

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

TITULACIÓN: MASTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

TRABAJO FIN DE MASTER



**TÍTULO: LA PLANIFICACIÓN SUCESORIA EN LAS
EMPRESAS FAMILIARES. ASPECTOS JURÍDICOS**



Alumna: Noelia María Martínez Gutiérrez

Director: Carlos M. Díez Soto

Septiembre 2013

AGRADECIMIENTO

Agradezco la confianza y el apoyo de mi familia, porque han contribuido positivamente para llevar a cabo esta difícil jornada.

A mi Director de Trabajo Carlos M. Díez Soto y a todos mis profesores de la UPCT que me asesoraron, porque cada uno, con sus valiosas aportaciones, me ayudó a crecer como persona y como profesional.

A mi coordinador del Master Antonio J. Briones Peñalver, por el apoyo brindado a lo largo de la realización de mis estudios de MBA.

Finalmente, agradezco a mis compañeros de grupo del MBA, la constante comunicación con ellos ha contribuido en gran medida a transformar y mejorar mi forma de actuar en mi trabajo, especialmente a aquellos que me brindaron cariño, comprensión y apoyo, dándome con ello, momentos muy gratos.

DEDICATORIA

Dedico este Trabajo de Fin de Master a toda mi familia.

RESUMEN

Nuestro trabajo pretende analizar la sucesión hereditaria en la Empresa Familiar, centrándonos en el Protocolo Familiar como una herramienta para afrontar y garantizar con éxito la sucesión relevo-generacional.

Abordando aspectos tales como la vinculación jurídica del Protocolo Familiar, incidiendo en las capitulaciones matrimoniales y el régimen económico-matrimonial, la sucesión hereditaria y el régimen societario.

PALABRAS CLAVE: Empresa Familiar y Protocolo Familiar.

ABSTRACT

We are focused to analyze the hereditary succession in the Family Company, being in the Family Protocol like a tool to confront and to guarantee the successful succession through the generations.

Approaching aspects, such as the legal entailment of the Family Protocol, affecting to the matrimonial agreements of settlement, the economic-matrimonial system, the hereditary succession and the company's regulation.

KEY WORDS: Family Companies and Family Protocol.

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO

DEDICATORIA

RESUMEN

ABSTRACT

INDICE DE ANEXOS

INTRODUCCIÓN

CAPITULO 1: LA EMPRESA FAMILIAR

1.1 Concepto de Empresa Familiar

1.2 Importancia de la Empresa Familiar en la Economía española y en concreto en la Región de Murcia

1.3 Gobierno de la Empresa Familiar

1.3.1 Sistemas de Gestión de la Empresa Familiar: Órganos legales o societarios

1.3.1.1 Junta General

1.3.1.2 Consejo de Administración

1.3.2 Órganos de la Empresa Familiar

1.3.2.1 Asamblea Familiar

1.3.2.2 Consejo de Familia

1.4 Fortalezas y Debilidades de la Empresa Familiar: la sucesión relevo-generacional.

CAPITULO 2: EL PROTOCOLO FAMILIAR

2.1 Orígenes históricos del Protocolo Familiar

2.2 Concepto del Protocolo Familiar

2.3 Ámbito, Principios y Fines del Protocolo Familiar

2.4 Contenido del Protocolo Familiar

2.5 Valor Jurídico del Protocolo Familiar

2.5.1 Capitulaciones Matrimoniales y Régimen Económico-Matrimonial

2.5.2 Sucesión Hereditaria:

2.5.2.1 Testamento

2.5.2.2 Donaciones

2.5.2.3 Regulación Pactos Sucesorios. Código Civil Catalán

2.5.3 Régimen Societario

2.5.3.1 Estatutos Sociales

2.5.3.2 Pactos Parasociales

2.6 Publicidad Registral del Protocolo Familiar

2.6.1 Real Decreto 171/07

2.7 Conclusión

ANEXOS:

1 Jurisprudencia

2 Ejemplo real de Protocolo Familiar

INTRODUCCION

Las empresas familiares constituyen la forma de organización de las empresas más antigua y más extendida del mundo. En numerosos países, las empresas familiares representan más de 70% del conjunto de las empresas y desempeñan un papel preponderante en el crecimiento económico y en el empleo de la mano de obra. En España, por ejemplo, alrededor de 75% de las empresas son tenidas por familiares y aportan el 65 % del PNB español en media.

Las empresas familiares comprenden tanto a pequeñas y medianas empresas como a grandes conglomerados que operan en numerosos sectores y países. Entre algunas de las empresas familiares conocidas, cabe citar: Salvatore Ferragamo, Benetton y Grupo Fíat en Italia; L'Oréal, el Grupo Cruce, LVMH y Michelin en Francia; Samsung, Hyundai Motor y Grupo LG en Corea del Sur; BMW y las Siemens en Alemania; Kikkoman e Ito-Yokado en Japón; y por fin Ford Motors CO y los almacenes Wal-Mart en los Estados Unidos.

Además la mayoría de las empresas familiares tienen una duración de vida muy corta una vez pasada la etapa de su (s) fundador (es), y así alrededor del 95% de las empresas familiares no sobreviven a la tercera generación de propietarios. Esta situación a menudo se debe a una falta de preparación de las generaciones siguientes ante la gestión de las exigencias de una empresa creciente y de una familia mucho más ancha. Las empresas familiares pueden mejorar sus posibilidades de supervivencia instaurando buenas estructuras de gobernanza e iniciando el proceso de educación de las generaciones siguientes en este ámbito cuanto antes.

Nuestro trabajo pretende analizar la sucesión hereditaria en la Empresa Familiar, centrándonos en el Protocolo Familiar como una herramienta para afrontar y garantizar con éxito la sucesión relevo-generacional.

Abordando aspectos tales como la vinculación jurídica del Protocolo Familiar, incidiendo en las capitulaciones matrimoniales y el régimen económico-matrimonial, la sucesión hereditaria y el régimen societario.

CAPÍTULO I: LA EMPRESA FAMILIAR

1.1 CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR

Las condiciones para considerar una empresa como familiar, con independencia del tamaño que tenga, son las siguientes:

1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa, o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
4. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

Según ROCA JUNYENT, M. ⁽¹⁾, “para lograr una aproximación a la definición de empresa familiar lo más ajustada posible a la realidad social, económica y mercantil de que la misma goza hoy en día, la misma debe girar en torno a las siguientes tres grandes cuestiones:

1. La propiedad de la empresa debe pertenecer, en todo o en parte, a una misma unidad familiar.
2. La participación de la familia en el gobierno de la empresa; y, por último,
3. La vocación de continuidad de la empresa familiar”.

¹ ROCA JUNYENT, M. (2005). La empresa familiar en el ordenamiento jurídico interno y comunitario. *El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos: Constitución, Gestión, Responsabilidad, Continuidad y Tributación* (pp. 23-62). Editorial Bosch.

1.2 IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA Y EN CONCRETO EN LA REGIÓN DE MURCIA

Según los datos proporcionados por el Instituto de Empresa Familiar ⁽²⁾ y la Dirección General de la PYME ⁽³⁾, el número de Empresas Familiares en España supera los dos millones, y generan entre un 65% y un 70% del Producto Interior Bruto (PIB) y aproximadamente el 75% del empleo con aproximadamente nueve millones de trabajadores, de los cuales más de un millón y medio son autónomos.

La distribución sectorial es la siguiente: alimentación un 16%, construcción e inmobiliarias 12%, otros servicios 11%, otras industrias un 10%, bebidas 10%, hostelería 8%, medios de comunicación 8%, banca y seguros 6%, transporte y logística 6%, textil 5%, farmacia 5% y química 3%.

En la Región de Murcia según los datos proporcionados por el Instituto de Fomento (INFO) y la Asociación de la Empresa Familiar, podemos concluir que las empresas familiares representan el 90% de nuestro tejido empresarial. Siendo en su mayoría empresas pertenecientes al sector de la hostelería y del comercio al por menor.

1.3 GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Con la expresión “gobierno de la empresa familiar” se hace referencia al conjunto de principios, estructuras y procesos que pretenden ayudar a la familia empresaria a materializar su visión en la empresa familiar, así como de otras organizaciones que puedan depender de la familia.

2 FUENTE : <http://www.iefamiliar.com/web/es/>

3 FUENTE: <http://www.ipyme.org/es-ES/Paginas/Home.aspx> Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar.

A partir de la representación de los rasgos característicos de la empresa familiar a través del modelo de los tres círculos y de la interacción de los sistemas en él representados, (familia, propiedad y gestión) es posible identificar una serie de estructuras de gobierno de la empresa familiar, ya que estos tres sistemas, aunque interconectados entre sí, tienen unos objetivos y una forma de actuar diferentes. (Amat, 2001)

1.3.1 Sistemas de Gestión de la Empresa Familiar: Órganos legales o societarios.

En este apartado nos vamos a centrar en la Junta General y el Consejo de Administración, si bien, cabe mencionar que en las empresas de reducido tamaño su utilización está infravalorada.

1.3.1.1 Junta General

Se define como aquel órgano que expresa en sus acuerdos la voluntad social y cuya competencia se extiende a cualquier asunto de la sociedad y más concretamente a los siguientes:

- Censura de la gestión social, aprobación de cuentas anuales y aplicación del resultado
- Nombramiento y separación de los administradores, de los liquidadores y, en su caso, de los auditores de cuentas.
- Modificación de los estatutos sociales
- Aumento o reducción del capital social.

1.3.1.2 Consejo de Administración

Se define como el órgano ejecutivo y de representación, que lleva a cabo la gestión diaria de la sociedad, así como la representación de la misma en sus relaciones con terceros.

- La competencia para el nombramiento de los administradores corresponde exclusivamente a la Junta General.
- Salvo disposición contraria en los estatutos, se requerirá la condición de socio para ser nombrado administrador.

Por lo que se refiere a los miembros del consejo de administración, la mayoría de las empresas familiares reservan este derecho a los miembros de la familia y en algunos casos a algunos dirigentes no pertenecientes a la familia en los cuales tienen una gran confianza.

Esta práctica se utiliza generalmente como un medio de preservar el control familiar en la dirección de su empresa. En efecto, la mayoría de las decisiones son tomadas normalmente por los administradores pertenecientes a la familia. En el marco del ejemplo anterior con respecto a la distribución de dividendos, los administradores familiares que son también dirigentes de la empresa fomentarán naturalmente la reinversión de los beneficios en la empresa con el fin de aumentar su potencial de crecimiento. Por el contrario, los administradores familiares que no trabajan en la empresa preferirán tomar la decisión de distribuir los beneficios en forma de dividendos a los accionistas familiares. Estas tendencias contradictorias pueden provocar conflictos relevantes en el consejo de administración y tener incidencia negativa sobre su funcionamiento.

1.3.2 Órganos de la Empresa Familiar

Las instituciones de gobernanza familiar ayudan a reforzar la armonía y las relaciones familiares con la empresa. Al permitir a los miembros de la familia reunirse bajo uno o más estructuras organizadas, las instituciones familiares aumentan los vínculos de comunicación entre la familia y su empresa de la misma manera que ofrecen a los miembros de la familia las oportunidades de hacer contactos y de discutir de los aspectos que pueden referir a la empresa o a la familia. Estas actividades organizadas contribuyen a la mejora de la comprensión y a poner de acuerdo a los miembros de la familia.

Los miembros de la familia deberían ser informados bien del objetivo y las actividades de todas las instituciones de gobernanza familiar establecidas. Es por otro lado muy importante garantizar que los miembros de la familia hagan

la distinción entre el papel de estas instituciones y el de los órganos gobernadores de la empresa, como el consejo de administración y la dirección. Para ello, conviene establecer procedimientos escritos para estas instituciones y distribuirlos entre todos los miembros de la familia.

En el siguiente apartado figura la descripción de algunas instituciones de gobernanza familiar de las que la empresa familiar puede dotarse. Obviamente, las empresas familiares no siempre esa necesidad de establecer todas estas instituciones. La decisión del tipo de institución que debe establecerse depende del tamaño de la empresa, de la etapa de desarrollo de la familia, del número de miembros de la familia existentes y el grado de compromiso de los miembros de la familia en su empresa.

1.3.2.1 Asamblea Familiar

Se puede definir como el órgano informativo de la familia sobre la marcha de la empresa. Debe convocarse anualmente y entre sus funciones se encuentra la de designar a los miembros del Consejo de familia.

Objetivo: Reunir los miembros de la familia con el fin de reflexionar sobre los ámbitos de interés común (cuestiones relativas a la familia y la empresa familiar). Esta asamblea permite a todos los miembros de la familia estar al corriente de las cuestiones relativas a la empresa y les ofrece la oportunidad de expresar sus opiniones sobre el desarrollo de la empresa y los temas familiares. Las asambleas familiares contribuyen también a evitar los posibles conflictos que podrían surgir entre los miembros de la familia debido a un acceso desigual a la información y a los otros recursos. Las asambleas familiares se celebran en general una o dos veces al año alrededor con el fin de discutir y administrar los temas importantes para la familia. Entre las cuestiones tratadas durante las asambleas familiares, cabe citar:

- La aprobación de todo cambio en los valores y la visión familiares.
- La educación de los miembros de la familia con respecto a sus derechos y responsabilidades.

