



manuales

Claves para el éxito empresarial

2

Qué es un protocolo familiar

 **RESULTAE**

Organización, reestructuración
y expansión de empresas

RESULTAE

Organización, reestructuración
y expansión de empresas

Septiembre de 2014

RESULTAE es una empresa dedicada a la organización, reestructuración y expansión de empresas.

Somos una firma de servicios profesionales que ofrece un servicio de primer nivel en todas las fases del proceso, desde la estrategia hasta la ejecución en tres áreas diferenciadas

OPTIMIZACIÓN DE RESULTADOS

Servicios profesionales de gestión para aumentar la rentabilidad de las empresas.

- Ventas y marketing. Impulso comercial
- Internacionalización de la empresa
- Mejora logística integral
- Mejora de operaciones
- Organización y personas
- Innovación y procesos
- Reducción de costes
- Plan y aplicación de mejoras
- Responsabilidad social empresarial

REESTRUCTURACIONES

Planes de reestructuración para reestablecer y garantizar la viabilidad de la compañía lo más rápido posible.

- Organización y Reestructuración de empresas
- Gestión de empresas en crisis y reflotamiento
- Reestructuración financiera y mejora de tesorería

CORPORATE FINANCE

Servicios de asesoramiento en fusiones y adquisiciones de empresas, ayudando a encontrar, atraer y cerrar la transacción maximizando el valor de la empresa.

- Finanzas Corporativas

Los manuales de RESULTAE son un resumen práctico de situaciones reales que hemos encontrado en los proyectos de organización, reestructuración y crecimiento de empresas en los que hemos trabajado.

Con estos manuales pretendemos hacer llegar a empresarios y directivos la síntesis de nuestra experiencia sobre temas específicos e importantes del mundo empresarial poco difundidos, donde la objetividad e independencia de nuestra firma ha aportado soluciones y éxitos.

Queda totalmente prohibida la reproducción total o parcial de este texto.

Este manual es propiedad de RESULTAE.



2

Qué es un protocolo familiar

Introducción	7
Caracter vinculante del protocolo de familia	8
Órganos de Gobierno de la empresa familiar	9
<ul style="list-style-type: none">• Consejo de Familia• La Asamblea Familiar• El asesor externo	
Tintes básicos para hacer valer un Protocolo de Familia	12



INTRODUCCIÓN

El Protocolo Familiar es un mecanismo con el que la empresa familiar trata de regular ciertas circunstancias futuras, para salvaguardar la continuidad de la empresa y su estabilidad.

La tendencia apunta a normalizar situaciones de especial controversia que pueden surgir a partir de designar la titularidad, el gobierno o la sucesión de una empresa familiar. De este modo, el Protocolo Familiar se compone de normas de actuación, pactos y acuerdos mediante los que la familia se vincula a proceder en un determinado sentido.

En ocasiones, establecer un Protocolo Familiar se impone como una necesidad al atravesar problemas que pueden poner en riesgo la compañía o incluso las relaciones entre familiares, pero en cualquier caso, se trata de un indicador de buen gobierno de las empresas familiares.

La instauración de un Protocolo Familiar es cada vez más frecuente y su eficacia está comprobada, por lo que en este sentido ha surgido legislación que regula aspectos de la publicidad de este tipo de protocolos, tanto en el registro mercantil o en la web corporativa de la empresa, siendo en cualquier caso, voluntaria.

Uno de los aspectos más importante a la hora de elaborar un Protocolo Familiar es, sin duda, mantener el equilibrio entre las cuestiones empresariales y familiares. Debe ser un documento capaz de delimitar

con claridad los límites entre los intereses de la familia y de la empresa, y evitar así situaciones de conflicto que suelen desembocar en crisis.

