



# **CURSO/GUÍA PRÁCTICA EMPRESA FAMILIAR**

## **Protocolo familiar Formularios**





## Índice

<b>¿QUÉ APRENDERÁ?</b>	<b>17</b>
<b>Introducción. ¿Por qué se necesita un Protocolo Familiar?</b>	<b>18</b>
<b>PRELIMINAR</b>	<b>20</b>
<b>La empresa familiar en 16 preguntas y respuestas.</b>	<b>20</b>
<b>1. ¿Qué es una empresa familiar?</b>	<b>20</b>
a. Definición de empresa familiar	20
b. La empresa familiar juega un papel importante en la economía.	22
<b>2. ¿Cuáles son las características de una empresa familiar?</b>	<b>22</b>
a. Miembros	22
b. Posición de los miembros	22
c. Control	22
d. Interés mutuo	22
e. Implicación de múltiples generaciones	22
f. Confianza mutua	23
g. Integridad y transparencia	23
h. Clasificación de los empresarios familiares	23
Empresarios familiares de primera generación	23
Empresarios familiares de segunda generación	23
<b>3. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de una empresa familiar?</b>	<b>23</b>
a. Ventajas de una empresa familiar	24
Valores comunes	24
Fuerte compromiso	24
Lealtad	24
Estabilidad	24
Compromiso	25
Flexibilidad	25
Perspectiva a largo plazo	25
Coste reducido	25
b. Desventajas de las empresas familiares	26
Falta de habilidades o experiencia	26
Falta de interés familiar	26
Conflicto entre miembros de la familia	26
Falta de estructura	27
Favortismo o nepotismo	27
Plan de sucesión	27
<b>4. ¿Qué hace especiales a las empresas familiares?</b>	<b>28</b>
<b>5. ¿Cuáles son las clases de empresa familiar?</b>	<b>29</b>
a. Pequeño negocio de propiedad familiar	29
b. Gran negocio de propiedad y gestión familiar	29
c. Negocio dirigido por extraños y supervisión de la propiedad familiar	29
d. Empresa familiar desvinculada de la familia	29
e. Empresa familiar equilibrada	30
<b>6. ¿Es conveniente que un familiar gestione la empresa?</b>	<b>30</b>
<b>7. ¿Qué es el modelo de los tres círculos de la empresa familiar (familia, propiedad y administración)?</b>	<b>31</b>
a. El modelo de tres círculos del sistema de empresa familiar	31
b. Los roles familiares (gestor o no gestor).	31
Propietarios no familiares que no son administradores	31
Propietarios familiares	31



Empleados-propietarios de la familia _____	31
Empleados no propietarios familiares _____	31
Familiares _____	31
Empleados Familiares _____	31
Empleados no familiares _____	31
c. Los roles familiares en los 3 círculos. _____	32
d. El círculo de propiedad mixto (familia + extraños) _____	32
e. El fundador: los tres roles _____	32
<b>8. ¿Qué es el genograma de una empresa familiar? _____</b>	<b>33</b>
a. Un genograma es un organigrama de la familia. _____	33
b. Los mitos familiares _____	33
<b>9. ¿Es importante planificar el futuro de las empresas familiares? _____</b>	<b>33</b>
a. Las cinco cuestiones críticas _____	33
Capital _____	34
Control _____	34
Carreras profesionales en la empresa familiar _____	34
Conflicto _____	34
Cultura _____	34
Proceso justo _____	34
b. Los problemas emocionales y los comerciales _____	35
<b>10. ¿Cómo es el proceso de sucesión del fundador de la empresa familiar? _____</b>	<b>35</b>
a. Empezar a involucrar a terceros en la gestión de la empresa familiar. _____	35
b. Las 3 situaciones para equilibrar intereses entre los sucesores. _____	35
<b>11. ¿Cuáles son las consideraciones clave de un plan sucesorio o de un protocolo familiar? _____</b>	<b>36</b>
a. Comprensión básica de la situación empresarial y familiar _____	36
b. La clave para desarrollar la próxima generación de talentos es comenzar temprano. ____	36
c. Crear un consejo familiar _____	37
d. Documentar el plan de sucesión empresarial _____	37
<b>12. ¿Qué estructura es la adecuada para una empresa familiar? _____</b>	<b>37</b>
a. Operador propietario. _____	37
b. Asociación. _____	37
c. Compensación a familiares gestores. _____	38
d. Cada familia, una rama de actividad _____	38
e. Corporativo _____	38
<b>13. ¿Cuáles son las causas de los conflictos en una empresa familiar? _____</b>	<b>39</b>
a. Los conflictos de información _____	39
b. Los conflictos de valores _____	39
c. Los conflictos de intereses _____	39
d. Los conflictos en las relaciones _____	40
e. Los conflictos estructurales _____	40
<b>14. ¿Cómo gestionar los conflictos de una empresa familiar? _____</b>	<b>40</b>
a. Aprovechar las estructuras formales de gobernanza para mitigar los conflictos. _____	40
b. Facilitar a los miembros de la familia espacio (y permiso) para expresar sus quejas. ____	41
c. Comunicarse temprano y con frecuencia sobre los problemas. _____	41
d. Utilizar expertos para mediar en conflictos importantes. _____	42
<b>15. ¿Cómo resolver los conflictos dentro de una pequeña empresa familiar? _____</b>	<b>42</b>
a. Comunicación regular. _____	42
b. Consejos familiares. _____	42
c. Separación de la vida laboral y familiar. _____	43
d. Mediación externa. _____	43
<b>16. ¿Cuáles son las tres grandes razones por las que fracasan las empresas familiares y cómo evitarlas? _____</b>	<b>43</b>
a. El divorcio empresarial entre los familiares propietarios _____	44
b. Causas del fracaso de una empresa familiar. _____	44



