

## ***Buen gobierno corporativo en pymes y empresas familiares: hacia una mejora de la gestión***

Pocos profesionales externos, directivos, consejeros delegados, administradores, gerentes, asesoran o dirigen a una empresa que cotice en bolsa y pocos han sido miembros del Comité Olivencia o de la Comisión Aldama. Sin embargo, la gran mayoría de empresas del país, las que representan el 80% de la actividad económica, pueden contribuir tanto o más que las grandes corporaciones a la aplicación en el tejido empresarial español de conceptos como la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) o los Códigos de Buen Gobierno.

Uno de los objetivos reiteradamente planteados en los Consejos Europeos es el de que la UE se convierta en la economía basada en el conocimiento (incluidas las normas de buen gobierno corporativo), para hacerla más competitiva y dinámica. Alcanzar este fin requiere la asunción de las normas de Buen Gobierno Corporativo por parte de las empresas no cotizadas, en general, y, en particular, de las pymes, habida cuenta de que sus pautas, y los fines que persiguen, resultan de aplicación general, con independencia del tamaño de la empresa y de la forma de estructurar jurídicamente la propiedad y la gestión de la misma.

### **Beneficios del buen gobierno para las pymes**

El éxito comercial y los beneficios duraderos para los accionistas no se obtiene únicamente con una maximización de beneficios a corto plazo, sino con una mayor profesionalización del gobierno de la empresa y con un comportamiento orientado al mercado, pero responsable. Estas son razones más que suficientes para asumir que las recomendaciones son a las compañías ajenas al devenir de la bolsa.

Así, si la motivación para introducirlos en las cotizadas es la de aumentar la transparencia y la seguridad en los mercados financieros, ¿cuál ha de ser para las no cotizadas? La primera motivación es interna: la profesionalización en las estructuras de gestión de la empresa, el logro de estabilidad accionarial, un mejor acceso a capitales, alianzas u operaciones de compra o fusión. Pero, además, el propio sistema económico tiene un interés en la seriedad y buen hacer de sus empresas, no vaya a ser que abusando de la personalidad jurídica de las sociedades y de la existencia de patrimonios separados, lo que para compartir capital, riesgo y actividad, sea sólo una pantalla. Los empresarios necesitan saber quiénes son aquellos con quienes contratan, necesitan hacerse una imagen fiel de la sociedad.

## **Jornadas *Buen gobierno corporativo en pymes y empresas familiares: hacia una mejora de la gestión***

En el caso concreto de la empresa familiar, el buen gobierno se asocia a la adecuada ordenación de las relaciones económicas y profesionales entre los miembros de la familia que estén integrados en la dirección de la empresa, su gestión y organización, a través de instrumentos como los protocolos familiares, que permitan un control de la gestión, su profesionalización, la resolución de conflictos y que garanticen la sucesión generacional.

### **Eficacia jurídica de los códigos de buenas prácticas**

Un instrumento básico del buen gobierno en la empresa son los códigos de conducta o de buenas prácticas de gobierno corporativo, adoptados como iniciativa para fomentar la convergencia y la transparencia. Completan las legislaciones nacionales, comunitarias o internacionales, pero no las sustituyen, de modo que no son preceptos legales, ni deberes jurídicos. Tampoco deben recortar la capacidad de autorregulación que las sociedades poseen.

Así pues, su eficacia está basada en la voluntariedad. Se sostienen sobre el principio de "cumplir y explicar". Este principio exige que las empresas expliquen sus prácticas en relación con una serie de recomendaciones definidas como "mejores prácticas". Son los actores del mercado los que deben definir los Códigos de Buen Gobierno. Recordemos una cosa más sobre su funcionamiento: se invita a las empresas a que señalen si cumplen o no el código, e incluso justifiquen cualquier desviación sobre el mismo. En la medida en que una entidad asuma estos Códigos de Buenas Prácticas, le conviene hacerlo público, pues con ello se estarán añadiendo valor entre sus públicos.

En este sentido, así como la elaboración de los informes de gobierno corporativo, constituye una obligación legal impuesta a las sociedades cotizadas, cabría plantear si ese deber, con las adecuadas adaptaciones, podría exigirse al resto de empresas.

### **Hacia la definición de principios de buen gobierno corporativo adaptados a las pymes y las empresas familiares**

Uno de los retos a la hora de definir las pautas específicas de un Código de Buenas Prácticas para consejeros y administradores, de pymes y empresas familiares nace de la gran diversidad existente dentro de esta categoría empresarial. Aunque todas ellas tienen un substrato común y unos deberes jurídicos regulados por la legislación societaria (reformados recientemente por la Ley 19/2005 de 15 de noviembre), el código de buen gobierno es un paso más allá.