- La aprobación del empleo familiar y las políticas de remuneración.
- La elección de los miembros del consejo familiar (si el consejo existe).
- La elección de los miembros de los otros Comités familiares.
- Los otros asuntos familiares importantes.

Adhesión: Por regla general, las asambleas familiares están abiertas a todos los miembros de la familia. Sin embargo, algunas familias prefieren establecer restricciones de adhesión, como un límite de edad mínimo, la no participación de la familia más cercana y la limitación de los derechos de voto durante la asamblea.

La programación y la Presidencia de la asamblea familiar corresponden generalmente al patriarca de la familia o a otro miembro respetado de la familia. En las familias más numerosas, esta tarea incumbe generalmente al consejo familiar.

1.3.2.2 Consejo de Familia

El Consejo de Familia actúa como nexo de unión entre la familia y la sociedad familiar. Es el órgano de carácter decisorio de la familia y debería estar integrado por representantes de todas las ramas y generaciones familiares, con independencia de que trabajen o no en la empresa. Sus reuniones deben ser periódicas. (Dirección General de la PYME)

Sus principales funciones son las siguientes:

- Resolver aquellos problemas que se produzcan entre la familia y la empresa.
- Dirigir y organizar la sucesión en la empresa.
- Defender los derechos de aquellos miembros de la familia que no trabajen en la empresa.
- Diseñar, revisar y actualizar el Protocolo Familiar, a propuesta del comité de seguimiento del mismo.

Adhesión: A la imagen de todo Comité sano, el consejo familiar debe ser de un tamaño fácil administrar, lo que representa 5 a 9 miembros. Estos miembros son elegidos generalmente por la asamblea familiar que tiene en cuenta sus calificaciones y de su disponibilidad para realizar las tareas del consejo. Algunas familias prefieren imponer restricciones relativas a la adhesión al consejo, como condiciones relativas a la edad y a la experiencia, y la no participación de la familia más cercana y de los miembros de la familia que forman ya parte del consejo de administración o dirección de la empresa. Una buena práctica consiste en instaurar mandatos limitados para la adhesión al consejo con el fin de permitir a más miembros de la familia formar parte del y crear un sentimiento mismo de exactitud e igualdad de las oportunidades en la familia.

El consejo familiar debe tener un Presidente, la asamblea familiar también designa al Presidente que dirige el trabajo del consejo y es la principal persona de contacto para la familia. Otra buena práctica consiste en designar a un secretario del consejo que tendrá las actas de las reuniones y las comunicará a la familia. En función de la complejidad de los problemas que encuentra la familia, el consejo se reunirá al año entre 2 y 6 veces. Los acuerdos se adoptarán generalmente por mayoría simple de los miembros del consejo.

3.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR: LA SUCESIÓN RELEVO-GENERACIONAL

1.4.1 Fortalezas de la empresa familiar:

En general las empresas familiares son más potentes que sus equivalentes no familiares, en términos de ventas, beneficios y otros índices de desarrollo. Estos elevados resultados son el fruto de las fuerzas inherentes que tienen las empresas familiares con relación a sus equivalentes. Entre estas fuerzas, se encuentra:

- **El compromiso.** La familia, como propietaria de la empresa, manifiesta una mayor motivación para ver su empresa crecer, prosperar y ser transmitida a las generaciones futuras. Los miembros de la familia son generalmente propensos a

trabajar con más dedicación y a volver a invertir una parte de sus beneficios en la empresa con el fin de permitirle crecer a largo plazo.

- **Perpetuación de los Conocimientos.** La transmisión de los conocimientos, experiencias y competencias acumuladas a las generaciones futuras constituye una prioridad para las familias que tienen empresas.

Así se tiende a integrar a numerosos miembros de la familia en la empresa de su familia a partir de una muy joven edad. Se refuerza entonces su grado de compromiso y disponen así de las herramientas necesarias para dirigir en su día a día su empresa familiar.

- **La Fiabilidad y el Orgullo.** Porque el nombre y la reputación de las empresas familiares se asocian a sus productos y/o a sus servicios, se esfuerzan en mejorar la calidad de su producción y en mantener buenas relaciones con sus socios (clientes, proveedores, empleados, comunidad, etc).

1.4.2 Debilidades de la empresa familiar:

Muchas de ellas no consiguen perdurar a largo plazo. En efecto, alrededor de dos tercios a tres cuartos de las empresas familiares quiebran o son vendidas por su fundador mientras están aún a la cabeza de la empresa. Sólo entre el 5% y el 15% de ellas pasan a las manos de la tercera generación de descendientes del fundador.

Estos porcentajes elevados de fracaso en las empresas familiares son debidos a una multitud de razones. Algunas de estas razones son las mismas que las que podrían hacer fallar a cualquier otra empresa, a saber una mala gestión, una insuficiente tesorería para financiar el crecimiento, un control de los costes inadecuado, las condiciones del sector y otras condiciones macroeconómicas.

Sin embargo, las empresas familiares presentan también algunas debilidades que están especialmente vinculadas a su naturaleza. Algunas de estas debilidades son las siguientes:

- **La Complejidad.** Las empresas familiares son generalmente más complejas en materia de gobernanza que sus equivalentes, debido a la presencia de una variable común: la familia. La adición de las emociones y problemas familiares a la empresa aumenta la complejidad de los retos a los cuales estas empresas deben enfrentarse. Contrariamente a los otros tipos de empresas, los miembros de la familia juegan papeles diferentes en su empresa, lo que puede a veces conducir a una falta de alineación de las motivaciones entre el conjunto de los miembros de la familia.

- **El Carácter Informal.** Porque la mayoría de las familias dirigen sus empresas ellas mismas, manifiestan generalmente muy poco interés en el establecimiento de prácticas y procedimientos comerciales claramente articulados. A medida que la familia y su empresa se desarrollan, esta situación puede conducir a numerosas ineficacias y a conflictos internos que podrían amenazar la continuidad de la actividad.

- **La Falta de disciplina.** Numerosas empresas familiares no prestan suficientemente atención a los ámbitos estratégicos esenciales, como:

- El plano de la sucesión de Director General y de los otros puestos – claves de la dirección,
- El empleo de los miembros del familia
- La conservación de los dirigentes cualificados que vienen del exterior.

El hecho de retrasar o descuidar tales decisiones estratégicas importantes podría conducir al fracaso de cualquier empresa familiar.

1.4.3 La sucesión relevo-generacional en la empresa familiar:

En referencia a la sucesión relevo-generacional, las empresas familiares presentan una tasa de mortandad mayor que el resto de empresas. Entre el 25%

y el 30% pasan a la segunda generación, y esta cifra disminuye del paso de la segunda a la tercera generación, representando aproximadamente el 15%. Esto es debido a que la mayoría de los empresarios o dueños no planean seriamente su sucesión.

Por lo tanto y dado que una de las características que definen a la empresa familiar es la vocación y el deseo de continuidad y permanencia en el tiempo, se hace necesario el planteamiento de una adecuada sucesión. La planificación de dicha sucesión es un proceso largo y requiere de una adecuada ejecución para poder tener éxito. Según los expertos debe de hacerse entre diez y quince años antes de la jubilación.

En este sentido, el Protocolo Familiar, es una herramienta al servicio de la empresa familiar, para garantizar una adecuada gestión en la sucesión relevo-generacional así como en el buen gobierno de la misma.

CAPITULO 2: EL PROTOCOLO FAMILIAR

2.1 ORÍGENES HISTÓRICOS DEL PROTOCOLO FAMILIAR

El origen de los Protocolos Familiares se encuentra fundamentalmente en los países de tradición anglosajona, donde es considerado como un indicador de buen gobierno de las Empresas Familiares. Concretamente tenemos que remontarnos a las dos últimas décadas del siglo XX en Estados Unidos, donde nacieron bajo la conocida “Constitución Familiar”/ “Family Agreement”. Desde un punto de vista jurídico en Norteamérica son los llamados “Shareholders Agreements” típicos de las sociedades cerradas (“close corporations”).

En Europa encontramos su origen en Francia, en los denominados “pacte de famille”. En España su uso empezó a extenderse a partir de los años 90. En la actualidad y según las cifras aportadas por el Instituto de la Empresa Familiar, el 60% de las empresas familiares disponen de un Protocolo Familiar. (2)

2.2 CONCEPTO DE PROTOCOLO FAMILIAR

En nuestro Derecho, se recoge la definición de Protocolo familiar a través del Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares.

El artículo 2.1 del RD171/2007 define el protocolo familiar como “el conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceras personas con los que guardan vínculos familiares que afectan a 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”.

Según la doctrina, “se puede describir el protocolo familiar como una especie de “acuerdo o convenio marco”, en cuyo otorgamiento participan los diferentes miembros de un grupo familiar vinculado a una empresa (eventualmente, junto a otras personas ajenas a la familia pero implicadas de algún modo en la empresa), y que tiene por objeto ordenar y planificar de manera coherente y eficaz las relaciones entre familia y empresa con el fin de garantizar la continuidad de ésta y su permanencia en el ámbito de control de aquella” (DÍEZ SOTO Carlos M.).(4)

Según la Guía para la pequeña y mediana empresa (4*): “el Protocolo Familiar se constituye como un instrumento específico de las empresas familiares para regular todos aquellos aspectos que faciliten su continuidad, anticipándose a las eventuales discrepancias que puedan surgir en su seno y garantizando el mantenimiento de las coordenadas básicas particulares de la empresa.

Se puede hacer la siguiente clasificación de los protocolos familiares, según su alcance obligatorio:

- Pacto entre caballeros, este tipo de pactos no vinculan jurídicamente a los firmantes. Se pueden definir como pactos morales, en los cuales se hacen una declaración de intenciones, principios y valores.
- Protocolo contractual o pactos de carácter contractual, a diferencia del anterior, los firmantes quedan vinculados jurídicamente (pero no frente a terceros), pudiendo acudir a los Tribunales para exigir su cumplimiento.
- Protocolo Institucional, además de vincular jurídicamente a los firmantes del pacto, también puede hacerse valer frente a terceros. Son pactos inscribibles en el Registro Mercantil.

4 - DIEZ SOTO, C.M (2009). El protocolo familiar. En *La gestión de las empresas familiares: un análisis integral* (pp. 315-338). Thomson Reuters.

4* - FUENTE: <http://www.ipyme.org/es-ES/Paginas/Home.aspx> Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar.

2.3 Ámbito, Principios y Fines del Protocolo Familiar

El Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, en el preámbulo establece el ámbito de aplicación del Protocolo Familiar, delimitando su aplicación a las Sociedades Familiares, expresando que “será familiar una sociedad de personas o capital en la que existe un protocolo que pretende su publicidad”. Su aplicación se extiende tanto a Sociedades Familiares personalistas (Sociedad Colectiva y Comanditaria Simple) como capitalistas (Sociedad Comanditaria por Acciones, Sociedad Anónima y Sociedad de Responsabilidad Limitada).

Conforme al art. 1 del Real Decreto la normativa contenida en el mismo sobre Protocolo Familiar se aplica solamente a las Sociedades mercantiles no admitidas a cotización. Por lo tanto quedarían excluidas del ámbito de aplicación las Sociedades Familiares cotizadas, que tienen sus propios mecanismos de gobernanza y transparencia.

A este respecto, la Ley de Sociedades Anónimas, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre, hizo una modificación de la Ley del Mercado de Valores, añadiendo un nuevo Título, el X, de las sociedades cotizadas, cuyo Capítulo II (art. 112) se denomina De los pactos parasociales sujetos a publicidad. Dicho capítulo ha sido derogado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital (LSC) (artículos 518 a 523). Según el art. 518, los pactos parasociales tienen por objeto la regulación del ejercicio de voto en las Juntas Generales, la restricción a la libre transmisibilidad de acciones u obligaciones convertibles o canjeables de las sociedades anónimas cotizadas.

En referencia a la finalidad del Protocolo Familiar y según la Guía para la pequeña y mediana empresa familiar, el protocolo debe regular las relaciones económicas y profesionales entre los miembros de la familia que ostentan la condición de socios y la propia empresa, y la regulación de la gestión y organización de la empresa, con la finalidad de asegurar la continuidad de la empresa de una manera eficaz.

Por lo tanto el Protocolo Familiar es un instrumento que permite garantizar el traspaso generacional.

Aunque también se puede hacer uso del protocolo con otras finalidades como son, la de facilitar el crecimiento de la empresa, para valorizar la empresa debido a la venta de la misma o para dividirla.

2.4 Contenido del Protocolo Familiar

El Protocolo Familiar no está regulado en ninguna norma, salvo el citado RD 171/2007, por lo tanto no existe un modelo normalizado y estandarizado aplicable por igual a todas las sociedades familiares. Esto es una ventaja porque confiere una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a las necesidades específicas de cada empresa.

Según el profesor Josep TAPIES (5), el Protocolo familiar “debe ser el resultado de un proceso de debate y de un consenso familiar que va mucho más allá de la regulación de las relaciones familia-empresa. En realidad, el protocolo familiar es solo una parte de un acuerdo mucho más amplio, que establece un marco de convivencia común para la familia, la empresa de la que son propietarios o a la que se sienten vinculados y quienes forman parte de ambas instituciones”

En la redacción de los protocolos hay una serie de cláusulas que son habituales.