Disputa familiar _____	44
Emociones _____	44
Problemas complejos _____	45
<b>c. Soluciones para la empresa familiar _____</b>	<b>45</b>
Dejar el control empresarial en manos de un tercero neutral _____	45
Documentar todo desde el principio. _____	45
<b>PARTE PRIMERA _____</b>	<b>46</b>
<b>Empresa familiar constructora o inmobiliaria. _____</b>	<b>46</b>
<b>Capítulo 1. Familia y negocios. Precauciones importantes. _____</b>	<b>46</b>
<b>1. Ante la sucesión en la empresa familiar. _____</b>	<b>46</b>
➤ ¿Cómo garantizar la seguridad financiera de los que se retiran? _____	47
➤ ¿Cómo elegir la nueva dirección de la empresa? _____	47
➤ ¿Cuándo debe empezar la transición generacional? _____	47
➤ ¿Qué distribución de la autoridad es la más adecuada para la dirección efectiva de la compañía después de la sucesión? _____	47
<b>2. Ante la incorporación a la empresa familiar _____</b>	<b>47</b>
➤ ¿Cómo decidir que miembros de la familia entran en la empresa? _____	47
➤ ¿Qué preparación se requiere para entrar? _____	47
➤ ¿Cómo se determina el cargo y la responsabilidad en el momento de la incorporación? _____	47
➤ ¿Qué se hace cuando un miembro de la familia empleado no funciona correctamente? _____	47
➤ ¿Se permite a los cónyuges y familiares políticos trabajar en la empresa? _____	47
<b>3. Remuneración y propiedad _____</b>	<b>47</b>
➤ ¿Cómo evaluar y remunerar a los miembros de la familia que trabajan en la empresa? _____	47
➤ ¿Qué compensaciones se les concede a los accionistas familiares? _____	47
➤ ¿Quién participa en las decisiones financieras de la empresa familiar? _____	47
➤ ¿Qué pasa en caso de divorcio? _____	47
<b>4. Armonía familiar _____</b>	<b>47</b>
➤ ¿Cómo afrontar los conflictos entre las distintas generaciones? _____	47
➤ ¿Cómo solucionar los conflictos entre hermanos? _____	47
➤ ¿Cómo transmitir a los familiares las características y la tradición del negocio familiar? _____	48
➤ ¿Quién liderará y enseñará las costumbres y actividades familiares a las nuevas generaciones? _____	48
➤ ¿Cómo se toman las decisiones familiares futuras? _____	48
<b>5. Responsabilidades de la empresa familiar _____</b>	<b>48</b>
➤ ¿Cómo ayudar a los miembros de la familia en sus necesidades financieras o a independizarse? _____	48
➤ ¿Qué sucede cuando algún miembro de la familia rompe los acuerdos a los que se ha llegado? _____	48
➤ ¿Qué tipo de información financiera se facilita y entre que miembros de la familia? _____	48
➤ ¿Cómo se apoyan las ideas empresariales de los miembros de la familia? _____	48
➤ ¿Cómo mejorar la imagen pública y la responsabilidad social? _____	48
<b>6. Proceso de preparación _____</b>	<b>48</b>
➤ ¿Cuándo empezar a tratar el tema? _____	48
➤ ¿Quiénes participan y lo lideran? _____	48
<b>7. Plan de contingencia _____</b>	<b>48</b>
➤ ¿Qué hacer ante la muerte del presidente de la empresa familiar? _____	48
➤ ¿Qué hacer ante la muerte del sucesor potencial? _____	48
<b>TALLER DE TRABAJO _____</b>	<b>49</b>
<b>El reto de las empresas familiares: creación e inversión en talento familiar _____</b>	<b>49</b>
<b>1. Capacitar a los sucesores y que pueden garantizar la calidad en los puestos más altos. _____</b>	<b>49</b>
<b>2. El compromiso de los miembros de la familia _____</b>	<b>49</b>



