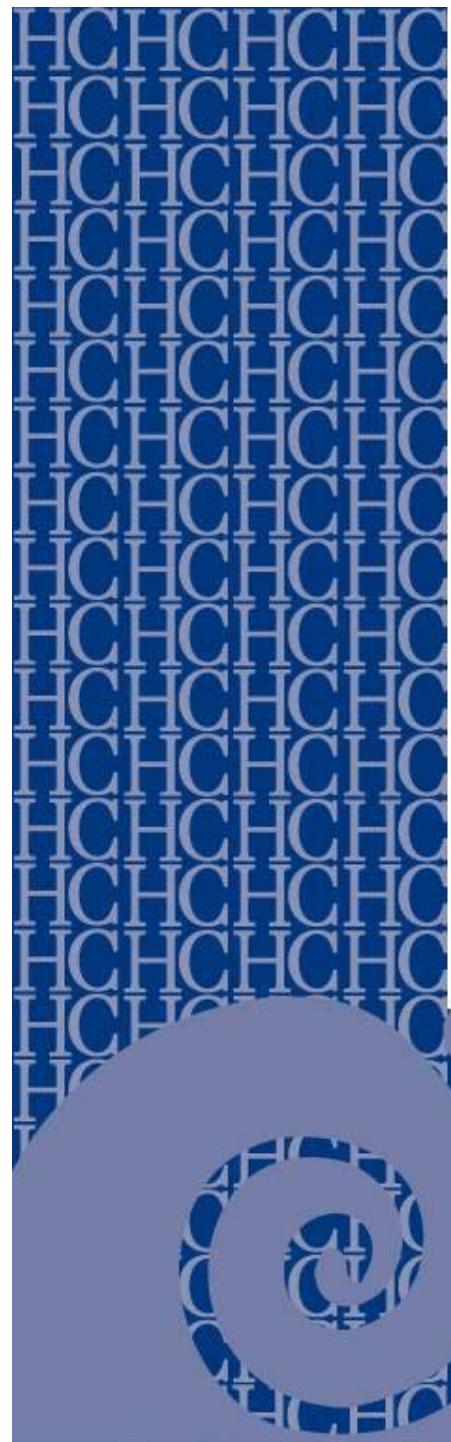
Protocolos familiares: contenido

- o Nivel de **formación y profesionalización** exigido a los miembros de la Familia que se integren en la Empresa. Criterios para la determinación del sueldo de la Familia dentro de la Empresa.
- o Distribución de las **capacidades y responsabilidades** dentro de la Empresa. Deberes de los socios.
- o Entrada de los **hijos** de los propietarios en la Empresa. Distinción entre criterios de Profesionalidad y criterios de Familia. Establecimiento de normas de actuación al respecto.
- o Criterios para la determinación del **Órgano de Administración** y del Personal Directivo de la Empresa.



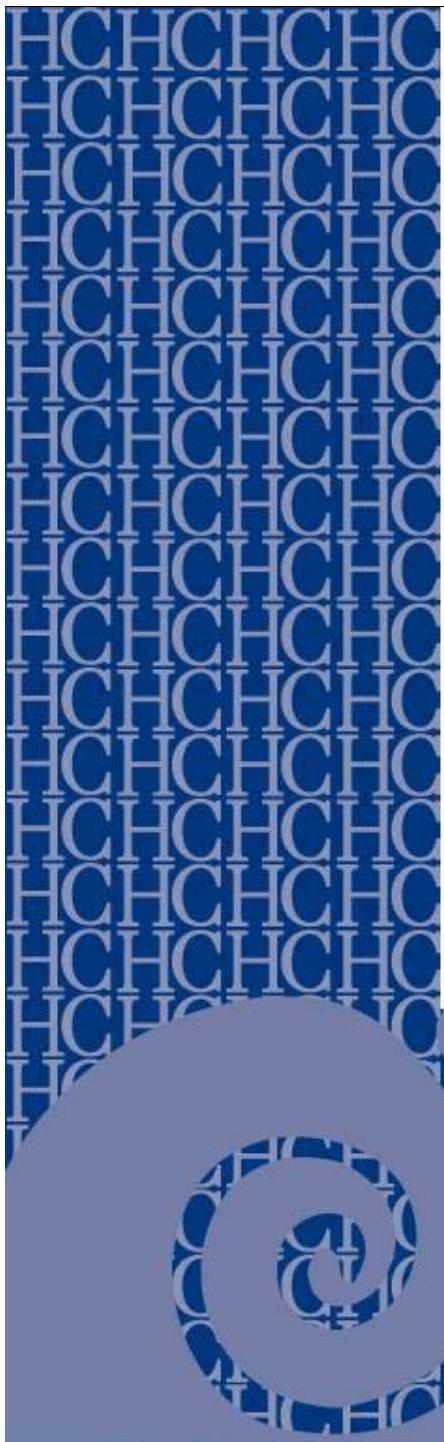
Protocolos familiares: contenido

- o **Limitaciones** a la actuación de los miembros de la Familia en la Empresa. Regulación de la estructura de apoderamientos.
- o Régimen de **mayorías** aplicables a la toma de decisiones sobre determinadas materias relacionadas con el objeto social, la conservación del negocio y de repercusión general para la Empresa.
- o Criterios generales aplicables en la adquisición de bienes, a la realización de **inversiones**, y/o a la asunción de cargas o **endeudamiento financiero**.
- o Separación entre los **gastos propios** de la Empresa y los gastos propios de la Familia. Diferenciación entre propiedad y capacidad directiva en la Empresa. Separación general entre Familia y Empresa.