(5)<http://blog.iese.edu/empresafamiliar/2013/protocolo-o-constitucion/>

Según la Asociación Madrileña de la Empresa Familiar, el contenido básico suele ser:

1. Familia

Miembros de la familia firmantes del protocolo

Generaciones

Ramas familiares

2. Historia de la empresa

Breve historia de la empresa familiar

Trayectoria generacional

Hechos relevantes

Situación actual

3. Valores

Valores y tradición en la empresa

Valores y tradición en la familia

Visión empresarial

4. Órganos de gobierno

Consejo de Familia

Junta General de Accionistas

Consejo de Administración

Dirección General

5. Incorporación a la empresa familiar

Normas y condiciones de acceso

Formación

Comité de Evaluación y nombramientos

6. Remuneración y propiedad

Política de dividendos

Valoración de participaciones

Transmisión de las participaciones

Liquidez

Normas de remuneración

Acceso y distribución de la propiedad

7. Capitulaciones matrimoniales y política testamentaria

Regímenes económicos matrimoniales

Separación y divorcio

Usufructos

Patrimonio empresarial y no empresarial

8. Conducta empresarial y social

Compromiso con la responsabilidad ante empleados, proveedores y clientes

Directivos y ejecutivos no familiares

Mantenimiento del nombre y marca comercial en relación al familiar

Operaciones arriesgadas

Con respecto al punto 4. Órganos de Gobierno, a efectos del artículo 124.2 y 185.3 del RRM, según el Real Decreto 171/2007, las Sociedades Familiares que son Sociedades Anónimas o de Responsabilidad Limitada, pueden crear en los estatutos otros órganos sociales, por ejemplo un Comité Consultivo. Y en el Protocolo Familiar pueden incluirse aspectos relativos a los órganos citados anteriormente, en concordancia con lo estipulado en los estatutos.

2.5 Valor Jurídico del Protocolo Familiar

Terminado el Protocolo Familiar y habiéndose logrado el consenso y aceptación del mismo por parte de la familia empresaria, mediante la firma de todos los participantes, el siguiente paso en el proceso de elaboración es el desarrollo del mismo.

Para que el Protocolo Familiar sea eficaz y no sea solo una mera declaración de intenciones y voluntades por parte de los miembros de la familia empresaria, es necesario dotarlo de valor jurídico. Es decir, junto con los Órganos de Gobierno de la empresa son necesarios la realización de pactos o acuerdos relativos al régimen económico-matrimonial, la regulación de la sucesión hereditaria a través del testamento y las donaciones y a través de la inclusión de cláusulas estatutarias en los estatutos sociales. Constituyen los instrumentos de los que disponen las familias empresarias para el desarrollo del protocolo familiar.

2.5.1 Capitulaciones Matrimoniales y Régimen Económico-Matrimonial

Las Capitulaciones Matrimoniales, se pueden considerar como aquel medio o instrumento del que disponen las familias empresarias para regular el régimen económico matrimonial de los miembros de la familia. La finalidad que se persigue con ellas es que los acuerdos establecidos en el Protocolo Familiar tengan eficacia jurídica. Las Capitulaciones Matrimoniales deben otorgarse ante Notario.

La familia empresaria y en concreto el miembro que sea también cónyuge, debe ser consciente de las implicaciones que puede tener el régimen económico-matrimonial, en la propiedad del patrimonio empresarial.

El matrimonio es una institución social que crea un vínculo conyugal entre sus miembros, estableciendo una serie de derechos y obligaciones entre los cónyuges, tanto de carácter personal como patrimonial.

El régimen económico matrimonial se define como el conjunto de reglas que determinan y delimitan los intereses económico-pecuniarios que rigen las relaciones conyugales y las relaciones entre ambos cónyuges y los terceros.

Está regulado en el Código Civil, aunque en esta materia no existe una norma común para todo el territorio nacional. Tal como se establece en nuestra Constitución artículo 149.1.8, “el Estado tiene competencia exclusiva sobre determinadas materias” y entre ellas cita “la legislación civil, sin perjuicio de la conservación, modificación y desarrollo por las Comunidades Autónomas de los derechos civiles, forales o especiales allí donde existan”.

Por lo tanto, y según la Ley, podrán los otorgantes a través de las Capitulaciones Matrimoniales estipular, modificar o sustituir el régimen económico de su matrimonio o cualesquiera otras disposiciones por razón del mismo. (artículo 1325 Código Civil)

A este respecto, hay que tener en consideración que a falta de pacto el régimen supletorio varía dependiendo del ámbito geográfico en el que nos encontremos, es decir: si se contrajera matrimonio en Cataluña, Baleares y Valencia, se aplicaría el régimen de separación de bienes.

En España existen tres tipos de regímenes económicos-matrimoniales, regulados por el Código Civil artículos 1315 a 1444):

- Régimen de gananciales
- Régimen de separación de bienes
- Régimen de participación en las ganancias.

Régimen de Gananciales:

Está regulado por el artículo 1344 del Código Civil que establece que “mediante la sociedad de gananciales se hacen comunes para los cónyuges las ganancias o beneficios obtenidos indistintamente por cualquiera de ellos, que les serán atribuidos por mitad al disolverse aquella”

Es el régimen que se aplica como norma general, en territorio de derecho común, a menos que se opte voluntariamente por pactar otro régimen entre los cónyuges.

En el supuesto de disolución o divorcio del matrimonio, nos encontraríamos ante tres masas patrimoniales: bienes privativos de un cónyuge, bienes privativos del otro cónyuge y los bienes gananciales.

El Código Civil establece que serán bienes privativos de cada cónyuge los enumerados a continuación:

- Los bienes y derechos que pertenecieran a uno solo de los cónyuges con anterioridad al comienzo de la sociedad de gananciales.
- Los que adquiriera después por título gratuito. También se incluyen las adquisiciones por herencia o donación.
- Los adquiridos a costa o en sustitución de bienes privativos.
- Los adquiridos por derechos de retracto perteneciente a uno solo de los cónyuges.
- Los bienes y derechos patrimoniales inherentes a la persona y los no transmisibles inter vivos.
- El resarcimiento por daños inferidos a la persona de uno de los cónyuges o a sus bienes privativos.
- Las ropas y objetos de uso personal que sean de extraordinario valor.

- Los instrumentos necesarios para el ejercicio de la profesión u oficio, salvo cuando éstos sean parte integrante o pertenencias de un establecimiento o explotación de carácter común.

Asimismo, son bienes gananciales:

- Los obtenidos por el trabajo o la industria de cualquiera de los cónyuges.
- Los frutos, rentas o intereses que produzcan tanto los bienes privativos como los gananciales.
- Los adquiridos a título oneroso a costa del caudal común, bien se haga la adquisición para la comunidad, bien para uno solo de los esposos.
- Los adquiridos por derecho de retracto de carácter ganancial, aún cuando lo fueran con fondos privativos, en cuyo caso la sociedad será deudora del cónyuge por el valor satisfecho.
- Las empresas y establecimientos fundados durante la vigencia de la sociedad por uno cualquiera de los cónyuges a expensas de los bienes comunes. Si a la formación de la empresa o establecimiento concurren capital privativo y capital común, corresponderán pro indiviso a la sociedad de gananciales y al cónyuge o cónyuges en proporción al valor de las aportaciones respectivas.

Por lo tanto, se tendría que proceder a la liquidación de los bienes gananciales, a partes iguales entre los cónyuges y es precisamente en este momento donde pueden surgir los conflictos entre ambos por discrepancias o diferencias irreconciliables, que puede generar que la familia política se convierta en propietaria de la empresa en su porcentaje correspondiente por Ley. Es un régimen que fácilmente puede llevar a la empresa a su disolución y a su posterior liquidación.

Régimen de Separación de bienes:

Según nuestro Código Civil rige el Régimen de Separación de bienes (artículo 1435), cuando se haya pactado expresamente, o por pacto se ha excluido el régimen de gananciales o, cuando se extinga, constante matrimonio, la sociedad de gananciales.

Para su cumplimiento y ejecución del mismo es necesario pactarlo entre ambos cónyuges en Capitulaciones Matrimoniales. Puesto que aunque aparezca recogido en el Protocolo Familiar, del cónyuge empresario no se puede obligar a cumplirlo al otro cónyuge en contra de su voluntad.

En este régimen se pueden distinguir dos masas patrimoniales de bienes privativos, propiedad de cada uno de los cónyuges, correspondiendo a cada uno la gestión de los mismos de manera individual.

Y los cónyuges tienen están obligados a asumir las cargas familiares, bien función de lo pactado o bien en función de sus capacidades económicas.

La pregunta, que deben hacerse las familias empresarias es si ¿es el régimen más apropiado en el caso de que uno o ambos cónyuges sean empresarios?, debido a que la actividad empresarial conlleva un riesgo.

Régimen de Participación en Ganancias; es un régimen de muy escasa aplicación en nuestro Derecho, aunque dota de mayor autonomía y capacidad al cónyuge que el régimen de gananciales, tiene el inconveniente que al disolverse el matrimonio hay que hacer una valorización de los bienes, con las consiguientes repercusiones fiscales que puede llegar a generar.

Sin embargo a través de las Capitulaciones matrimoniales, los cónyuges tienen la posibilidad de modificar, estipular o sustituir el régimen económico de su matrimonio. (Artículo 1325 Código Civil). Ya sea el régimen de gananciales o el de separación de bienes. El principal motivo por el cual se aconseja hacer uso de las Capitulaciones matrimoniales es ante la posibilidad de que el matrimonio llegue a divorciarse o separarse pudiendo surgir los conflictos.

La finalidad última sigue siendo el mantener la propiedad en manos de la familia empresaria.

Las Capitulaciones se otorgan ante Notario y se pueden hacer hasta un año antes de contraer matrimonio, o después de haberlo contraído, o en cualquier momento.

2.5.2 Sucesión hereditaria

La sucesión hereditaria puede producirse bien por el fallecimiento de una persona física, la cual se denomina sucesión mortis causa, dicha sucesión suele estar regulada mediante el otorgamiento de testamento, o bien, se puede realizar la sucesión en vida, a través de la donación.

Ambos se puedan considerar como instrumentos para desarrollar los pactos alcanzados en el Protocolo Familiar, dotándolos de eficacia jurídica, ya que a través de los mismos, el empresario puede hacer una correcta planificación de su sucesión, garantizando de este modo su legado en el tiempo.

Por lo tanto, dos posibilidades se ofrecen a nosotros:

- 1) La donación: La donación es una transferencia que se refiere mucho a las empresas familiares puesto que se utiliza generalmente con el fin de evitar el endeudamiento de los descendientes.
- 2) Testamento: El testamento es un acto unilateral, el testador allí solo manifiesta su voluntad, en cuanto al destino de su patrimonio para después de su muerte. Es esencialmente revocable por la sola voluntad del testador.

Ambos se puedan considerar como instrumentos para desarrollar los pactos alcanzados en el Protocolo Familiar, dotándolos de eficacia jurídica, ya que a través de los mismos, el empresario puede hacer una correcta planificación de su sucesión, garantizando de este modo su legado en el tiempo.

2.5.2.1 El Testamento

Desde el punto de vista jurídico, el artículo 667 del Código Civil español establece que “el acto por el cual una persona dispone para después de su muerte de todos sus bienes o de parte de ellos, se llama testamento”.

Características esenciales del testamento: Formal, libremente revocable, unilateral y personalísimo.

Los testamentos comunes suelen ser de tres clases:

- El testamento cerrado, en el que el testador escribe su última voluntad por sí o por medios mecánicos en un documento que entrega al Notario para que éste lo guarde y se “abra” (al estilo de las telenovelas y de las películas americanas), al momento de su muerte.
- El testamento ológrafo, que es el testamento escrito de puño y letra por el testador mayor de 18 años, firmado por él y que una vez fallecido su otorgante los herederos tienen que “protocolizar”, esto es, llevar al Juez para que éste compruebe la identidad de la persona que ha firmado el testamento.
- Y, por último, el testamento abierto que es el otorgado ante Notario, sin necesidad de testigos, y que es el generalmente utilizado. Y esto es así porque a la hora de dejar los bienes a nuestros herederos existen una serie de limitaciones y cortapisas para las que necesitamos el asesoramiento de un experto en esta materia como es el Notario.

2.5.2.2 La donación

Cuatro condiciones son necesarias para la validez de la donación:

- 1) El consentimiento: El donante y el donatario deben estar de acuerdo a la liberalidad, en efecto la donación es un contrato como otro que compromete a las dos partes. La ausencia de consentimiento implica

automáticamente la cancelación, así como el dolo, el consentimiento debilitado, reducido, etc

- 2) La capacidad: El principio quiere que toda persona sea capaz de dar y recibir, la incapacidad sólo es aplicable en casos específicamente contemplados por la ley.
- 3) Un objeto evidente
- 4) Una causa legal

Generalmente una donación se hace del siguiente modo:

- Redacción por un acto notarial
- Aceptación del donatario
- Notificación de la aceptación
- Autenticación de las adquisiciones
- Redacción de un estado estimativo en el caso de los efectos mobiliarios

Las donaciones son irrevocables, es decir está prohibido al donante proporcionarse una cláusula que le deja la posibilidad de volver de nuevo sobre la liberalidad acordada. Sin embargo, algunas cláusulas son perfectamente válidas y definidas por la ley como, por ejemplo, la muerte del donatario antes del donante.