3. La cautela con el gasto y el I + D. _____	50
4. Educados para hacerlo en la familia. _____	50
<b>Capítulo 2. Clasificación básica de empresas familiares. _____</b>	<b>52</b>
1. Modelo Capitán. Fundador/empresa. _____	52
2. Modelo Emperador. Fundador e hijos. _____	52
3. Modelo Equipo Familiar. Fundador y selección de hijos o nietos. _____	52
4. Modelo Familia Profesional. Toda la familia es toda la empresa. _____	53
5. Modelo Corporación. La familia no gestiona, sólo es propietaria. _____	53
6. Modelo Grupo de Inversión Familiar. Family Office. _____	53
<b>Capítulo 3. Problemática de la empresa familiar en la fase inicial de generación. _____</b>	<b>54</b>
1. El propietario: el fundador. _____	54
a. La copropiedad del cónyuge del fundador. _____	54
b. Relación del fundador y su cónyuge con el resto de la familia. _____	54
2. El primer problema: la entrada de los hijos en el negocio y la relación entre hermanos. _____	55
a. ¿Repartir acciones por igual entre hermanos? _____	55
b. Hijos con nietos. _____	55
3. Problemas entre el fundador y sus hijos. La interdependencia profesional entre las generaciones. _____	55
4. Los problemas habituales de la empresa familiar que despega. _____	55
a. Seleccionar a profesionales de confianza y capacitados. _____	55
b. Hacer un plan estratégico sobre el futuro de la empresa familiar. _____	56
<b>Capítulo 4. El Protocolo familiar como un instrumento de buen gobierno de las sociedades familiares la empresa familiar _____</b>	<b>57</b>
1. ¿Qué es el buen gobierno corporativo? _____	57
2. ¿Es el protocolo familiar un buen instrumento para regular el buen gobierno corporativo? _____	57
3. Propuestas que se pueden aplicar a las diferentes etapas de una Empresa Familiar. _____	59
4. Plataformas para el buen gobierno corporativo de la empresa familiar. _____	60
5. El Consejo de Administración de una empresa familiar. _____	61
a. Funciones especiales del Consejo de Administración de una empresa familiar. _____	61
b. Relaciones entre el Consejo de administración y el Consejo de familia. _____	61
6. Consejo de Familia _____	64
a. Composición del Consejo de Familia. _____	65
b. Funciones del Consejo de Familia. _____	65
c. Objetivos del Consejo de Familia. _____	67
7. Relaciones empresariales de la familia propietaria. _____	68
a. Diferenciación de los órganos de gobierno. _____	68
b. Relación entre el Consejo de Administración y el Consejo de Familia _____	69
8. La importancia del Protocolo Familiar. _____	73
<b>Capítulo 5. Clases de protocolos familiares. _____</b>	<b>76</b>
1. Clasificación por el contenido del Protocolo familiar. _____	76
a. Protocolos familiares patrimoniales. _____	76



b. Protocolos familiares de gestión. _____	76
<b>2. Clasificación por la eficacia del Protocolo familiar. _____</b>	<b>76</b>
a. Pactos no vinculantes legalmente. _____	76
b. Protocolos con eficacia legal. _____	77
c. Protocolos familiares con eficacia frente a terceros. _____	78
<b>3. Clasificación del Protocolo familiar conforme a la publicidad documental. _____</b>	<b>78</b>
a. Protocolos familiares reservados. _____	78
b. Protocolos familiares con obligaciones personales. _____	78
c. Protocolos inscritos en el Registro Mercantil. _____	79
<b>Capítulo 6. Problemática de la empresa familiar en la fase de tercera generación. Las relaciones entre primos. _____</b>	<b>80</b>
<b>1. Coexistencia de varias ramas familiares. _____</b>	<b>80</b>
<b>2. La rama familiar dominante. _____</b>	<b>80</b>
<b>Capítulo 7. Órganos de gobierno de la empresa familiar _____</b>	<b>82</b>
<b>1. El traspaso de poderes del fundador a la siguiente generación. _____</b>	<b>82</b>
<b>2. Órganos de gobierno de la empresa familiar. _____</b>	<b>82</b>
a. Junta de Familia y el Consejo de Familia. _____	82
b. Junta General y el Consejo de Administración. _____	83
<b>3. Junta de familia _____</b>	<b>83</b>
a. ¿Qué es la junta de familia de una empresa familiar? _____	83
b. Funciones de la Junta de familia. _____	83
c. Miembros que componen la Junta de Familia. _____	84
<b>4. Consejo de familia _____</b>	<b>84</b>
a. ¿Qué es el consejo de familia de una empresa familiar? _____	84
b. Funciones del Consejo de Familia. _____	85
c. Ventajas de tener un Consejo de Familia en una empresa familiar. _____	85
d. ¿Quiénes forman parte del Consejo de Familia? _____	86
<b>5. Junta general _____</b>	<b>87</b>
a. Competencias estatutarias. _____	87
b. Competencias extraestatutarias. _____	87
<b>6. Consejo de administración. _____</b>	<b>88</b>
a. Funciones del Consejo de Administración _____	88
b. Participación familiar en el Consejo de Administración. _____	89
<b>PARTE SEGUNDA _____</b>	<b>91</b>
<b>La sucesión generacional. _____</b>	<b>91</b>
<b>Capítulo 8. El gran reto de la empresa familiar: la sucesión generacional. _____</b>	<b>91</b>
<b>1. La mayoría de este tipo de empresas familiares no llegan a la tercera generación. _____</b>	<b>91</b>
<b>2. El problema del régimen económico matrimonial. _____</b>	<b>92</b>
<b>3. La falta de formación o capacitación de los sucesores. _____</b>	<b>92</b>
<b>4. La sucesión en la titularidad de la Empresa Familiar. _____</b>	<b>92</b>
a. Testamento _____	93
b. Capitulaciones matrimoniales. _____	95
c. La donación _____	97
<b>TALLER DE TRABAJO _____</b>	<b>99</b>
<b>La importancia de que los familiares pacten capitulaciones matrimoniales. _____</b>	<b>99</b>
<b>1. El régimen económico matrimonial de los familiares y las precauciones del protocolo familiar _____</b>	<b>99</b>