Teniendo en cuenta este factor, a continuación presentamos los aspectos más importantes que debería regular el Protocolo Familiar:

- Las pautas a seguir en la disposición de acciones y participaciones empresariales.
- Procedimientos de contratación de un miembro de la familia y su retribución.
- Delimitación de la condición de miembro de la familia y de la familia política en su caso.
- Las regulaciones necesarias para agilizar y guiar la sucesión entre miembros de la familia.

Por su condición de pacto privado, en el Protocolo Familiar podrá tratarse cualquier tema que la familia crea conveniente, siempre que el contenido no sea antijurídico.

Además como el Protocolo Familiar es de regulación libre y voluntaria, en caso de discrepancias prevalece incluso sobre los propios estatutos de la empresa para aquellos miembros de la familia que se hayan suscrito al Protocolo.

A. CARACTER VINCULANTE DEL PROTOCOLO DE FAMILIA

El protocolo Familiar nacerá como un contrato que vinculará a la familia y que será completamente vinculante entre ellos de acuerdo con el Código Civil, sin ajustarse a ningún esquema preestablecido y donde se pueden establecer los pactos, cláusulas y condiciones que los contratantes consideren convenientes y que tendrán fuerza de ley.

Como el Protocolo Familiar no se ajusta a ninguna figura legal establecida, en este sentido podemos clasificar varias clases de Protocolo Familiar:

- Acuerdos susceptibles de registro: Aquellos pactos que, por su naturaleza, pueden evolucionar y acceder al Registro Mercantil, alcanzando una protección legal que sólo existe en el registro. Estos pactos son vinculantes entre los firmantes y frente a terceros.
- Acuerdos vinculantes: Aquellos pactos que crean derechos y obligaciones entre los firmantes pero no frente a terceros. En última instancia, en caso de incumplimiento, podría hacerse llegar el caso a la esfera judicial.
- Acuerdo entre caballeros: Se trata de aquellos pactos que no crean obligaciones a los firmantes, en los que se tratan temas de conciencia común y éticos.

B. ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las sociedades mercantiles se rigen por la Junta General de Socios y el Consejo de Administración y en la práctica, hemos constatado que los órganos de gobierno de la familia se encuentran en un estado de escaso desarrollo, aunque muchas empresas expresan su intención de acentuar los esfuerzos en este sentido, sobre todo en el desarrollo de consejos de familia, protocolos y planes de sucesión.

Es frecuente también la figura del asesor externo, que resulta muy útil para la comunicación familiar y resolver conflictos.

1. EI CONSEJO DE FAMILIA

El Consejo de Familia no tiene unas funciones definidas y su ámbito de actuación depende de lo que se firme en el Protocolo Familiar.

Las funciones del Consejo de Familia son:

- Conectar, comunicar, resolver conflictos y promover el buen ambiente entre la familia y la empresa.
- Elaborar el protocolo familiar y velar por su cumplimiento.
- Proponer a la Junta General de Socios los miembros de los órganos de administración de la empresa para que ésta los designe formalmente.

Además el Protocolo Familiar regula el funcionamiento del Consejo de Familia para lo que hay que tener en cuenta:

- **Número de personas que componen el Consejo de Familia.** Normalmente lo componen el cabeza de familia y un representante de cada rama familiar.
- **Incompatibilidades.** Dependiendo de lo que se acuerde en cada empresa, puede ser útil que los miembros del Consejo de Familia no sean los mismos que los del Consejo de Administración. En ocasiones es importante que un miembro del Consejo de Familia figure en el Consejo de Administración para hacer cumplir el Protocolo Familiar.
- **Permanencia en el cargo.** Una de las cuestiones más delicadas es definir el momento del relevo generacional, bien por tiempo de permanencia en el cargo o por edad.

2. LA ASAMBLEA FAMILIAR

A medida que se suceden generaciones en la empresa familiar, es necesaria la constitución de una Asamblea Familiar donde estén representadas las diferentes ramas familiares.

La Asamblea Familiar es el punto de encuentro de la familia donde se expresan las inquietudes que se trasladan al Consejo de Familia.