“En principio, la donación se realiza por escritura pública y debe ser aceptada expresamente por el donatario. La donación es pues, en el espíritu de nuestro legislador, un acto solemne es decir, un acto cuya validez se condiciona, en particular, por el respeto de un formalismo dado. ” sin embargo algunos inconvenientes pueden ocurrir como la reglamentación de los regímenes matrimoniales.

En primer lugar, la donación de bienes comunes puede cancelarse a petición del cónyuge que no la autorizó si la naturaleza de la donación puede poner en peligro los intereses de la familia.

Llegado el momento de planificar la sucesión en las empresas familiares, puede resultar más beneficioso para el empresario optar por la donación, debido a que fiscalmente es menos costoso que el testamento.

- **La donación manual**

Contrariamente a la donación pura y simple, la donación manual no es objeto de un acto notarial y la aceptación del donatario puede ser tácita. La donación manual, como su nombre lo indica, implica que el objeto de la donación pueda darse de mano a la mano. Se trata por lo tanto de bienes muebles corporales o incorporeales como, por ejemplo, el material, las existencias, billetes de banco, vales de caja, etc

Por el contrario, algunas donaciones no pueden realizarse de mano a mano como los edificios, derechos intelectuales, derecho de arrendamiento, etc

- **La donación disfrazada**

La donación disfrazada es una donación que las partes han querido ocultar bajo la apariencia de un acto oneroso. En este caso, la donación puede tomar cualquier forma. Esta fórmula permite evitar las cuotas de registro y la administración que se deriva. Con el fin de evitar que se produzcan fraudes, la administración fiscal puede aplicar mecanismos de control. Los herederos pueden también poner en entredicho los derechos que se les reconocen.

- **La donación indirecta**

En el caso presente, la donación no se disimula sino permanece bajo silencio. Las partes no ocultan su verdadera intención sino que no la revelan. Por ejemplo, un propietario vende su fondo de comercio a un precio inferior de su valor. Si la prueba se aporta de una intención liberal se hablará entonces de donación indirecta.

■ La donación con reserva de usufructo o a cargo de renta vitalicia

El donante puede también acordar algunas liberalidades. Este tipo de donación se somete a un régimen jurídico particular. En el marco de la transmisión de una sociedad familiar este tipo de donación está poco extendido.

2.5.2.3 Regulación Pactos Sucesorios. Código Civil Catalán

En este apartado vamos a abordar la creciente necesidad de armonizar la sucesión contractual con las particularidades que presenta la Empresa Familiar. Como ya hemos comentado anteriormente en el presente trabajo, numerosas empresas familiares no superan el proceso de sucesión entre la primera y la segunda generación, es decir, con el fallecimiento del propietario, la empresa se extingue. En este sentido aludimos a Timothy Blumenritt (2006, p66) ⁶, “la planificación sucesoria o, lo que es lo mismo, la habilidad para diseñar el traspaso en la dirección y propiedad de una empresa a la siguiente generación, constituye el núcleo de los negocios familiares”.

En esta dirección, se ha planteado, que el empresario tenga libertad para poder designar sin ninguna limitación a su sucesor, dotando el nombramiento de un carácter irrevocable, asumiendo la persona designada como sucesor la gestión de la empresa, esto supondría una garantía para la continuidad de la empresa. Esta es la finalidad de los pactos sucesorios, permitir al empresario que puede anticipar su sucesión, además de permitir la incorporación del sucesor a la empresa.

Ya que ha quedado suficientemente constatado que la pequeña y mediana empresa, no resuelven en un porcentaje significativamente elevado, los conflictos surgidos debidos a la sucesión mortis causa, provocando en numerosas ocasiones el cierre de las mismas.

⁶ BLUMENRITT, T. (2006), “The Relationship Between Boards and Planning in Family Businesses”, *Family Business Review*, vol. XIX, núm. 1, pp. 65-72.

Desde la Comisión Europea, se pretende dotar al empresario como decíamos anteriormente de una mayor autonomía en lo relativo a su sucesión relevo-generacional. Aquí es donde adquiere mayor importancia la disposición en vida y con carácter irrevocable de derechos sucesorios sobre la empresa familiar.

El Protocolo Familiar adquiere relevancia, como el instrumento que incluye y une tanto las reglas sucesorias como las societarias.

En este sentido el Protocolo ha sido calificado por Vicent Chulia (2000) ⁷, de contrato base, en el sentido de que la organización de la empresa familiar a partir del protocolo constituye un complejo de negocios jurídicos en los que éste, como documento base, integra negocios típicos de diversa naturaleza y constituye su eje vertebrador. Fernández-Tresguerres, A. (2002, p.90) ⁸, en un sentido similar, lo califica de código de conducta y contrato marco.

Sin embargo, el protocolo en este aspecto necesita su desarrollo a través del instrumento jurídico en este caso concreto del Testamento, para que la declaración de intenciones o voluntades recogidas en el protocolo, se puedan ejecutar legalmente.

Lo anteriormente expuesto se encuentra su limitación en el Código Civil español que establece en su artículo 1271 la prohibición de que sobre la herencia futura se puedan celebrar contratos que sean aquéllos que tengan por objeto practicar entre vivos la división del caudal hereditario y de otras disposiciones particionales conforme al art. 1056 del mismo cuerpo legal.

7- VICENT CHULIÁ, F. (2000), "Organización jurídica de la empresa familiar", *Revista de Derecho Patrimonial* 5/2000.

8- FERNÁNDEZ-TRESGUERRES GARCÍA, A. (2002), "Protocolo familiar: un instrumento para la autorregulación de la sociedad familiar", *Revista de Derecho de Sociedades*, pp. 89-113.

Código Civil Catalán

En Cataluña mediante la Ley 10/2008, de 10 de julio, del Libro IV del Código Civil de Cataluña, relativo al derecho de sucesiones se ha incluido una regulación nueva de los pactos sucesorios admitiendo junto a aquellos en los que instituye heredero, los que denomina pactos sucesorios de atribución particular.

Su carácter novedoso radica como se contempla en su Preámbulo en la regulación jurídica de los pactos sucesorios o también denominada sucesión contractual mediante el Pacto Sucesorio de atribución particular, que se postula como una de las herramientas principales con las que planificar la sucesión de la empresa.

El artículo 431-8.1CCC, recoge la existencia de un pacto sucesorio, donde solo existan atribuciones particulares independientemente de que exista o no la institución de heredero.

La Ley hace la siguiente clasificación de los Pactos Sucesorios de atribución particular:

- Los pactos sucesorios de atribución particular a favor de uno o de ambos de los otorgantes. El pacto sucesorio de atribución particular con transmisión de bienes de presente.
- Los pactos sucesorios de atribución particular a favor de un tercero.
- Los pactos sucesorios de atribución particular recíprocos.
- Los pactos sucesorios de atribución particular con carácter preventivo

El artículo 431-7.1 del Código Civil Catalán. Forma del pacto sucesorio, hace referencia al Protocolo Familiar: “Los pactos sucesorios, para que sean válidos, deben otorgarse en escritura pública, que no es precisa que sea de capítulos matrimoniales. La escritura de pacto sucesorio puede contener también

estipulaciones propias de un protocolo familiar y otras estipulaciones no sucesorias, pero no disposiciones de última voluntad”.

2.5.3 Régimen Societario

2.5.3.1 Estatutos Sociales

Los Estatutos de la Sociedad, hay que suscribirlos junto con la escritura de constitución y se definen como el conjunto de normas que regulan los aspectos, entre otros extremos, fundamentales referentes a la organización y el funcionamiento de la empresa familiar. Deben incluir: (...) denominación, capital social, domicilio, actividades que constituyen el objeto de la sociedad y el gobierno de la sociedad.

La función principal de los Estatutos es regular el buen funcionamiento de la empresa familiar. Para ello, deben adaptarse a las necesidades de la empresa y de la familia, no deben ser modelos estandarizados, que posteriormente no se ajusten a la realidad de la sociedad.

Los Estatutos pueden sufrir modificaciones posteriores a su constitución, para ello y tal como establece la Ley en las Sociedades Limitadas, tiene que aprobarse su modificación en la Junta General, con una mayoría de la mitad más uno de las participaciones en las que se divide el capital social.

Los pactos más habituales que se suscriben y se recogen en los Estatutos, con la finalidad de garantizar la continuidad en el tiempo de la empresa familiar son los siguientes:

- Libre transmisión de participaciones entre socios, así como al cónyuge, ascendientes o descendientes de los socios.

En este aspecto y para garantizar que la propiedad se quede en manos de la empresa familiar, evitando con ello, la transmisión a personas que no pertenecen al núcleo familiar, se podrán incluir en los Estatutos, cláusulas restrictivas a la libre

transmisión de participaciones, como el derecho de adquisición preferente. Se pretende con ello dotar de valor jurídico a los acuerdos alcanzados en el protocolo familiar en este sentido.

Otras técnicas restrictivas son la cláusula de autorización y el rescate.

-La cláusula de autorización, está basada en el pacto de non cedendo (art. 1112 Código Civil), “supone la posibilidad de impedir la transmisión proyectada, con los problemas de controlar la arbitrariedad de quien decide y minimizar el perjuicio de quien queriendo transmitir se ve prisionero de su título” (Garrido de Palma, 2005).⁹

- Rescate, “se trata de una forma de establecer estatutariamente la exclusión de un socio a través de un mecanismo sinalagmático –la obligación de venta- pactado o aceptado por aquél, y de la cual resultarán beneficiarios, incluso terceros” (Garrido de Palma, 2005)⁹

- Si se produce la disolución o liquidación de la sociedad de gananciales, establecer la prohibición al cónyuge de adjudicación de las participaciones, disponiendo en beneficio de los demás socios de un derecho de adquisición preferente.

-Pacto sobre el derecho de “salida”, sin la obligación de tener que alegar una causa justificada.

9 PERDICES HUETOS, A. (2005). Restricciones a la transmisión de acciones y participaciones. Algunas cuestiones respecto a las llamadas sociedades familiares. In *El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos: Constitución. Gestión. Responsabilidad, Continuidad y Tributación* (pp. 481-522). Editorial Bosch.

- El establecimiento de cláusulas de control de acceso al órgano de administración.

Hemos enumerado algunas de las cláusulas más habituales, en la práctica, pero no son las únicas. Cada empresa familiar establece las cláusulas que mejor considera para el objeto de sus intereses.

2.5.3.2 Pactos Parasociales

El Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, en la Exposición de Motivos en referencia al Protocolo Familiar: “que será configurado por la autonomía de la voluntad, como pacto parasocial, en hipótesis más frecuente sin más límites que los establecidos con carácter general en el ordenamiento civil y específico en el societario”.

Por lo tanto y en base a lo anteriormente citado por la Ley, el Protocolo Familiar puede ser considerado como un pacto parasocial entre los firmantes del mismo. Una definición de Pacto parasocial sería la siguiente: convenios o acuerdos entre todos o algunos de los socios de una sociedad anónima o limitada con la finalidad de complementar o modificar algunos aspectos referidos al funcionamiento interno de la sociedad, recogido en los estatutos.

Los Pactos parasociales se sitúan fuera del ámbito de la regulación estatutaria de la sociedad. Por lo tanto la naturaleza de los mismos es de carácter contractual.

Las consecuencias de su naturaleza contractual son las siguientes:

- El pacto no es oponible a los nuevos socios
- El pacto no es oponible a terceros de buena fe

Es decir, los pactos parasociales vinculan exclusivamente, a los socios y por consiguiente no serán oponibles a la sociedad.

Se pueden clasificar en:

- Pactos de relación, estos adoptan una posición neutral frente a la empresa.
- Pactos de atribución, se definen como aquellos pactos que aportan un beneficio a la empresa.
- Pactos de organización

2.6 Publicidad Registral del Protocolo Familiar: Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero.

En este apartado vamos a hacer un breve análisis del Real Decreto 171/07, de 9 de febrero, a través del cual se regula la publicidad de los protocolos familiares.

Este Real Decreto en su artículo 2.1 define el protocolo familiar como “conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceras personas con los que guardan vínculos familiares que afectan a la 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 el preámbulo el legislador pone de manifiesto que el fin del protocolo familiar es garantizar la continuidad de la empresa familiar a través de una eficaz sucesión relevo-generacional y define la empresa familiar como aquella en que la propiedad o el poder de decisión pertenecen, en todo o en parte, a un grupo de personas que son parientes entre sí.

Es en su artículo 1 donde se establece el objeto del mismo, que es la regulación de los protocolos familiares de las sociedades mercantiles no admitidas a cotización y especialmente al registro mercantil de los mismos.

La publicación del protocolo familiar es opcional, y son las empresas familiares las que deciden publicarlo o no. A este respecto la Asociación Madrileña de la Empresa Familiar se ha posicionado en contra de su publicación, por considerar

que la publicación del mismo puede perjudicar los intereses de la empresa familiar.

Sin embargo, su publicidad transmite al mercado una imagen de estabilidad y continuidad en el tiempo de la empresa.

Las empresas pueden optar por una presentación parcial o total del documento en el Registro Mercantil.

2.7 CONCLUSIÓN

Las empresas familiares constituyen el pivote y la principal fuente del crecimiento en numerosas economías, si no en todas. Debido a su naturaleza, las empresas familiares hacen frente a numerosos retos suplementarios con relación a los que sus equivalentes deben afrontar. Algunos de estos retos pueden solucionarse adoptando una estructura de gobernanza de empresa adecuada en la empresa. Esta estructura de gobernanza debe definir claramente los papeles, las responsabilidades, los derechos y la interacción entre los principales órganos gobernadores de la empresa.