2. La obligación de que los sucesores de la empresa familiar pacten capitulaciones matrimoniales. _____	101
a. Las ventajas de pactar la separación de bienes en las Capitulaciones matrimoniales de los sucesores de la empresa familiar. _____	101
b. Modificación de capitulaciones matrimoniales por sucesores de la empresa familiar. _____	102
3. Pactos protocolarios para futuros divorcios o separaciones matrimoniales de los sucesores de la empresa familiar. _____	103
<b>TALLER DE TRABAJO _____</b>	<b>104</b>
La coordinación del testamento con el Protocolo familiar. _____	104
1. Si no hay testamento se puede complicar la sucesión de la empresa. Controversias entre testamento y Protocolo familiar. _____	104
2. Cuestiones de la empresa familiar que deben aparecer en el testamento. _____	106
3. El derecho a respetar la legítima de los herederos apartados de la empresa familiar. _____	106
4. El albacea y contador-partidor en la empresa familiar. _____	107
5. El usufructo universal a favor del cónyuge viudo (Cautela socini) _____	107
<b>PARTE TERCERA _____</b>	<b>110</b>
Fiscalidad en la transmisión de la empresa familiar. _____	110
<b>Capítulo 9. Fiscalidad en la transmisión de la empresa familiar. _____</b>	<b>110</b>
1. Reducción prevista en el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones e Impuesto sobre el Patrimonio _____	110
2. Reducción del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones en la empresa familiar _____	111
<b>TALLER DE TRABAJO _____</b>	<b>112</b>
Fiscalidad en la transmisión de empresas familiares. _____	112
1. Donación de la empresa familiar. _____	112
2. Herencia. Sucesión _____	113
<b>PARTE SEGUNDA _____</b>	<b>114</b>
Protocolo familiar _____	114
<b>Capítulo 10. Protocolo familiar. _____</b>	<b>114</b>
1. ¿Qué es el Protocolo familiar? _____	114
2. Naturaleza jurídica del protocolo familiar: un contrato y un código de conducta personal y familiar. _____	116
3. El protocolo familiar siempre debe personalizarse. _____	117
4. Temas básicos del protocolo familiar. _____	117
• Relaciones profesionales y económicas de socios y miembros familiares. _____	117
• Forma de salida de socios o entrada de socios nuevos. _____	117
• Organización de la gestión y operativa diaria del negocio familiar. _____	117
• Reparto de roles en la empresa y salario a percibir. _____	117
• Composición de los órganos de gobierno y modo de participación. _____	117
• Mayoría necesaria en los órganos para los acuerdos. _____	117
• Criterios de sucesión de la empresa familiar: formación, experiencia, capacidades y fórmula de designación del sucesor. _____	117
5. La figura del "consejo de familia" _____	118
a. ¿Qué es el "consejo de familia"? _____	118
b. Competencias del "consejo de familia". _____	118