## **Jornadas *Buen gobierno corporativo en pymes y empresas familiares: hacia una mejora de la gestión***

### **Los códigos de buen gobierno en sociedades no cotizadas, una iniciativa inédita**

En este sentido, la aplicación, con las debidas adaptaciones, de los Principios de Buen Gobierno a empresas no cotizadas representa una novedad. No existe en la actualidad ningún Código específico de Buenas Prácticas de Buen Gobierno para Empresas No Cotizadas que sirva de guía o patrón.

El Instituto de Consejeros-Administradores (IC-A), al que pertenece uno de los ponentes del acto, el Consejero Secretario General del Grupo Inditex, Antonio Abril, presenta en estas Jornadas la primera edición de *los Principios de Buen Gobierno Corporativo para Empresas No Cotizadas (Código de Buenas Prácticas para los Administradores, Consejeros y el Consejo de Empresas No Cotizadas)*. Se trata de una novedosa iniciativa que dota a este tipo de empresas de una herramienta práctica, de implantación gradual y aplicable a todo tipo de empresas (incluidas pymes y empresas familiares) y/o empresarios, con carácter voluntario.

### **Especial mención a la empresa familiar**

La mayor parte de las empresas que operan en España son consideradas como empresas familiares, entendidas como aquéllas en las que una parte esencial de su propiedad se encuentra en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración y dirección de los negocios.

Recientemente, la modificación de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada, a través de la Ley 7/2003, de 1 de Abril, ha introducido medidas legales encaminadas a la mejor gestión de las empresas familiares, como la creación de un nuevo tipo de sociedad, denominada Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE), que se adapta mejor a las necesidades de los nuevos emprendedores y a las empresas familiares de nueva creación, facilitando su conversión a sociedad limitada cuando la ampliación y crecimiento de la empresa así lo precisen, y con ventajas en aspectos tan importantes como la financiación, contabilidad, fiscalidad y gestión y funcionamiento interno; además, se ha modificado el artículo 1056 del Código Civil, en el ámbito del derecho de sucesiones, con el fin de mejorar y facilitar la sucesión generacional de la empresa, ante el riesgo derivado de la sucesiva división de su propiedad o patrimonio entre las diferentes ramas y grupos de parentesco que se van generando con el paso de los años. De otro lado, la Ley habilita al Gobierno para establecer las condiciones, forma y requisitos de publicidad de los protocolos familiares, documento que, al no estar específicamente regulado,

## **Jornadas *Buen gobierno corporativo en pymes y empresas familiares: hacia una mejora de la gestión***

puede presentar libertad de forma y contenido; su misión es convertirse en un instrumento que regule todos los aspectos de una empresa familiar, para facilitar su continuidad. Particularmente, los protocolos familiares constituyen instrumento básico para prevenir el extendido fenómeno de la desaparición de este tipo de empresas en su segunda generación y para garantizar, no sólo su supervivencia material, sino también de la herencia espiritual del fundador, así como la cohesión familiar.

### **Régimen normativo específico de la empresa familiar**

La mayor parte de las empresas que operan en España son consideradas como empresas familiares. “La Guía de la Pequeña y Mediana Empresa Familiar”, publicada por la Dirección General de Política de la PYME, dependiente del Ministerio de Economía, define la empresa familiar como aquella en la que una parte esencial de su propiedad se encuentra en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración y dirección de los negocios. Su influencia en la economía, en el empleo y en la generación de riqueza ha llevado al Gobierno a modificar el marco normativo en el que se desarrolla la actividad de las empresas familiares, con el fin de adecuarlo a sus peculiaridades y superar las dificultades que se presentan en su financiación, en el control de la gestión y, sobre todo, en la sucesión generacional, pues existe una vocación de continuidad de la empresa en el grupo familiar que puede verse entorpecida por la sucesiva división de su propiedad o patrimonio entre las diferentes ramas y grupos de parentesco que se van generando con el paso de los años.