Protocolos familiares: contenido

- o Política de **dividendos** e inversiones.
- o Régimen de **utilización**, en su caso, **de los bienes** existentes en la Empresa.
- o Régimen de **transmisión de las participaciones** de la Sociedad.
- o **Garantías** a adoptar para asegurar el cumplimiento del Protocolo Familiar y régimen de actualización y modificación del mismo.



Protocolos familiares

Documentos complementarios

Para que el protocolo familiar, como acuerdo marco, despliegue toda su eficacia es necesario que sea desarrollado por otros documentos, cada uno de los cuales regulará aspectos parciales del mismo. Principalmente son los siguientes:

- Estatutos Sociales.
- Capitulaciones matrimoniales.
- Testamento.

Previsión específica en estatutos sociales

Arts. 124 y 185 RRM (SA y SRL)

*"3. (...) Además, los estatutos podrán crear un **comité consultivo**.*

Deberá determinarse en los estatutos sociales si la competencia para el nombramiento y revocación del comité consultivo es del consejo de administración o de la junta general; su composición y requisitos para ser titular; su funcionamiento, retribución y número de miembros; la forma de adoptar acuerdos; las concretas competencias consultivas o informativas del mismo, así como su específica denominación en la que se podrá añadir, entre otros adjetivos, el término "familiar".

También podrá hacerse constar en los estatutos sociales cualquier otro órgano cuya función sea meramente honorífica e incluir en ellos el correspondiente sistema de retribución de los titulares de dicho cargo."

Previsión específica en estatutos sociales

Arts. 114 y 175 RRM (SA y SRL)

En particular, podrán constar en las inscripciones las siguientes cláusulas estatutarias:

a) Las **cláusulas penales en garantía de obligaciones pactadas e inscritas**, especialmente si están contenidas en protocolo familiar publicado en la forma establecida en los artículos 6 y 7 del Real Decreto por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares.

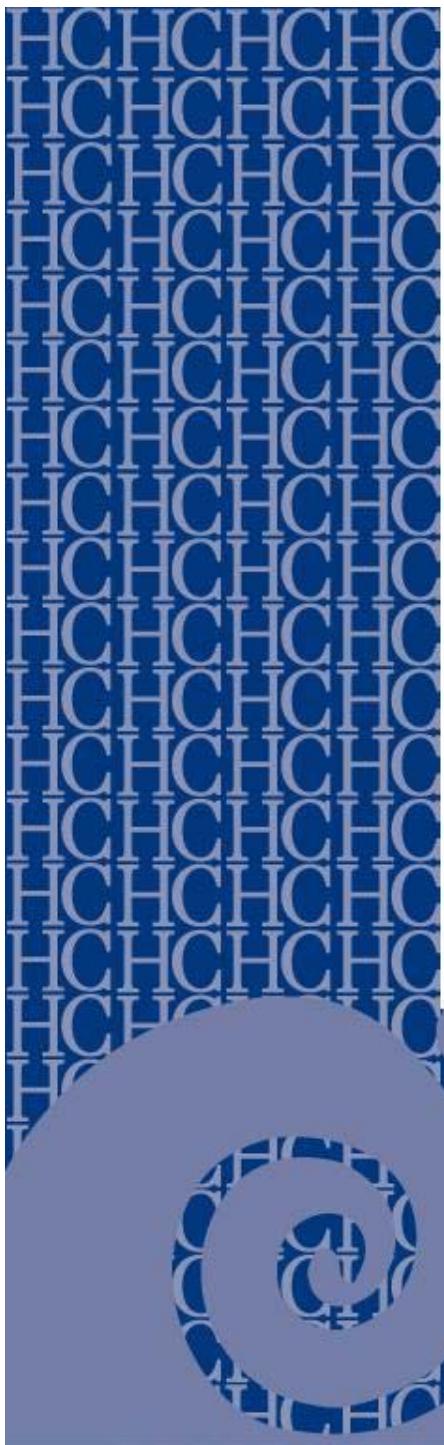
Publicidad registral protocolos familiares

Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares

Concepto: “se entiende por protocolo familiar aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan 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.”

Publicidad registral protocolos familiares: voluntariedad

- a) **Publicidad Privada.** Se puede publicar el protocolo familiar en la **web de la sociedad**, con la única limitación de que el sitio o dominio web en que se publique debe ser el que conste en la hoja de la sociedad abierta en el RM.
- b) **Pública por noticia.** Se trata de hacer constar en la hoja abierta a la sociedad la **simple existencia de un protocolo familiar**, pero no su contenido.
- c) **Pública por depósito:** Al depositar las cuentas anuales, el órgano de administración **puede incluir**, como documento a depositar, **una copia o testimonio total o parcial del documento público en que conste el protocolo**.
- d) **Protocolos familiares secretos o reservados:** Son aquellos exclusivamente conocidos por los socios que los suscriben. Carecen de publicidad registral.



**GRACIAS POR SU
ASISTENCIA Y ATENCIÓN**