Formación de directivos _____	118
Acuerdos prematrimoniales (prevención de divorcios). _____	118
Política de ayudas para independizar empresarialmente a miembros de la familia. _____	118
Preservar la propiedad. _____	118
<b>6. Formalización del protocolo familiar. _____</b>	<b>119</b>
a. Documento privado _____	119
b. En escritura pública y posible publicidad registral mediante su depósito en el Registro Mercantil o inscripción de determinados acuerdos adoptados en su ejecución, de conformidad con el Real Decreto 171/2007 de 9 de febrero _____	119
Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares. _____	119
c. Formalización de documentos complementarios: estatutos, disposiciones testamentarias, pactos de sindicación, capitulaciones matrimoniales, etc. _____	119
<b>TALLER DE TRABAJO _____</b>	<b>121</b>
<b>¿Qué es el protocolo familiar y para qué sirve? _____</b>	<b>121</b>
<b>1. ¿Qué es el protocolo familiar? _____</b>	<b>121</b>
<b>2. Contenido del protocolo de la empresa familiar. _____</b>	<b>122</b>
a. Las normas orgánicas del organigrama de la empresa. _____	122
b. Las normas de actuación o la forma de tomar decisiones. _____	122
c. Sistema de interpretación, revisión y derogación. _____	122
<b>3. ¿Para qué sirve el protocolo de la empresa familiar? _____</b>	<b>123</b>
<b>4. Régimen legal de los protocolos familiares. _____</b>	<b>123</b>
<b>5. Relación del protocolo familiar con los estatutos sociales. _____</b>	<b>124</b>
a. Armonización con los estatutos sociales como preferentes al protocolo familiar. _____	124
b. Coordinación protocolo familiar con estatutos sociales para órgano de administración y retribución. _____	127
c. Comité asesor o consejo consultivo y órganos honoríficos. _____	127
d. Consejo de Familia como órgano de dirección y gestión y la Asamblea de Familia _____	128
e. Mayorías reforzadas en los estatutos sociales. _____	129
f. Restricciones a la adquisición y transmisión de acciones y participaciones. _____	129
g. Técnica de compatibilidad por la prevalencia de los estatutos frente al protocolo familiar. _____	130
<b>6. La formalización y publicidad del protocolo familiar. _____</b>	<b>130</b>
a. Ventajas de la escritura pública. _____	130
b. Protocolo familiar y registro mercantil. _____	131
<b>TALLER DE TRABAJO _____</b>	<b>132</b>
<b>Junta de Familia _____</b>	<b>132</b>
<b>TALLER DE TRABAJO _____</b>	<b>133</b>
<b>Consejo de Familia _____</b>	<b>133</b>
<b>TALLER DE TRABAJO _____</b>	<b>134</b>
<b>Comité de Seguimiento del Protocolo Familiar _____</b>	<b>134</b>
<b>Capítulo 11. Régimen legal del protocolo familiar. _____</b>	<b>135</b>
<b>1. Régimen legal. Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares y normativa societaria. _____</b>	<b>135</b>
<b>2. Requisitos del protocolo familiar. _____</b>	<b>136</b>
a. El consentimiento de los contratantes _____	136
b. El objeto del protocolo familiar _____	136
c. Diferencias con el contrato de sociedad _____	138
d. El protocolo, un pacto de socios _____	139
<b>3. Contenido del protocolo familiar _____</b>	<b>140</b>





Acuerdos de decisión y gobierno. _____	140
Acuerdos de retribución _____	140
Acuerdos de empresa _____	140
Acuerdos sociales y familiares _____	140
<b>4. Partes del Protocolo familiar. _____</b>	<b>141</b>
Preámbulo o exposición de motivos _____	141
Ámbito de aplicación del protocolo _____	141
Gobierno de la empresa familiar _____	142
Propiedad de la empresa familiar _____	143
Régimen de trabajo en la empresa y derechos económicos de los miembros de la familia. _____	143
Cláusulas de orden y de penalización por incumplimiento del Protocolo familiar. _____	144
<b>5. Efectos del protocolo familiar _____</b>	<b>145</b>
a. Efectos entre miembros de la familia y terceros. _____	145
b. Estados civiles de los miembros de la familia _____	145
c. Efecto en el régimen económico matrimonial _____	146
d. Efecto en la herencia _____	147
e. El gobierno familiar _____	150
f. Asamblea Familiar y el Consejo de Familia. _____	151
La Asamblea Familiar o Junta de Familia _____	151
El Consejo de Familia _____	153
<b>TALLER DE TRABAJO _____</b>	<b>156</b>
¿Quiénes son los familiares que deben firmar el Protocolo Familiar? _____	156
<b>Capítulo 12. Contenido del Protocolo Familiar. _____</b>	<b>157</b>
<b>1. Contenido del Protocolo Familiar. _____</b>	<b>157</b>
• Órganos de Gobierno _____	157
• Trabajo y dirección de la Empresa _____	157
• Sucesión y formación _____	157
• Cultura y valores _____	157
• Transmisión de la propiedad _____	157
<b>2. Problemas que debe resolver el protocolo familiar. _____</b>	<b>157</b>
a. La sucesión _____	157
b. Familiares que se incorporen a la Empresa Familiar. _____	158
c. Remuneración y propiedad. _____	158
d. Política de transmisión de la propiedad. _____	158
e. Armonía familiar _____	158
f. Responsabilidades. _____	158
g. Proceso de preparación. _____	158
h. Plan de contingencias. _____	159
<b>3. Objetivos del Protocolo familiar. _____</b>	<b>159</b>
<b>TALLER DE TRABAJO _____</b>	<b>160</b>
<b>Aspectos básicos del contenido del Protocolo familiar. _____</b>	<b>160</b>
<b>1. Introducción al Protocolo _____</b>	<b>160</b>
<b>2. Pactos sociales o estatutarios _____</b>	<b>160</b>
<b>3. Pactos parasociales o extraestatutarios _____</b>	<b>160</b>
<b>4. Órganos de carácter familiar _____</b>	<b>161</b>
Junta de Familia _____	161
Consejo Familiar _____	161
Comités de seguimiento del Protocolo _____	161
<b>5. Métodos para resolver conflictos y controversias. _____</b>	<b>161</b>
<b>6. Cláusula de cierre _____</b>	<b>161</b>