Las responsabilidades de las tareas de gobernanza de empresa en una empresa familiar, se comparten generalmente entre los accionistas, el consejo de administración y la dirección. Sin embargo, los miembros de la familia tienen probablemente más responsabilidades ya que deben garantizar que se controla su empresa de una manera que la vuelva viable y duradera a largo plazo. Además, el deber de los miembros de la familia no se limita a la gobernanza de su empresa: son también responsables de la gobernanza de su familia y de su relación con la empresa. Establecer un sistema sólido de gobernanza familiar al principio del ciclo de vida de la familia ayudará a anticipar y solucionar los posibles conflictos entre los miembros de la familia con respecto a las cuestiones vinculadas a la empresa. Permitirá pues a los miembros de la familia concentrarse en tales cuestiones primordiales.

Además de su propia gobernanza, los miembros de la familia deben establecer una estructura adecuada para el consejo de administración y la dirección de su empresa. Un consejo de administración competente, mayoritariamente independiente y bien organizado permitirá definir la buena estrategia de la empresa y supervisar correctamente los resultados de su dirección. Del mismo modo, una dirección profesional y bien constituida es esencial para administrar las actividades diarias de la empresa.

La elección de los administradores y directores debe hacerse en función de sus calificaciones y sus resultados y no de sus vínculos con la familia.

Por fin, es muy importante que las familias que tienen empresas tomen conciencia de la importancia de estos problemas y comiencen a fundar una estructura de gobernanza adecuada cuanto antes. Esperar que la familia haya alcanzado un tamaño importante y que sus operaciones comerciales sean más complejas complicaría aún más el tratamiento de los conflictos que ya existen entre los miembros de la familia. Una estructura de gobernanza clara y establecida en el momento preciso facilitará el mantenimiento de la cohesión familiar y el interés de sus miembros en la familia y en su empresa.

Como hemos visto a lo largo de nuestro trabajo uno de los problemas con los que se enfrentan las empresas familiares es la sucesión relevo-generacional. Las familias empresarias deben plantearse muy seriamente el proceso de la sucesión relevo-generacional, si desean que sus empresas perduren en el tiempo, y no desaparezcan al fallecer el fundador de la sociedad. En este sentido, como hemos analizado en nuestro trabajo, el Protocolo Familiar es una herramienta muy útil al servicio de la empresa para garantizar una adecuada ejecución del proceso de sucesión, como también y con respecto a lo citado anteriormente para garantizar el buen gobierno de la misma, aspecto como hemos visto anteriormente, muy importante para la buena gestión de la empresa familiar.

El Protocolo Familiar, debe ser dotado de valor jurídico, a través de las capitulaciones matrimoniales, del testamento, la donación y los estatutos de la sociedad.

Bibliografía

1. ROCA JUNYENT, M (2005). La empresa familiar en el ordenamiento jurídico interno y comunitario. In El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos: Constitución. Gestión. Responsabilidad, Continuidad y Tributación (pp. 23-62). Editorial Bosch.
2. DÍEZ SOTO, C.M (2009). El protocolo familiar. In La gestión de las empresas familiares: un análisis integral (pp. 315-338). Thomson Reuters.
3. DÍEZ SOTO, Carlos Manuel. La sucesión en la empresa familiar. En *La gestión de las empresas familiares: un análisis integral*. Thomson Reuters, 2009. p. 291-314.
4. BLUMENRITT TIMOTHY (2006), "The Relationship Between Boards and Planning in Family Businesses", *Family Business Review*, vol. XIX, núm. 1, pp. 65-72.
5. VICENT CHULIÁ, F. (2000), "Organización jurídica de la empresa familiar", *Revista de Derecho Patrimonial* 5/2000.
6. FERNÁNDEZ-TRESGUERRES GARCÍA, A. (2002), "Protocolo familiar: un instrumento para la autorregulación de la sociedad familiar", *Revista de Derecho de Sociedades*, pp. 89-113.
7. PERDICES HUETOS, A. (2005). Restricciones a la transmisión de acciones y participaciones. Algunas cuestiones respecto a las llamadas sociedades familiares. In El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos: Constitución. Gestión. Responsabilidad, Continuidad y Tributación (pp. 481-522). Editorial Bosch.
8. MONREAL MARTÍNEZ, J; SÁNCHEZ MARÍN, G; MEROÑO CERDÁN, A. L. y RAMÓN SABATER SÁNCHEZ, R; *La Gestión de las Empresas Familiares: un análisis integral*. Editorial Aranzadi, S.A 2009.
9. FERNÁNDEZ DEL POZO, L; *El Protocolo Familiar. Empresa familiar y publicidad registral*. Ed. Aranzadi, S.A. 2008

10. PÉREZ-FADÓN MARTÍNEZ, J.J.; La empresa familiar. Fiscalidad, organización y protocolo familiar. CISS, 2005.

Páginas WEB consultadas

- Instituto de la Empresa familiar
- Asociación Murciana de la Empresa Familiar
- Cátedra de empresa familiar-Universidad de Murcia
- Asociación Madrileña de la Empresa familiar
- FUENTE : <http://www.iefamiliar.com/web/es/>
- FUENTE: <http://www.ipyme.org/es-ES/Paginas/Home.aspx> Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar.
- <http://blog.iese.edu/empresafamiliar/2013/protocolo-o-constitucion/>

ANEXOS

Jurisprudencia

Que nos conste, no son muchas las resoluciones judiciales que se han ocupado del valor jurídico y eficacia del protocolo. Entre ellas, cabe citar, por ejemplo, la sentencia de la Audiencia Provincial de Santa Cruz de Tenerife de 8 de abril de 2002 (JUR 2002\164471), que en un caso en el que sólo había una propuesta de protocolo realizada por una consultora y no un protocolo ya firme, afirma que “[d]icho protocolo carece de cualquier virtualidad a los efectos pretendidos por el demandante, ello por las siguientes razones: 1º Examinando el contenido de dicho documento, se aprecia que el mismo no es más que una propuesta realizada por una empresa dedicada al asesoramiento de otras empresas [que] [...] con miras a determinar un protocolo que recogiendo el espíritu que debería presidir las relaciones entre los miembros de la familia en su proyección empresarial, fijase los procedimientos de incorporación de los nuevos miembros de la familia de los distintos niveles operativos de la empresa con vistas al relevo generacional, todo ello, recogiendo el espíritu del fundador y la tradición familiar. 2º Dicho informe fue encargado por la empresa Galerías Whebe S.L. que aun formando parte del grupo familiar de empresas, nada tiene que ver con la entidad demandada. 3º Dentro del exclusivo ámbito de la empresa, el mencionado protocolo carece de carácter jurídico vinculante alguno, no sólo por su contenido, mera propuesta de intenciones, sino porque nunca fue aprobado; todo lo contrario, el Consejo de Administración de dicha entidad en Junta celebrada el 26 de enero de 1999 acordó por unanimidad no seguir el protocolo”. A pesar de ello, la propia Audiencia a la hora de validar el acuerdo de reducción del número de miembros del consejo de administración del que quedaban excluidos el demandante y su hija tiene en cuenta dicho documento al afirmar que hay que atenerse “[c]omo señalaba el Protocolo familiar inaplicado, que “la empresa no está al servicio de la familia, sino que por el contrario, son los componentes de la familia que deben servir a la empresa”.

En referencia a dos de las cláusulas típicas que se suelen contener en los protocolos familiares, la creación de un Consejo de Familia, que represente las diferentes ramas familiares y asuma la función de fiscalizar el cumplimiento del protocolo, y una cláusula de arbitraje, la Resolución de la Dirección General de Registros y del Notariado (R.J 2005) (5539) de 4 de mayo de 2005 confirmó la nota de calificación del Registrador que denegaba la inscripción de sendos preceptos –en esta caso no del protocolo, sino de los mismos estatutos de una Sociedad de Responsabilidad Limitada-.

El primero de los preceptos, con la rúbrica “Otros órganos sociales”, afirmaba que “La sociedad podrá dotarse de un Consejo de Familia y de una Asamblea de familia, cuando lo estime pertinente y mediante acuerdo de la Junta General de socios, que será por mayoría simple cuando estos órganos solamente tengan funciones de promoción de la familia dentro de la sociedad y de tipo consultivo y de asesoramiento y que habrá de ser por mayoría del ochenta por ciento del capital cuando estos órganos tengan funciones decisorias y vinculantes para los administradores sociales”. Más adelante el registrador denegaba también la inscripción de otro precepto en el que, en lo que aquí interesa, se afirmaba: “[...] se incorporarán a los estatutos sociales, con igual mayoría, las normas de desarrollo del protocolo familiar que supongan pactos obligatorios y que afecten al funcionamiento de la sociedad”. En relación con la primera cuestión, la Dirección General, después de admitir que lo permite el principio de libre autonomía de la voluntad (art. 12.3 LSRL), entiende sin embargo que para que se pueda incorporar a la estructura de la sociedad se precisa una adecuada regulación de su composición, nombramiento, funciones, etc., y no basta con la mera previsión estatutaria completamente indeterminada, ya que generaría inseguridad jurídica; un órgano meramente consultivo configurado además como extraestatutario no se puede incluir en el marco regulador del cual se está excluyendo y el otro órgano previsto como estatutario sólo podrá tener acceso cuando se cree efectivamente y se definan los referidos elementos”. Los mismos argumentos utiliza en relación con las previsiones de unas normas de desarrollo del protocolo familiar. En cambio, por lo que respecta a la cláusula de arbitraje, revoca la nota de calificación ya que entiende que limita la libertad de los socios para dotarse de un sistema de solución de conflictos flexible y amplio.

Esta resolución dio lugar a que en el Real Decreto 171/2007 (el de publicidad de los protocolos familiares), se incluyera varias disposiciones adicionales por las que se modificaba el Reglamento del Registro Mercantil con objeto de facilitar la inscripción en el Registro de estas y otras cláusulas estatutarias, consideradas como implícitamente útiles implícitamente en el ámbito de las empresas familiares.

Ejemplo real de un Protocolo Familiar

REALIZADO POR EL PROFESOR CARLOS MORATO CON
INFORMACIÓN REAL FACILITADA POR ANTONIO GRANDÍO

I. INDICE

II. INTRODUCCIÓN

III. OBJETIVOS DEL GRUPO FAMILIAR

Límite de endeudamiento

IV. FINALIDAD Y PRINCIPIOS GENERALES

Valores y misión del Protocolo familiar.

V. LA FAMILIA Y LA EMPRESA

A. Principios generales

B. Requisitos de incorporación y proceso de selección y salida de la empresa familiar.

C. Remuneración de los miembros de la familia.

D. Jubilación de los miembros de la familia.

VI. LA PROPIEDAD

A. Derecho de adquisición preferente y transmisibilidad de las acciones o participaciones sociales.

B. Valoración

C. Derecho de los accionistas

VII. ÓRGANOS DE GOBIERNO

A. Consejo de Administración.

- Comisiones Delegadas.

- Comité de Auditoría.

- Asesor Externo.
- Comisión o Consejo de Dirección.

B. Comité de Directivos

C. Junta General de Accionistas

VIII. EXCEPCIONES, MODIFICACIONES Y REVISIÓN.

IX. CONSEJERO-ASESOR EXTERNO.

X. ÓRGANOS DE PARTICIPACIÓN DE LA FAMILIA.

Consejo de familia.

- Comité de arbitraje.
- Asesor externo.
- Asamblea o Junta de Familia.

XI. OTROS

A. Fondo para la formación empresarial de los descendientes.

B. Política de remuneración de Consejeros y Directivos.

XII. NOTA COMPLEMENTARIA AL PROTOCOLO.

II. INTRODUCCIÓN.

EL PROTOCOLO FAMILIAR es una declaración de intenciones, consensuada por todos los miembros de la familia, que busca la continuidad exitosa de la empresa familiar regulando la unidad y dedicación de los miembros de la familia en la actividad empresarial de la misma.

Supone, en consecuencia, un compromiso moral de todos los miembros del grupo familiar por mantener una línea de acción concreta:

- Fiel a la tradición y a los valores heredados de las generaciones precedentes.
- Abierta a nuevas tecnologías y tendencias con objeto de dar una respuesta de calidad a los clientes, obtener márgenes que permitan la permanente expansión y diversificación de la actividad económica y una adecuada retribución a los accionistas, y ofrecer un clima de trabajo atractivo a las personas que colaboran en las diversas sociedades del Grupo.

Dado que el Protocolo es una herramienta dinámica que recoge el sentir del grupo familiar debe revisarse periódicamente, al menos bianualmente, tanto en lo que se refiere a los principios o reglas de juego como en lo que se refiere a las decisiones operativas. Además, y por acuerdo de los miembros del grupo familiar, parte de los principios o decisiones operativas pueden asumir forma jurídica y obligar a sus miembros.