3. EL ASESOR EXTERNO

Es un profesional que ayuda a solucionar los conflictos entre las personas de la familia y la Empresa.

En la práctica, las funciones del asesor externo son:

- Ser objetivo, para actuar con imparcialidad.
- Identifica los posibles conflictos y propone soluciones profesionales y formas de llegar a entendimiento entre los miembros de la Familia.
- Genera diálogo entre las partes.

C. TINTES BÁSICOS PARA HACER VALER UN PROTOCOLO FAMILIAR

Forma Social:

La posición más flexible partiría de la constitución de una Sociedad Limitada, ya que facilita la coexistencia de intereses económicos y familiares.

Acuerdos Familiares:

Es conveniente establecer ciertos mecanismos para asegurar que las acciones de la empresa permanezcan siempre en el círculo familiar. Los mecanismos más comunes son la separación de bienes en las capitulaciones familiares y la aceptación del protocolo por las partes que se agreguen a la familia.

Testamentos:

Las disposiciones de última voluntad de los familiares deben incluir una cláusula que favorezca a la conservación de la Empresa Familiar y a su control.

Acuerdos internos entre socios:

Se identificarán como aquellos que pretenden vincular a la familia sin más limitación que la propia ley, y teniendo en cuenta que no es necesario darles publicidad, ya que suelen ser motivo de confidencialidad.

Pactos corporativos:

Los acuerdos traslativos accionariales, el nombramiento de consejeros y el reparto de beneficios deberán ser tratados por los estatutos de la empresa.

En cualquier caso, ciertas peculiaridades deberán ser incluidas en el Protocolo Familiar, puesto que no son propias de los estatutos de la Empresa Familiar.

De esta forma vincularán a los firmantes del protocolo, y en caso de conflicto será el protocolo el que se aplicará, prevaleciendo sobre los estatutos.

Profesionalidad y requisitos formales de adhesión:

La familia deberá procurar organizar la gestión y administración de la empresa, ser objetiva y velar por los intereses empresariales, fijando un nivel mínimo de capacitación que los familiares y profesionales externos tendrán que cumplir para acceder a nivel directivo y profesional a cualquier cargo en la empresa: experiencia, perfil y edad.

Resolución alternativa de conflictos:

Es importante mantener distintos frentes abiertos a la hora de plantearse la resolución de conflictos internos. Esto, es acudir a los tribunales no es siempre la mejor opción.

Cabe tener en cuenta, por tanto, el procedimiento de arbitraje, mediante el cual, un árbitro objetivo y equitativo dictará un laudo de obligado cumplimiento para las partes, al margen del ordenamiento jurídico.

Por otro lado, también puede ser interesante barajar la posibilidad de someter el conflicto a mediación, en la que un asesor externo intentará definir y acercar las posturas encontradas de las partes.

En otro orden de cosas, convendrá tener en cuenta otros aspectos que también serán muy determinantes para asegurar el correcto funcionamiento de un Protocolo Familiar con el fin de evitar conflictos futuros en el núcleo de la familia y de organizar los bienes y derechos de la empresa:

- Definir criterios económicos, como el procedimiento de reparto de dividendos o el que regula la salida individual de los miembros de la familia por venta de participaciones.
- Designar el valor de las acciones periódicamente a fin de facilitar el mecanismo de separación, en caso de que algún miembro de la familia quisiera ejercerlo.
- Facilitar la suscripción preferente para los miembros de la familia en posibles ventas de acciones.
- Definir criterios empresariales, como pactos de no competencia mediante los cuales la actividad de los miembros de la familia quede reducida a la empresa familiar, impidiendo conductas desleales.
- Se tendrán en cuenta las pautas marcadas sobre el uso de las marcas y los nombres comerciales de la compañía.
- Por último, será de vital importancia regular el comportamiento de la empresa en caso de asumir conductas poco seguras para la estabilidad de la empresa, como en el caso de garantías o la concesión de avales.

www.resultae.com
consultoria@resultae.com