<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>162</b>
<b>Contenido del Protocolo familiar.</b>	<b>162</b>
<b>1. Valores de la familia respecto a la empresa.</b>	<b>162</b>
a. Valores asociados a la integridad y reputación	162
b. Valores asociados a la innovación	163
c. Valores asociados a la calidad	163
<b>2. La estructura de la empresa familiar</b>	<b>163</b>
<b>3. Miembros de la familia en relación con la propiedad, la gestión y el trabajo en la empresa familiar.</b>	<b>163</b>
<b>4. Gobierno y toma de decisiones en la empresa y en la familia</b>	<b>164</b>
a. Consejo de Familia	165
b. Junta de Accionistas	166
c. Consejo de administración	167
d. Comité de Dirección	168
<b>5. Régimen de transmisión de acciones/participaciones.</b>	<b>168</b>
a. Regulación estatutaria	168
b. Transmisión mortis causa	169
c. Transmisión inter-vivos	169
d. Acuerdos de Sindicación accionarial.	170
Sindicatos de bloqueo	171
Sindicatos de voto	171
<b>6. Régimen económico matrimonial</b>	<b>172</b>
<b>7. Régimen de retribuciones</b>	<b>173</b>
<b>8. Sucesión generacional en la dirección de la empresa familiar.</b>	<b>174</b>
<b>9. Plan de desarrollo y formación de sucesores en la gestión y dirección de la empresa familiar.</b>	<b>175</b>
<b>8. Condiciones de ingreso de familiares directos y políticos en la empresa familiar.</b>	<b>176</b>
<b>Capítulo 13. ¿Cómo redactar un Protocolo familiar?</b>	<b>178</b>
<b>1. Manifestaciones del Protocolo familiar.</b>	<b>178</b>
a. Objeto del protocolo familiar.	178
b. Definiciones.	178
c. Valores de la empresa familiar.	178
1. Origen e historia de la empresa familiar.	179
2. Valores familiares a transmitir a siguientes generaciones. Cultura de la empresa familiar.	179
d. Valores corporativos de la empresa familiar.	179
e. Patrimonio familiar.	180
<b>2. Cláusulas del Protocolo familiar.</b>	<b>180</b>
a. Ámbito personal y reglas de transmisión de las acciones de la empresa familiar.	181
b. Ámbito objetivo y relaciones entre los miembros de la familia.	181
c. Ámbito temporal.	181
d. Prohibición de disolución de la sociedad.	181
e. Diseño corporativo de la empresa.	181
Estructura jurídica de la empresa.	182
Estructura y organización de la empresa.	182
Política de financiación y endeudamiento.	182
Condiciones para ser socio.	182
Supuestos de pérdida del carácter de empresa familiar.	182
Política de personal y formación. Acceso de familiares a la empresa.	182
f. Separación de los socios.	183
g. Exclusiones.	184
h. Derechos económicos y de propiedad.	184



i. Obligaciones complementarias. Capitulaciones matrimoniales de los socios. _____	184
j. Régimen de sucesión del fundador y sucesivos. _____	184
k. Fijación de la edad de jubilación. _____	185
l. Régimen de transmisión de acciones intervivos. _____	185
m. Ayudas a los gastos e impuestos de sucesión. _____	185
n. Cláusula penal por incumplimiento del Protocolo familiar. _____	185
ñ. Cláusulas de orden. _____	185
Exclusividad. _____	186
Régimen y mecanismos para la modificación y adición de cláusulas del protocolo familiar. _____	186
Adaptación jurídica. _____	186
Sistemas para la resolución de conflictos. _____	186
o. Cláusula de agradecimiento al fundador. _____	186