Dado que se trata de una Empresa de dirección familiar (los propietarios tienen la voluntad de continuar unidos pero con la intención, aunque no excluyente, de que sólo alguno de los miembros de la familia, los más capacitados para la dirección, trabajen en la empresa, ocupando cargos en los órganos de dirección o gobierno) el PROTOCOLO persigue como objetivos:

- Defender e incrementar el patrimonio familiar, evitando la dispersión del capital y del poder.
- Proteger la estrategia de las empresas del Grupo Familiar de la intromisión abusiva de la familia en su gestión, dotándolas del adecuado nivel de independencia para que no estén subordinadas a los intereses coyunturales de las estirpes.
- Evitar o ayudar a superar las crisis estructurales de las empresas, ya sea institucionalizando alternativas a los problemas y evitando la confusión entre los afectos propios de la familia y los lazos contractuales propios de la empresa o intentando adelantarse, de forma activa, a los problemas intergeneracionales (la empresa no puede ser un refugio de los miembros de la familia).

Este es el objetivo del presente Protocolo Familiar.

III. OBJETIVOS DEL GRUPO FAMILIAR

Todos los miembros del Grupo Familiar se sienten orgullosos del desarrollo empresarial realizado hasta el momento actual, caracterizado por:

- Calidad de servicio al cliente, con una atención a la mejora permanente, y de los procesos internos de trabajo.
- Rentabilidad, capacidad de expansión y diversificación financiada, en su gran mayoría, por recursos propios.
- Especialización sectorial.

- El objetivo futuro es seguir creciendo de forma directa o indirecta, a través de empresas independientes, buscando un crecimiento sano que no ponga en peligro la viabilidad de las empresas que ya funcionan bien.

Las bases del crecimiento futuro deben guiarse por los siguientes principios:

- Dada la dimensión alcanzada, sin desaprovechar oportunidades que puedan tener un desarrollo claro, hay que valorar las oportunidades que se presenten fuera siempre que la rentabilidad y, en su caso, la logística lo permita.

- A medida que se produce el desarrollo y pensando en el futuro de las nuevas estirpes, debe considerarse la posibilidad de ir incrementando el patrimonio del Grupo Familiar con participaciones y/o aprovechamiento de opciones en el negocio inmobiliario o en otros negocios. Para ello es fundamental la colaboración de los asesores del Grupo con la finalidad de propiciar esta política y, en su caso, de presentar oportunidades de interés.

- Dado que el gran objetivo es superar lo ya realizado, pero mejorar en todos los ámbitos la calidad de vida del Grupo Familiar, el endeudamiento tiene un límite que no debe perjudicar el enunciado anterior. A todos los efectos, el límite máximo de endeudamiento, con rentabilidad acreditada, se fija en millones de euros (... % de los fondos propios).

ÁMBITO DE APLICACIÓN Y DEFINICIONES

Los acuerdos de voluntad regulados en el presente PROTOCOLO FAMILIAR serán

susceptibles de aplicación a las siguientes empresas:

-, constituida el ... de de , en la que el Grupo Familiar ostenta el, por 100 del capital.

Los minoristas ostentan el, por 100.

-, constituida el ... de de, y en la que el Grupo Familiar ostenta el, por 100.

Los minoristas ostentan el, por 100,

que es deseo de la familia se sometan a una dirección única y subordinada a través de lo

que denominamos HOLDING FAMILIAR que permitirá diversificar en distintas

sociedades las actividades empresariales del Grupo, acogerse, en su caso, al régimen de tributación consolidada, participar con socios-ajenos al círculo familiar sin que ninguna de las participadas pierda el carácter de sociedad familiar cerrada.

La sociedad familiar de tipo Holding Patrimonial permitirá el crecimiento del grupo empresarial familiar y goza de ventajas:

- De tipo fiscal.
- Posibilita operaciones de reestructuración empresarial con neutralidad fiscal (fusiones, escisiones, canjes y aportaciones no dinerarias).
- Es racionalmente útil para coordinación, financiación y prestación de servicios para el Grupo.
- Permite utilizar en los órganos de dirección de las distintas sociedades del Grupo a distintos miembros del Grupo Familiar (con la debida separación de gestión y responsabilidades).

ESTRUCTURA EMPRESA FAMILIAR

En las sociedades actualmente existentes (..... , ... y), y al margen

del Fundador Don, se han incorporado en fecha Don que ha venido realizado las siguientes funciones:

.....

.....

y desempeñando las siguientes responsabilidades

.....

.....

desde fecha

DEFINICIONES

Familia: se entiende por familia en línea recta de Don y Doña
(Grupo Familiar)

Rama familiar: se entiende por Rama Familiar cada una de las líneas rectas descendientes de Don , Doña

Primera

Generación: Don y Doña

Segunda

Generación: Don y Doña

Tercera

Generación: los descendientes directos de los miembros de la segunda generación.

En la actualidad está formada:

1.- Rama familiar de D. :

.....

.....

2.- Rama familiar de Doña :

.....

.....

Cuarta

Generación: los descendientes directos de los miembros de la tercera generación.

Accionista o

Partícipe: aquella persona física o jurídica que sea titular un número de acciones o

participaciones de, ,, ... 0

Consejero: miembro de pleno derecho del Consejo de Administración.

Asesor Externo: no perteneciente a ninguna de las ramas familiares y cuya misión consiste en aportar perspectiva y experiencia empresarial independiente.

Técnico

Independiente: persona física o jurídica con reconocida experiencia profesional cuya misión es determinar, a propuesta de la familia, y utilizando los métodos que crea por conveniente, el valor de la o las Sociedades.

Asamblea Familiar o Junta de Familia: Integrada por todos los miembros de la familia y cuya reunión es para recibir información sobre la empresa familiar, sobre el Protocolo familiar y aquello que se tenga por conveniente por afectar a la mayoría de la familia.

Consejo de Familia: Máximo órgano de gobierno del protocolo familiar, está integrado por los miembros significativos de la familia, pertenecientes a todas las ramas familiares, que por su autoridad moral, por su edad o por su propiedad se estime conveniente. Sus funciones esenciales son la aplicación y desarrollo del Protocolo familiar, proponiendo las modificaciones y actuaciones necesarias y participar, en su caso, en el Consejo de Administración de la Holding Patrimonial Familiar.

Comité de Liquidez: tiene por objeto estudiar las peticiones de liquidez por parte de los familiares propietarios y aconsejar o proponer al Consejo de Familia sobre la utilización del fondo de liquidez.

Comité de Formación: tiene por funciones esenciales procurar la formación de los miembros de la familia que quieran trabajar en la empresa y hacer propuestas de acuerdo con la capacidad y conocimiento de los familiares.

Comité de Arbitraje: sus funciones son esencialmente de mediación y de arbitraje para intentar desactivar los conflictos entre miembros de la familia. Puede acudir a la designación de un tercero (profesional de reconocido prestigio) como árbitro en orden a la realización de arbitrajes de derecho o de equidad.

IV. FINALIDAD Y PRINCIPIOS GENERALES.

La elaboración del Protocolo Familiar, destinado a recoger los principios fundamentales reguladores de las relaciones entre la familia o familias propietarias y la empresa familiar, y el compromiso de cumplimiento que adquieren los firmantes, persigue asegurar la garantía de continuidad futura de la Empresa propiedad de la, con una clara delimitación de sus derechos y deberes tanto por su condición de accionistas como, en su caso, por la de empleados o miembros de los órganos de dirección o gestión.

Las normas contenidas en el presente PROTOCOLO pretenden conseguir el nivel de compromiso necesario para que todos los miembros de la Familia obtengan un adecuado grado de satisfacción personal tanto económico como profesional en función de los distintos vínculos y grado de dedicación que mantienen con la Empresa.

Por ello, y como VALORES y MISIÓN del Protocolo podemos señalar:

- Mantener la tradición de respeto a los mayores, cuidándolos y previendo y complementando sus necesidades económicas.
- Cuidar y propiciar un buen clima de trabajo y gestión de los recursos humanos: colaboradores motivados, disciplinados e incentivados, según su aportación a la organización.
- Proporcionar, según la vocación y características de cada miembro de sucesivas generaciones del Grupo Familiar, su incorporación a tareas de administración y gerencia con la tutela, ayuda y consejos que sean precisos en cada caso.
- Asegurar la supervivencia de la empresa mediante la profesionalización de la misma y prepararla adecuadamente para hacer frente a los retos actuales y futuros a los que ha de hacer frente.
- Defender e incrementar el patrimonio familiar, evitando la dispersión del capital y del poder.

El Protocolo no establece ninguna norma coercitiva que obligue a su cumplimiento, teniendo los miembros de la (Grupo Familiar) plena libertad para dejar de

participar en la Empresa Familiar respetando siempre los contenidos que a este respecto regule el Capítulo ...

El contenido del presente Protocolo es resultado de la aceptación voluntaria y unánime

de todos los firmantes de donde deriva su principal fuerza vinculante.

V. LA FAMILIA Y LA EMPRESA

A.- PRINCIPIOS GENERALES

1. El propósito de la Familia es el de profesionalizar la estructura directiva de la Empresa. Con esta finalidad se reconoce la posibilidad de que miembros de la Familia tiendan a formar parte de los equipos directivos de la Empresa en función del grado de formación y experiencia previa del miembro de la Familia.

2. Los miembros de la Familia que trabajen en la Empresa Familiar o aspiren a hacerlo en un futuro, deberán tener en cuenta que de ellos se espera una actitud ejemplar en el cumplimiento de sus obligaciones laborales y profesionales con relación al resto de los trabajadores de la organización empresarial, no confundiendo la labor profesional con su condición de accionistas de la Empresa. Por ello, los miembros de la Familia que ocupen un puesto en la Empresa Familiar se comprometen a desempeñar su función si influir en los criterios profesionales de sus superiores por su condición de accionistas o futuros accionistas.

3. Como norma general, ningún accionista, a partir de la tercera generación, se incorporará a puestos que no sean directivos, salvo, casos extraordinarios, que cuente con el visto bueno del Consejo de Familia atendiendo a las características personales del familiar afectado y ratificado por mayoría en el Consejo de Administración.

4. Es voluntad de la Familia que no se incorporen familiares políticos de los accionistas a trabajar en la Empresa Familiar. Así como tampoco se presten servicios profesionales independientes o a través de alguna sociedad a la Empresa Familiar. Excepción: acuerdo del Consejo de Administración previo informe favorable del Consejo de Familia.

B.- REQUISITOS DE INCORPORACIÓN

Los miembros de la Familia, con independencia de su condición de accionista, que en un futuro deseen optar a un puesto directivo en la empresa familiar deberán cumplir los siguientes objetivos:

- Deberán manifestar su vocación clara de trabajar en la misma.
- Deberán haber completado estudios universitarios superiores, medios o carreras técnicas u otras de interés para la Empresa.
- Deberán haber adquirido experiencia profesional, una vez terminados los estudios, de al menos dos años en otra u otras empresas con resultado favorable.
- Deberá existir un puesto vacante o una necesidad detectada que deba ser cubierta a juicio del Consejo de Administración.
- Se valorará positivamente el conocimiento y uso correcto de idiomas.

- Deberá existir un informe favorable del Consejo de Familia.

PROCESO DE SELECCIÓN

Existiendo una vacante o una necesidad detectada que deba ser cubierta y constatada la existencia de un candidato familiar el proceso a seguir será el siguiente:

- Descripción del perfil del puesto por parte del Consejo de Administración.
- Informe del Comité de Formación y Selección formado por un Consejero, el Superior Jerárquico y un Asesor Externo proponiendo su contratación.
- El Comité de Formación y Selección desarrollará, asimismo, una función de seguimiento y diseño de la carrera profesional de la persona contratada.

SALIDA DE FAMILIARES

Los miembros de la familia que desempeñen un puesto retribuido en la Empresa Familiar saldrán por acuerdo del Consejo de Administración previo informe favorable del Consejo de Familia e Informe del Comité de Selección y Formación.

C.- REMUNERACIONES DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA

Los salarios de los miembros de la tercera y sucesivas generaciones que se incorporen a la Empresa Familiar se fijarán por el Consejo de Administración en base a los siguientes criterios:

- De acuerdo con las responsabilidades asumidas y el trabajo realizado por cada uno.
- En base al cumplimiento de los objetivos asignados por el Consejo de Administración.
- De acuerdo con la contraprestación que se hubiera acordado en condiciones normales de mercado entre sujetos independientes y acorde con los criterios salariales de la Empresa.

D.- JUBILACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA

Como planteamiento inicial se fija que, cualquier miembro de la Familia que ocupe puestos directivos o de gestión en la Empresa Familiar, la edad máxima de jubilación obligatoria a los 65 años. Será, por tanto, necesario prever con anticipación a esa edad la sustitución del puesto directivo o de gestión.

La misma edad, 65 años, se fija para los miembros del Consejo de Administración.