Muchas de las soluciones normativas han llegado con la modificación de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada, a través de la Ley 7/2003, de 1 de Abril, cuyas principales novedades han sido las siguientes:

a) Se ha creado un nuevo tipo de sociedad, denominada Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE), que ofrece importantes ventajas en aspectos tan importantes como la financiación, contabilidad, fiscalidad y funcionamiento interno. Este tipo de sociedad se adapta mejor a las necesidades de los nuevos emprendedores y a las empresas familiares de nueva creación, facilitando su conversión a sociedad limitada cuando la ampliación y crecimiento de la empresa así lo precisen. Comparte muchas de las ventajas que ofrece la Sociedad Limitada, tales como la necesidad de una menor aportación de capital para su constitución o la limitación en la negociación de sus participaciones sociales que evita la entrada de extraños en la empresa y, consecuentemente, en el grupo familiar.

## **Jornadas *Buen gobierno corporativo en pymes y empresas familiares: hacia una mejora de la gestión***

Además, la SLNE ofrece otras ventajas: aplazamiento, sin aportación de garantías, del pago de los principales impuestos que van a gravar tanto la constitución de la sociedad como su actividad en los primeros años; un modelo simplificado de cuentas anuales que facilita el cumplimiento de las obligaciones de información a terceros; nuevas fórmulas de financiación para la creación de la empresa, tales como la cuenta ahorro-empresa, cuyo régimen fiscal es similar a la cuenta ahorro-vivienda; rapidez en su constitución al poderse utilizar medios telemáticos, además de otras muchas ventajas que se basan en la simplificación de su funcionamiento y gobierno.

b) Se ha modificado la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada para permitir la creación de participaciones sociales sin derecho a voto, lo que puede contribuir a facilitar la financiación de estas sociedades y la participación en sus beneficios, pero sin entorpecer o perjudicar su gestión y administración. Los titulares de participaciones sin derecho a voto podrán participar en los beneficios distribuibles de la sociedad y tienen derecho a percibir un dividendo anual mínimo, fijo o variable, que deberá establecerse en los estatutos sociales. Su única limitación, como bien indica su nombre, es la inexistencia del derecho a voto y, en consecuencia, se limita su facultad de decisión en el gobierno de la sociedad, siempre y cuando se respeten sus derechos económicos antes mencionados, pues de lo contrario la Ley prevé su equiparación a las participaciones ordinarias en tanto no se respeten sus ventajas económicas y se satisfaga el dividendo mínimo.

c) Se ha modificado el artículo 1056 del Código Civil, en el ámbito del derecho de sucesiones, con el fin de mejorar y facilitar la sucesión generacional de la empresa, prestando especial atención a su conservación y evitando su disgregación que vendría ocasionada por la sucesiva dispersión de su patrimonio. De esta forma, el testador y propietario de la empresa puede decidir que ésta permanezca indivisa a favor de uno o varios de sus herederos, disponiendo que la legítima de los demás se pague en metálico; no es necesario que ese metálico exista en la herencia en el momento de la sucesión, siendo posible que su abono se realice con efectivo extrahereditario y con un aplazamiento que no supere los cinco años desde la fecha del fallecimiento del testador.

d) Por último, la Ley habilita al Gobierno para establecer las condiciones, forma y requisitos de publicidad de los protocolos familiares. Este documento, al no estar específicamente regulado, puede presentar libertad de forma y contenido; su misión es convertirse en un instrumento que regule todos los aspectos de una empresa familiar, para facilitar su continuidad. En este protocolo familiar debe regularse las relaciones económicas y profesionales entre los miembros de la familia que estén integrados en la empresa, su gestión y organización.

## **Jornadas *Buen gobierno corporativo en pymes y empresas familiares: hacia una mejora de la gestión***

El documento puede ser tan amplio y complejo como se quiera, pero debe procurarse que sirva de norma para guiar las actuaciones familiares en la empresa y ser capaz de dar solución a las incidencias que surjan. El contenido mínimo que debe darse al protocolo familiar ha de referirse a la forma en que los miembros del grupo familiar podrán formar parte del gobierno y propiedad de la empresa, la formación que se debe exigir a quienes aspiren a ser administradores o directivos de la empresa (para evitar que esté gobernada por personas sin la debida formación), las fórmulas que se van a adoptar para solucionar los conflictos (tales como el arbitraje), la sucesión en la empresa, los objetivos y proyectos futuros y la forma en que van a ser acordados y aplicados, y en definitiva todas aquellas cuestiones que deban ser tratadas atendiendo a la peculiaridad de cada empresa y grupo familiar que la compone.