## **TALLER DE TRABAJO \_\_\_\_\_ 188**

<b>Estructura de un Protocolo familiar. _____</b>	<b>188</b>
PREÁMBULO _____	188
Título I. Historia de la Empresa Familiar. _____	188
Título II. Estructura de la Empresa Familiar. _____	189
Título III. Valores, principios y cultura de la Empresa Familiar. _____	189
Título IV. Fines y objetivos de la Empresa Familiar. _____	189
Título V. Definiciones. _____	189
Título VI. Normas de actuación. _____	189
Capítulo I. Ámbito de aplicación. _____	189
Ámbito de aplicación subjetivo. _____	189
Ámbito de aplicación objetivo. _____	189
Capítulo II. Gobierno de la Empresa Familiar. _____	189
El Consejo de Familia. _____	189
La Asamblea Familiar. _____	189
El Consejo de Administración. _____	189
La Junta General de Accionistas/Socios. _____	189
El Comité de Nombramientos. _____	189
Dirección General. _____	189
PACTOS ORGANIZATIVOS _____	189
ÓRGANOS FAMILIARES _____	189
EL CONSEJO FAMILIAR _____	190
ÓRGANOS SOCIETARIOS _____	192
PACTOS ECONÓMICOS _____	193
ACCESO DE LA FAMILIA A LA EMPRESA _____	193
RELACIONES LABORALES _____	193
Capítulo III. Propiedad de la Empresa Familiar. _____	193
Derechos de los accionistas/socios. _____	193
Derecho de adquisición preferente y restricciones a la transmisibilidad de acciones/participaciones. _____	193
Entrada de terceros ajenos a la familia en el capital social de la empresa. _____	193
RÉGIMEN DE TRANSMISIÓN DE PARTICIPACIONES O ACCIONES _____	193
LA PROHIBICIÓN DE TRANSMITIR LAS ACCIONES/PARTICIPACIONES A PERSONAS QUE SE ENCUENTREN FUERA DE LA FAMILIA PROPIETARIA _____	194
DERECHO DE SALIDA O SEPARACIÓN DE LOS SOCIOS _____	195
LA OBLIGACIÓN DE COMPRA POR PARTE DE LA EMPRESA EN AUTOCARTERA. _____	196
DISTRIBUCIÓN DE DIVIDENDOS _____	196
Capítulo IV. Régimen de trabajo y formación. _____	197
Condiciones de acceso al trabajo y promoción en la Empresa Familiar. _____	197
Formación y orientación profesional. _____	197
Política retributiva. _____	197
Jubilación de los miembros del Grupo Familiar. _____	197
Capítulo V. Régimen económico. _____	197
Principios generales. _____	197
Política de dividendos. _____	197



Valoración de acciones/participaciones sociales. _____	197
Enajenación de acciones/participaciones sociales. _____	197
Capítulo VI. Cláusulas de orden. _____	197
Cláusula penal por incumplimiento. _____	197
Reglas de Interpretación del Protocolo Familiar. _____	197
Modificaciones y adiciones del Protocolo Familiar. _____	197
OTROS PACTOS _____	197
Adhesiones al Protocolo Familiar. _____	197
Métodos alternativos de resolución de conflictos familiares (mediación/arbitraje). _____	197
MECANISMOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS. _____	197
<b>TALLER DE TRABAJO _____</b>	<b>198</b>
<b>Documentos singulares interrelacionados con el Protocolo familiar. _____</b>	<b>198</b>
<b>1. Los Estatutos Sociales de la empresa familiar. _____</b>	<b>198</b>
<b>2. Capitulaciones matrimoniales. _____</b>	<b>198</b>
<b>3. Testamentos y/o pactos sucesorios para la dirección de la empresa familiar. _____</b>	<b>198</b>
<b>4. Donaciones de acciones. _____</b>	<b>199</b>
<b>5. Contratos de trabajo de los familiares en la empresa familiar. _____</b>	<b>199</b>
<b>6. Pactos de los órganos de gobierno de la empresa familiar. _____</b>	<b>199</b>
<b>Capítulo 14. Eficacia jurídica respecto de terceros de los pactos del Protocolo familiar. _____</b>	<b>201</b>
<b>1. Eficacia jurídica del Protocolo familiar. _____</b>	<b>201</b>
<b>2. Eficacia jurídica de los pactos incluidos en el Protocolo familiar. _____</b>	<b>202</b>
<b>3. Pactos con eficacia frente a terceros. Pactos que pueden incluirse en los Estatutos Sociales. _____</b>	<b>202</b>
a. Los que regulan el régimen jurídico de las acciones o participaciones sociales _____	203
b. Los que establecen el régimen de funcionamiento de los órganos sociales _____	203
c. Otros tipos de pactos _____	204
<b>4. Pactos con eficacia interpartes _____</b>	<b>204</b>
a. Sindicación de acciones _____	204
b. Condominios sobre acciones _____	205
<b>5. Pactos con eficacia ética. _____</b>	<b>205</b>
<b>6. El protocolo familiar es un pacto parasocial. _____</b>	<b>205</b>
<b>TALLER DE TRABAJO _____</b>	<b>208</b>
<b>Modificación de los Estatutos Sociales en relación al Protocolo Familiar. _____</b>	<b>208</b>
<b>1. ¿Puede trasladarse a los estatutos todos los acuerdos del Protocolo familiar? _____</b>	<b>208</b>
<b>2. Incluir en Estatutos Sociales las prestaciones accesorias. _____</b>	<b>209</b>
<b>TALLER DE TRABAJO _____</b>	<b>210</b>
<b>La Dirección general de registros y del notariado DGRN permite la inscripción de la cláusula estatutaria que obliga al cumplimiento del protocolo familiar como prestación accesoria (RDGRN de 26 de junio de 2018) _____</b>	<b>210</b>
<b>Capítulo 15. Los estatutos sociales vinculados al Protocolo familiar. _____</b>	<b>213</b>
<b>1. Necesaria coexistencia de los estatutos sociales con el Protocolo familiar. _____</b>	<b>213</b>
<b>2. Redactar el Protocolo familiar antes que los estatutos. _____</b>	<b>213</b>
<b>3. Es necesario que los estatutos sociales se conformen como medio complementario al protocolo familiar. _____</b>	<b>214</b>