VI. LA PROPIEDAD

A.- DERECHO DE ADQUISICIÓN PREFERENTE Y TRANSMISIBILIDAD DE LAS ACCIONES O PARTICIPACIONES SOCIALES

En la adquisición y transmisión de acciones de las Empresas Familiares, a las que se hace referencia en el ámbito de aplicación o a las que en el futuro se extienda el Protocolo familiar, a título oneroso y/o lucrativo e intervivos se establecerá un derecho de adquisición preferente con el siguiente orden de prelación:

1. Tendrá preferencia la norma familiar de la que provengan las acciones si esta rama familiar no estuviera interesada en la adquisición, total o parcial de las mismas, gozará de preferencia las otras ramas familiares sobre lo no adquirido.
2. En el supuesto de que dos o más ramas familiares, distinta de la rama familiar de la que provengan las acciones, estuvieran interesadas en la adquisición de las acciones, éstas se repartirán de forma proporcional a las que cada rama posea.
3. Si ninguna rama familiar estuviera interesada en la adquisición preferente de las acciones o participaciones, ésta podrá ser ejercitada por la Empresa Familiar (autocartera).
4. El cumplimiento de lo previsto en los apartados anteriores constituye paso previo para, en su caso, proceder a la transmisión de acciones a terceros.
5. Cualquier miembros de la Familia, accionista, que pudiera quedar en minoría ante un socio externo mayoritario, tendrá el derecho de incorporarse al núcleo vendedor en el momento de la pérdida de control.
6. No existirá el derecho de adquisición preferente cuando las acciones o participaciones sociales se transmita a sus herederos (intervivos o mortis causa).
7. Con carácter general, se establece la prohibición de entregar las acciones o participaciones sociales o los títulos de propiedad de las mismas como garantía del cumplimiento de cualquier obligación. Se establece una excepción para el caso de solicitar préstamos a la Empresa Familiar, con intereses de mercado, en concepto de anticipo de dividendos y con un plazo máximo de devolución de cinco años.
8. Las normas anteriores regirán y, en su caso, se desarrollarán para que sean de

aplicación aunque la propiedad de las acciones las detente una Sociedad patrimonial de los miembros de la Familia.

9. Con objeto de fomentar la conservación de la propiedad de las acciones o participaciones sociales dentro de la Familia se considera oportuno que los miembros de la tercera y sucesivas generaciones, en caso de matrimonio, se acojan al régimen de separación de bienes. Asimismo, se considera conveniente tener formalizado testamento en el que las acciones o participaciones pasen a miembros de la Familia con carga de asumir el PROTOCOLO FAMILIAR. En todo caso, y mediante pacto de capitulaciones matrimoniales se dispondrá que a la extinción del matrimonio las acciones o participaciones quedarán en propiedad de cónyuge miembro del Grupo Familiar.

NOTA:

Se podrá establecer, estatutariamente, un derecho de adquisición preferente o de suscripción preferente a favor de los socios sobrevivientes del socio fallecido sólo para el caso de que las participaciones no vayan a personas del Grupo Familiar y siempre que el socio-partícipe no haya hecho testamento particional. También debe recogerse en Estatutos, en defecto de capitulaciones matrimoniales, que en caso de separación o disolución del matrimonio un derecho de adquisición preferente a favor del socio-miembro de la familia.

10. Serán totalmente libres las transmisiones de participaciones sociales o acciones realizadas por actos inter-vivos, oneroso o lucrativo, a favor de quienes pertenezcan a la misma rama familiar que el transmitente.

No obstante, las transmisiones a favor de descendientes menores de edad o mayores de edad incapaces únicamente serán libres si el transmitente hubiera ordenado de forma expresa que la administración de las acciones o participaciones recaiga en el siguiente orden:

- Alguna persona perteneciente a la misma rama familiar o, en su defecto,
- A alguna de las personas pertenecientes a las demás ramas familiares o, en su defecto,
- Los demás miembros de la familia o, en su defecto,

- A terceros no miembros de la familia.

B.- VALORACIÓN DE LAS ACCIONES O PARTICIPACIONES

Para determinar el precio de transmisión de las acciones o participaciones sociales de la empresa Familiar entre los miembros de la Familia, los firmantes del presente Protocolo acuerdan:

1. La Empresa Familiar con ayuda de un técnico independiente (persona física o jurídica) realizará una primera valoración estimativa aplicando aquellos métodos de valoración más adecuados a las características de la Empresa.
2. Los accionistas se comprometen a aceptar tanto el precio que se fije como el sistema de cálculo.
3. Realizada una primera valoración y con objeto de tener una referencia continua, se actualizará cada dos años y cualquier miembro accionista que tenga interés en realizar transmisiones entre familiares se comprometen a aceptar durante el citado plazo el precio resultante de la apreciación del sistema de valoración.

Por excepción y caso de que se produzca, por cualquier circunstancia, una notable variación del valor de la Empresa en plazo señalado, y a petición de cualquier accionista el Consejo de Administración evaluará la posibilidad de realizar una valoración aplicando la sistemática acordada en los puntos anteriores.

C.- DERECHO DE LOS ACCIONISTAS

1. Derecho a ser informados periódica y ampliamente sobre la marcha de la actividad económica.

Los accionistas se comprometen a la confidencialidad más estricta de los datos que conozcan, así como de los aportados por la Sociedad.

2. Dado los principios de mínimo endeudamiento y de reinversión de los beneficios obtenidos y con objeto de mantener la unidad y el compromiso familiar, se establece un reparto anual de dividendos a favor de los miembros accionistas, entre un

mínimo del 5 por 100 y un máximo del 20 por 100 del resultado contable después de impuestos. Este porcentaje puede ser variado a propuesta del Consejo de Familia.

Con ello se pretende crear una tradición de reparto y al mismo tiempo propiciar una cierta visión de diversificación y/o participación en otros negocios. Además, debe implicar el compromiso de los miembros de la familia que ejerzan funciones de gestión y dirección en la Empresa Familiar de esforzarse para que la Empresa genere suficientes beneficios como para autofinanciar las inversiones, mantener el valor de las acciones e incrementarlo y poder retribuir a los accionistas.

Se estudiarán fórmulas que permitan asegurar a los miembros de la segunda generación de un adecuado nivel de ingresos tras su jubilación.

3. Derecho a solicitar a la Empresa Familiar préstamos, a interés de mercado, en concepto de anticipo de dividendos y con un plazo máximo de devolución de cinco años.

La cantidad límite permitida por accionista será de euros. En ningún caso se podrá otorgar a cada rama familiar una cifra simultánea de préstamos superior a..... euros

La garantía de dichos préstamos estará constituida por un paquete de acciones, titularidad del prestatario, cuyo valor será un 20 por 100 más de la cantidad recibida como préstamo, quedando depositadas en la sociedad hasta la devolución íntegra del mismo.

La concesión de dichos préstamos se decidirá en el Consejo de Administración, a propuesta del Consejo de Familia e informe positivo del Comité de Liquidez, y estará condicionada a la capacidad financiera de la Empresa en el momento de la solicitud del préstamo.

VII. ÓRGANOS DE GOBIERNO

A.- CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

1.1. Tiene como principal misión tutelar y proteger los intereses de la Sociedad y de todos los accionistas, siendo el máximo órgano de gobierno de la Empresa.

Reconociéndose en todo caso, el derecho de representación proporcional de los socios en el Consejo de Administración.

El Consejo de Administración estará formado por un máximo de miembros.

La incorporación de Consejeros no pertenecientes al Grupo Familiar se considera beneficiosa para apoyar y potenciar la dinámica de las diversas sociedades del Grupo.

La composición del primer Consejo de Administración queda establecida:

.....

.....

En el Holding Patrimonial Familiar, pudiendo recogerse estatutariamente, sólo formarán parte del Consejo de Administración los socios que tengan una participación no inferior al ... por 100, que pertenezcan al Consejo de Familia y con una edad no inferior a ... años y serán elegidos con criterio de proporcionalidad y por ramas familiares.

Podrán formar parte, con voz y sin voto, Asesores Externos.

En el Holding Patrimonial Familiar los miembros con voz y voto serán escogidos exclusivamente entre miembros de la familia (con criterio proporcional y por ramas familiares) pudiendo y debiendo formar parte Asesores Externos con voz y sin voto.

1.2. La duración del mandato de los miembros del Consejo de Administración será, salvo supuestos de renuncia, incapacidad, fallecimiento o declaración de ausencia, de cinco años.

Transcurrido el citado plazo el Consejero pondrá su cargo a disposición del Consejo para su renovación.

21

1.3. Se recomienda que el Consejo de Administración se reúna una vez al mes, sin perjuicio de que a instancia de cualquiera de sus miembros sean convocadas sesiones extraordinarias para el normal cumplimiento de sus funciones.

1.4. El Consejo de Administración, en el desempeño habitual de sus funciones, adoptará sus decisiones de manera consensuada, exigiéndose como mínimo apoyo del ...votos emitidos en el seno del Consejo. Cada miembro tendrá derecho a un voto. En caso de empate, y sólo para el supuesto de que el Consejo de Administración estuviera integrado por un número par de miembros, el

Presidente tiene voto dirimente con objeto de evitar el bloqueo del máximo órgano de gobierno.

1.5. El Consejo de Administración podrá proceder a la creación de Comisiones Delegadas para el desempeño de aquellas competencias que en su criterio contribuyan a mejorar la eficacia de su funcionamiento.

Podrá solicitar la creación de dichas comisiones cualquier Consejero, estando facultado el Consejo de Administración para analizar la propuesta y, en su caso, acordar su creación.

La creación de una Comisión Delegada deberá recogerse en el Acta correspondiente a la sesión del Consejo y especificará:

- Competencias
- Composición y número de miembros.
- Periodicidad de sus reuniones.
- Información periódica a remitir al Consejo de Administración.

Se recomienda que la Comisión Delegada garantice la debida representatividad del Consejo y valora la aptitud, solvencia y experiencia de sus componentes, en función de las competencias que se vayan a encomendar. En este sentido y a la mayor brevedad posible, se recomienda la creación de un Comité de Auditoría (auditoría interna y externa) en la que debería incluirse el Asesor Externo.

1.6. Todos los miembros del Consejo tendrán derecho a percibir dietas de asistencia a las reuniones del Consejo. Las dietas serán de euros por reunión, además de los gastos de desplazamiento necesario para asistir a la reunión, previa presentación de los correspondientes justificantes de pago y con un límite máximo de euros.

1.7. El Presidente del Consejo de Administración será competente para el desempeño de las siguientes funciones:

- Convocar las reuniones del Consejo con una antelación mínima de 15 días.
- Dirigir los debates y facilitar el buen desarrollo de las sesiones del Consejo.
- Regular el tiempo de intervención de sus miembros.
- Fijar el orden del día previa consulta con los miembros del Consejo, pudiendo delegar esta competencia sobre el Secretario del Consejo.

- Velar para que los miembros del Consejo reciban la información necesaria.
- Desempeñar, además, todas aquellas funciones específicas que le encomiende el pleno del Consejo de Administración.

En caso de vacantes, ausencia o enfermedad del Presidente, el Vicepresidente asumirá las funciones anteriormente descritas.

1.8. Secretario/a: además de las funciones que el Consejo de Administración estime oportuno otorgarle, el Secretario/a será competente para:

- Redactar las actas y custodiarlas.
- Informar a cualquier miembro del Consejo, a requerimiento del mismo, sobre asuntos a tratar.
- Comunicar a todos los miembros del Consejo la convocatoria de reuniones ordinarias y extraordinarias.
- Entregar la documentación al Presidente del Consejo.
- Dejar constancia en los libros de actas del desarrollo de las sesiones.
- Dar fe de las resoluciones.
- Velar por la legalidad formal y material de las actuaciones del Consejo.
- Garantizar que sus procedimientos y reglas de gobierno sean respetadas y regularmente revisadas.

Se aconseja la elaboración de un Reglamento del Consejo de Administración en el que se reconozca o reitere el derecho a la representación proporcional de los socios en el Consejo, limitar las delegaciones de funciones en la Dirección con objeto de ser más efectivo, recoger la posible creación del Comité de Auditoría, número de miembros del Consejo y, además de reiterar lo expuesto en los apartados anteriores, regular un derecho de información amplio de los miembros.

1.9. Asesor Externo: su incorporación se considera beneficiosa para apoyar y potenciar la dinámica de las diversas sociedades del Grupo. El nombramiento, en su caso, requiere una mayoría de 2/3 de los miembros del Consejo de Administración y con informe favorable del Consejo de Familia.

1.10. Son funciones del Consejo de Administración, además de las legalmente establecidas, las siguientes:

1.10.1. Funciones estratégicas:

- Aprobar las líneas básicas del negocio.
- Aprobar las operaciones de reestructuración empresarial (fusiones, escisiones, aportaciones de ramas de actividad, canje de valores...).
- Aprobar las inversiones importantes en inmovilizado que no figuren en el presupuesto anual de inversiones previamente aprobado.
- Aprobar las actuaciones relacionadas con la imagen externa.

1.10.2. Funciones de organización:

- Nombramiento, remuneración y cese de la Alta Dirección.
- Aprobar los cambios en la estructura del organigrama de las Empresas. 1.10.3.

Funciones presupuestarias:

- Aprobar el presupuesto anual (desagregado mensualmente) así como las inversiones de carácter plurianual.

1.10.4. Funciones de seguimiento

- Analizar la evolución de la Empresa y las derivaciones con relación al presupuesto.
- Estudio, análisis y formularios de las Cuentas Anuales e Informe de Auditoría. Las Cuentas Anuales e Informe de Auditoría se acompañarán, en su caso, de un Informe del Comité de Auditoría.

Dentro del Consejo de Administración puede crearse una Comisión o Consejo de Dirección cuyas funciones son:

- Control y desarrollo estratégico del Grupo.
- Búsqueda de oportunidades, recursos y decisión de acciones a llevar a cabo.
- Desarrollo y potenciación del equipo directivo.
- Velar por la incardinación efectiva en el Grupo de las nuevas generaciones y por su desarrollo académico, profesional y personal.