Aunque su adopción es voluntaria, las implicaciones legales de este tipo de protocolos alcanzan a diversos y esenciales aspectos de la empresa: derechos y obligaciones de los intervinientes, sucesión de la empresa, composición del Consejo, transmisiones de acciones inter vivos o mortis causa, disposiciones testamentarias, inscripciones en registros públicos

### **El protocolo familiar en la empresa. consejos, pactos y contratos**

La necesidad de que la empresa formalice un Protocolo Familiar está fuera de toda duda y debemos recomendar y transmitir a estos empresarios la importancia de su suscripción, pues gracias a ello las estadísticas actuales tan alarmantes por las que un porcentaje elevadísimo de empresas desaparecen en su segunda generación, tendrán un giro positivo en los próximos años.

No existe ninguna regulación específica a cerca del Protocolo Familiar si bien es recomendable que en su elaboración se tengan en cuenta determinados aspectos muy importantes que pasamos a exponer.

Una fase del Protocolo deberá ser una especie de acuerdo marco o constitucional que será posteriormente desarrollado a través de pactos y contratos. Es donde el promotor o fundador, aceptando su futura sucesión empresarial, da una serie de valoraciones y consideraciones morales, sin rango contractual, que definirán el espíritu que deba de desarrollarse.

Posteriormente, se determinaran las situaciones legales de cada uno de los intervinientes, sus derechos y obligaciones, la sucesión empresarial, el liderazgo, quienes estarán en los Consejos etc. Esta parte formal, en aplicaciones de las

**Jornadas *Buen gobierno corporativo en pymes y empresas familiares: hacia una mejora de la gestión***

intenciones morales antes citadas, es de suma importancia ya que en su aplicación, posiblemente sea necesaria la modificación de contratos preexistentes. De alguna manera podemos evaluar esta fase como de “constitucional”.

A partir de ahí, será necesario adaptar las mercantiles que pudieran existir a lo dispuesto en el Protocolo, fundamentalmente en lo referente a la Dirección de la compañía, Consejos de Administración y transmisiones de acciones inter vivos o mortis causa.

De igual manera podrá afectar a las disposiciones testamentarias existentes o a las que necesariamente haya que formalizar de acuerdo con lo dispuesto en el Protocolo. Asimismo, habrá de considerarse el régimen matrimonial de los integrantes de la familia.

Por añadidura, lo acordado dentro del Protocolo será vinculante para las partes intervinientes y también en algunos aspectos frente a terceros al inscribirse en Registros Públicos.

En definitiva, cuando los profesionales participamos en la elaboración de un Protocolo, debemos tener un profundo conocimiento de la empresa, de sus fundadores y de los familiares y descendientes, ya que sin ello sería difícil el poder plasmar la voluntad y situación real de ese núcleo familiar.

Por otro lado, no existen dos Protocolos iguales, de modo que cada uno de ellos debe nacer de un estudio y trabajo “a la medida” en el que el profesional, con independencia de sus conocimientos jurídicos, ha de tener una vasta experiencia en el mundo empresarial, tanto en su sentido positivo de creación de nuevas empresas como por haber participado en sus extinciones.

El Protocolo Familiar es necesario, no es una panacea, pero sí resulta recomendable para todo tipo de empresas familiares sin importar su dimensión, ya que los problemas que se presentan siempre tienen elementos comunes y, éstos son la sucesión empresarial.

Gracias a ese Protocolo Familiar se transmitirá una herencia espiritual de la empresa, su cultura y filosofía, los valores morales que permitieron a su fundador crearla, se conseguirá una mejor cohesión familiar y también se obtendrá una conservación patrimonial.

Nuestro tejido empresarial familiar es muy importante, ya que el 80% de las compañías son familiares y, a su vez, dentro de este concepto se encuentran

**Jornadas *Buen gobierno corporativo en pymes y empresas familiares:*  
*hacia una mejora de la gestión***

empresas de grandes dimensiones. Por ello es importante y necesario el suscribir protocolos familiares.

**X Congreso anual. La Coruña, 2006**

**HISPAJURIS A.I.E., un nuevo modelo de actuación de los bufetes de abogados**

□ **X Congreso anual en La Coruña**

La Agrupación española de bufetes de abogados HISPAJURIS A.I.E., en la que se integran dos despachos gallegos, celebra en La Coruña, los días 20 y 21 de octubre su Congreso anual, que comprende actos institucionales internos, como la Asamblea extraordinaria de miembros, y actos externos como las Jornadas *Buen gobierno corporativo en pymes y empresas familiares: hacia una mejora de la gestión*, patrocinadas por Fundación Caixa Galicia. El Despacho Torres Díaz y Cía, despacho miembro con sede en la capital coruñesa, ha sido el anfitrión y organizador del Congreso institucional.