Cada año deberá realizarse una o dos reuniones con los miembros del Grupo Familiar

(Asamblea Familiar) con el siguiente contenido:

- Diagnóstico de la Sociedad.
- Oportunidades de expansión.
- Plan financiero y empresarial.
- Plan de actuación inmediato.

B.- COMITÉ DE DIRECTIVOS

Actúa como órgano de decisión en la gestión diaria de la Empresa y como responsable

de las actuaciones y presupuestos que deban someterse al Consejo de Administración.

El Comité de Directivos estará integrado por:

- Miembros permanentes: aquellos ejecutivos que por naturaleza de los asuntos a tratar deban estar presentes en todas las sesiones del Comité.

- Miembros no permanentes: ejecutivos que por los asuntos debatidos deban estar presentes en la sesión correspondiente.

El Comité de Directivos se reunirá con periodicidad quincenal y las reuniones no superarán las tres horas.

Son funciones del Comité de Directivos:

- Asegurar la coordinación entre los distintos departamentos.

- Impulsar el desarrollo de las estrategias y el presupuesto aprobado por el Consejo de Administración.

- Seguimiento y control del presupuesto.

- Elaboración de presupuestos para su elevación a los órganos correspondientes.

C.- JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

Es el órgano soberano de la Empresa Familiar y en el desarrollo de sus funciones deberá respetar el principio de legalidad y adoptará sus acuerdos conforme a las mayorías establecidas por la Ley y Estatutos Sociales.

VIII. EXCEPCIONES, MODIFICACIONES Y REVISIÓN.

I.- EXCEPCIONES

A solicitud de alguno de los miembros de la familia, y previa convocatoria de todos los firmantes del documento, podrá excepcionarse alguna de las normas del presente PROTOCOLO, siempre y cuando esta situación temporal sea aprobada por una mayoría de tres cuartos de los miembros.

II.- MODIFICACIÓN.

Cuando la excepción a la norma tenga carácter definitivo se procederá a modificar el apartado correspondiente del Protocolo, exigiéndose en este caso el acuerdo unánime de todos los firmantes del Protocolo.

III.- REVISIÓN.

En todo caso y con una periodicidad bianual el Consejo de Familia se reunirá para revisar sus contenidos y su efectividad requerirá la aceptación unánime de todos los firmantes.

IX. CONSEJERO-ASESOR EXTERNO.

El nombramiento de Consejero o Consejeros Externos requiere la aprobación de los dos tercios de los miembros del Consejo de Administración (misma mayoría para las renovaciones del mandato) previo informe favorable del Consejo de Familia.

No podrá recaer sobre persona o personas que tengan vínculo de parentesco (incluido cónyuge) con los Consejeros o accionistas.

El Asesor Externo será nombrado por un período de dos años y podrá ser renovado un máximo de dos veces consecutivas, limitándose de esta forma su mandato a un máximo de seis años.

El Asesor Externo debe cumplir los siguientes requisitos:

- Experiencia previa en otros Consejos de Administración.
- Independencia económica de los ingresos que perciba de la Empresa.
- Capacidad de aportar valor añadido en la Empresa.

En el Holding Patrimonial Familiar tendrán voz pero no voto.

Se recomienda que forme parte del Consejo de Dirección y, en su caso, del Comité de Auditoría.

X. ÓRGANOS DE PARTICIPACIÓN DE LA FAMILIA.

CONSEJO DE FAMILIA

Es el órgano supremo en la toma de decisiones relativas a las relaciones entre Familia y Empresa. Actúa como el órgano de representación de los intereses de las Familia en relación con la Empresa.

El Consejo de Familia debe contribuir a:

- Reforzar el concepto de Grupo Familiar.

- Contribuir al buen gobierno de la empresa.
- Facilitar a todos sus miembros una información fluida y transparente que contribuya a su mejor conocimiento de la empresa.
- Defender el contenido y alcance del presente Protocolo.
- Comunicar a toda la Familia las decisiones que tengan consecuencias de carácter patrimonial.

De entre sus miembros se nombrarán tres miembros que formarán parte del **Comité de Arbitraje**, cuya función es desactivar, a través de la mediación y/o arbitraje, los conflictos entre miembros de la familia.

El Consejo de Familia estará compuesto, exclusivamente, por miembros de la Familia Su número no deberá ser superior a respetándose los siguientes criterios de composición:

- miembros de la primera generación.
- miembros de la segunda generación.
- miembros de la tercera generación.
- miembros de la cuarta generación.

La elección de los miembros del Consejo de Familia habrá de hacerse por consenso y

según el siguiente procedimiento:

- Designación de los candidatos por cada rama familiar.
- Presentación de los candidatos ante la Asamblea Familiar.
- Aprobación de los candidatos por la Asamblea Familiar.

La toma de decisiones en el Consejo de Familia se hará de forma consensuada.

Entendiéndose a estos efectos como decisión válida la que cuente con el apoyo de, al menos, dos tercios de los miembros.

Son funciones del PRESIDENTE del Consejo de Familia además de aquellas que el pleno del Consejo le otorgue, las siguientes:

- Convocar las reuniones del Consejo (tres o cuatro veces al año) con antelación mínima de 20 días, indicando el orden del día.
- Dirigir los debates.
- Regular el tiempo de intervención de sus miembros.
- Fijar el orden del día.

Son funciones del SECRETARIO del Consejo de Familia, además de aquéllas que el Consejo estime oportunas otorgarle, las siguientes:

- Proponer al Presidente el orden del día previa consulta con los miembros del Consejo.
- Colaborar con el Presidente en la preparación de las sesiones.
- Redactar las actas y custodiarlas.
- Resolver las peticiones de información.

Se recomienda la colaboración de un Asesor Externo que colabore en la preparación y celebración de las reuniones.

Son funciones del CONSEJO DE FAMILIA:

Su misión consiste en abordar todas aquellas cuestiones que afecten a los intereses de los accionistas de la Empresa Familiar miembros de la familia sin que pueda confundirse, en el desempeño de sus funciones, con el Consejo de Administración.

Entre sus funciones pueden destacarse:

- Búsqueda, selección y propuesta de nombramiento de miembro del Consejo de Administración (dictamen previo).
- Informe sobre retribuciones de los miembros del Consejo de Administración.
- Informe y propuesta sobre política de contratación de familiares y decidirá o propondrá, en su caso, la salida como asalariado de los miembros de la familia.
- Defenderá los derechos de los familiares que no trabajen en la Empresa.
- Orientaciones a transmitir a la siguiente generación.
- Funciones de arbitraje (a través del Comité de Arbitraje).
- Aplicación de los principios y normas contenidas en el Protocolo y su excepción, modificación o revisión.
- Convocar a la **Asamblea o Junta de Familia** (órgano de carácter informativo y sin facultades decisorias) donde forman parte todos los miembros, mayores de 18 años, trabajen o no en la Empresa y sean o no socios de la misma a título personal para informarles de la marcha de la Empresa (reunión, en su caso, anual) y fomentar el intercambio de opiniones de sus miembros y definir relaciones entre Familia y Empresa.

XI. OTROS:

A.- FONDO PARA LA FORMACIÓN EMPRESARIAL DE LOS DESCENDIENTES.

El Consejo de Familia, cuando lo estime conveniente, aprobará (a través de un Comité de Formación):

1.- La creación de un sistema tutorial que facilite:

- La orientación profesional de acuerdo a la personalidad, capacidad e intereses de cada uno.
- La planificación de la carrera profesional.
- La incorporación a la gestión o dirección de la Empresa Familiar o, en su caso, a cualquier otra actividad.

2.- La creación de un fondo de formación con una cantidad mensual por cada miembro de euros.

3.- El fondo de formación podrá ser utilizado, por decisión del Consejo de Familia, para prever otras necesidades que se planteen en el futuro.

El Consejo de Familia decidirá en base al informe del Comité de Liquidez sobre las peticiones de los familiares propietarios y aconsejar o proponer sobre la utilización del Fondo.

B.- POLÍTICA DE REMUNERACIÓN DE CONSEJEROS Y DIRECTIVOS.

Se aprueban como criterios:

- Diferenciar con claridad la remuneración de los miembros del Grupo Familiar como accionista, como consejero y como directivo o ejecutivo y ajustar esas remuneraciones a las leyes de la oferta y la demanda en la zona donde la empresa desarrolle su actividad.
- La incorporación de miembros del Grupo Familiar a un puesto ejecutivo de la Sociedad exigirá, una vez contrastada la valía para el puesto, el ofrecerle la remuneración atribuible a esa responsabilidad, nunca superior o inferior a la del mercado. La parte variable siempre se ajustará a la reglas existentes para los ejecutivos de las sociedades del Grupo Familiar.
- La norma de mercado permitirá fijar, con carácter anual, las dietas de los consejeros de las sociedades del Grupo Familiar, tanto los pertenecientes a la

familia como los de los externos o independientes.

XII. NOTA COMPLEMENTARIA AL PROTOCOLO.

Derechos de adquisición preferente y opción de compra.

Para:

- Transmisión a miembros.
- Transmisión a terceros.
- Transmisión mortis-causa.

Orden de adquisición:

- 1.- Los miembros de la misma rama familiar, si sobran pasa al punto 2.
- 2.- Restantes miembros de la familia, si sobran pasa al punto 3.
- 3.- La sociedad afectada compra para autocartera.
- 4.- La sociedad dominante compra para autocartera.
- 5.- Terceros interesados.

Precio de las acciones:

- 1.- Precio acordado libremente por comprador y vendedor.
- 2.- Si no hay acuerdo se utilizará la valoración del protocolo.
- 3.- Si la venta es por exclusión de socio por cláusula penal, solo recibirá el 75% del valor indicado por el protocolo.
- 4.- Si las acciones se compran en autocartera se podrá aplazar el pago del 80% hasta cinco años (abonándose intereses al Euribor anual).

Valoración de las acciones

Si no hay acuerdo entre las partes será:

- El valor teórico contable sustituyendo los valores de las sociedades participadas

por el que a continuación se indica:

- Sociedad inmobiliaria: se sustituye el valor contable de los inmuebles por el valor de tasación que realizaría en dicho momento, a dicho valor se le restaría el 15% y se aplicaría al último balance cerrado.

- Otras sociedades: Valor teórico contable del último balance anual cerrado.

Transmisión de acciones

A parientes consanguíneos en línea recta (padres, hijos, nietos) siempre que sean miembros de la familia, es decir, tendrán que firmar previamente el protocolo.

Transmisión a terceras personas

- Antes de las terceras personas, tiene preferencia la rama familiar, luego el resto de los miembros y después las sociedades en autocartera.

Transmisión mortis-causa

- Las acciones deben ser transmitidas a otros miembros de la rama familiar, que deberán firmar previamente el protocolo.

Exclusión de socios de la empresa familiar

El órgano de Administración podrá acordar la exclusión de un miembro de la familia como socio, si aprecia la concurrencia de cualquiera de las circunstancias siguientes:

- Desarrollo de actividades contrarias a la ley, a la moral o al orden público.
- Ejercicio de actividades empresariales o profesionales en competencia de las desarrolladas por las sociedades integrantes del Grupo Empresarial Familiar, sin haber recibido autorización expresa del Órgano de Administración de la sociedad afectada.
- Incumplimiento de lo dispuesto en los laudos arbitrales dictados para resolver los conflictos surgidos en el seno de la Empresa Familiar.
- Incumplimiento grave y reiterado de los acuerdos de los órganos de gobierno de las sociedades integrantes del Grupo Empresarial Familiar.
- Obstrucción grave y reiterada de las actividades de las sociedades del Grupo Empresarial Familiar y de la toma de decisiones por parte de sus órganos de gobierno.
- Incumplimiento grave y reiterado de las obligaciones contenidas en el Protocolo Familiar.
- Encontrase el socio en causa de concurso de acreedores o ejecución de su patrimonio, o en situación de ser pignoradas o usufructuadas sus acciones o participaciones por un tercero.

Procedimiento de exclusión de socio

Apreciada la posible concurrencia de una causa de exclusión, el Órgano de Administración lo pondrá en conocimiento del socio afectado, con objeto de que pueda realizar las alegaciones que estime convenientes.

El acuerdo de exclusión de socio deberá ser adoptado por mayoría de al menos el 80 por 100 de los votos de los miembros asistentes al Órgano de Administración y a la Junta General de Accionistas o Socios, en el plazo máximo de un año desde la fecha en la que alguno de sus miembros tengan conocimiento de la concurrencia de cualesquiera de las circunstancias referidas en el apartado anterior.

El Órgano de Administración deberá ofrecer las acciones o participaciones del socio excluido a los restantes miembros de su rama familiar, que podrán adquirirlas con carácter preferente a los restantes miembros de la familia.

Las acciones o participaciones que queden vacantes serán adquiridas por las sociedades integrantes del Grupo Empresarial Familiar, debiendo amortizarlas de forma inmediata en caso de originarse autocartera.

El socio excluido tan solo recibirá el 75 por 100 del valor fijado. La reducción del precio a pagar en un 25 por 100 se configura como una cláusula penal, que resulta de aplicación como consecuencia del incumplimiento por el socio de los deberes y obligaciones establecidos en el presente Protocolo Familiar.

FUENTE: <http://www.antonigrandiodopico.es/>