□ **Presentación de HISPAJURIS A.I.E.**



HISPAJURIS A.I.E.  
AGrupación de Abogados Españoles

HISPAJURIS A.I.E., es la mayor Agrupación de Interés Económico de Bufetes Españoles, tanto por número de miembros, 42, como por su cobertura territorial.

**Servicios globales y coordinados**

La gran apuesta de HISPAJURIS la constituye el poner a disposición de empresas con necesidad de asistencia jurídica multidisciplinar e intereses en diversas ciudades un servicio jurídico integral, mediante la actuación coordinada de los despachos

**Perfil del despacho HISPAJURIS**

Se trata de despachos locales líderes en su territorio y/o campo de especialización profesional, de tamaño medio, con prestigio, conocimiento del entorno (social, económico, institucional), y la figura del abogado experto al frente, con un modelo de actuación inspirado en el ejercicio tradicional y liberal de la profesión, con enfoque personalista, proximidad al cliente, flexibilidad, relación de confianza mutua e independencia profesional del abogado.

**Posicionamiento en el mercado de servicios jurídicos**

La red integrada de bufetes españoles combina la prestación de servicios jurídicos globales, propia de los macrodespachos, con la filosofía de trabajo inherente al despacho tradicional, como la proximidad; el trato directo entre el cliente y el abogado-director de la plaza en que se lleva el asunto; la independencia jurídico-profesional del abogado; la disponibilidad de bufetes consolidados y de prestigio en todas las plazas, así como precios más competitivos, acorde a la demanda de muchos clientes de disponer de multitud

## **Jornadas *Buen gobierno corporativo en pymes y empresas familiares: hacia una mejora de la gestión***

de servicios jurídicos a precios que hagan rentable ese servicio que se le presta, porque los beneficios tangibles (prevenir responsabilidades legales, optimizar relaciones contractuales, etc) superan la inversión hecha.

### **□ Una oferta diferenciada de servicios jurídicos a las empresas de Galicia**

Como alternativa a los grandes bufetes de abogados, la red HISPAJURIS pone a disposición de las empresas gallegas con proyección nacional e internacional un modelo diferenciado de asistencia jurídica, con un enfoque personalizado y una atención profesional multidisciplinar en toda España con niveles de calidad homogéneos a través de una única organización, sin renunciar a disponer, en ciudades alejadas de su centro de dirección, de las ventajas del servicio de bufetes locales de prestigio, con conocimiento del entorno y máxima proximidad con el cliente.

Así los despachos gallegos integrados en la red pueden respaldar la expansión territorial de sus empresas clientes a través de una plataforma legal de confianza que le preste el asesoramiento jurídico integral necesario en cualquier parte del territorio nacional.

#### **Gerencia**

**Javier Casas**

**HISP AJURIS A.I.E.**

**Tel. 91 426 05 76**

**C/ Orense, 6. 28020 Madrid**

**E-mail: [secretariado@hispajuris.es](mailto:secretariado@hispajuris.es)**

**Web: [www.hispajuris.es](http://www.hispajuris.es)**



### **□ HISP AJURIS A.I.E. en Galicia**

La Agrupación cuenta con dos despachos miembro en la comunidad gallega, en los dos principales centros de actividad económica, como son La Coruña y Vigo.

**Jornadas *Buen gobierno corporativo en pymes y empresas familiares:*  
*hacia una mejora de la gestión***

**Despacho Torres Díaz y Cía (La Coruña)**

Despacho multidisciplinar, fundado en 1967, que cuenta con medios humanos y materiales adecuados para la prestación de servicios jurídicos a sus clientes.

Es un despacho que apuesta por el ejercicio tradicional de la profesión basado en la proximidad y relación de confianza con sus clientes, a los que presta de modo coordinado un servicio jurídico integral.

Goza de experiencia profesional contrastada en el asesoramiento y asistencia jurídica a Empresas, Entidades Bancarias, Compañías de Seguros, Comunidades de Propietarios, Administraciones de Fincas y particulares en general, en todos los ámbitos de actividad.

Es miembro de la red HISPAJURIS A.I.E.

**Despacho Torres Díaz y Cía, S.L.**  
**Federico Tapia nº 7 - 9, 1º Dcha.**  
**15005 A Coruña**  
**Tel: 981 121 086**  
**Fax: 981 121 089**  
**E-mail: [torresdiaz@hispajuris.es](mailto:torresdiaz@hispajuris.es)**