<b>4. La transmisión de acciones de la empresa familiar.</b>	<b>214</b>
a. Transmisión inter vivos	215
Cláusulas prohibitivas a la transmisión	216
b. Transmisión mortis causa	216
Relación entre el testamento y los estatutos sociales.	217
Transmisiones mortis causa existen acciones cuya titularidad lleva aparejada la obligación de realizar prestaciones accesorias.	217
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>219</b>
<b>La incorporación de prestaciones accesorias a los estatutos sociales.</b>	<b>219</b>
<b>Capítulo 16. Consecuencias de no contar con un Protocolo familiar en caso de conflicto.</b>	<b>221</b>
<b>Capítulo 17. La publicidad y efectos del Protocolo familiar.</b>	<b>223</b>
<b>1. Validez de los contratos de socios</b>	<b>223</b>
<b>2. Eficacia de los contratos de socios</b>	<b>223</b>
<b>3. Eficacia frente a terceros</b>	<b>224</b>
<b>4. Publicidad de los pactos parasociales</b>	<b>225</b>
a. Protocolos familiares secretos o reservados	226
b. Protocolos familiares con pactos parasociales familiares	227
c. Protocolos familiares inscribibles	227
<b>5. Niveles de publicidad de pactos parasociales</b>	<b>227</b>
a. Publicidad de carácter privado	227
b. Publicidad por noticia en nota simple con referencia al nº de protocolo notarial.	227
c. Publicidad por depósito	227
d. Publicidad por inscripción	227
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>229</b>
<b>Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares.</b>	<b>229</b>
Definición de protocolo familiar y su publicidad	233
Requisitos de la publicidad de los protocolos familiares	233
Publicidad de los protocolos familiares en el sitio web de la sociedad	233
Constancia registral de los protocolos	234
Protocolo familiar en la presentación de las cuentas anuales	234
Inscripción registral de cláusulas de escrituras públicas en ejecución del protocolo familiar	234
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>238</b>
<b>Requisitos de la publicidad del Protocolo familiar</b>	<b>238</b>
<b>1. Voluntariedad de publicación.</b>	<b>238</b>
<b>2. La sociedad solo podrá publicar un único protocolo familiar.</b>	<b>238</b>
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>240</b>
<b>La publicidad registral del protocolo familiar.</b>	<b>240</b>
<b>1. Inscripción registral del Protocolo familiar.</b>	<b>240</b>
<b>2. Constancia registral de la existencia del protocolo en el registro mercantil</b>	<b>241</b>
<b>3. Inscripción de aquellos acuerdos sociales que se hayan adoptado en ejecución del protocolo familiar.</b>	<b>241</b>
<b>PARTE TERCERA</b>	<b>243</b>
<b>Formularios</b>	<b>243</b>
<b>A. CLÁUSULAS BÁSICAS DEL PROTOCOLO FAMILIAR.</b>	<b>244</b>



<b>1. Cultura familiar de la empresa.</b>	<b>244</b>
<b>2. Unidad y consenso</b>	<b>244</b>
<b>3. Profesionalidad y solidaridad</b>	<b>244</b>
<b>4. Liderazgo y transparencia</b>	<b>244</b>
<b>5. El Consejo de Familia</b>	<b>244</b>
Miembros.	245
Funciones específicas.	245
<b>MODELO DE CLÁUSULA SOBRE EL CONSEJO DE FAMILIA.</b>	<b>245</b>
Misión	245
Miembros	245
Funciones	246
<b>6. Comité de Nombramientos</b>	<b>246</b>
<b>7. Condiciones de acceso y trabajo.</b>	<b>247</b>
<b>MODELO DE CLÁUSULA SOBRE LAS CONDICIONES DE ACCESO A LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LA EMPRESA FAMILIAR</b>	<b>247</b>
<b>8. Retribuciones a los miembros de la familia.</b>	<b>248</b>
<b>MODELO DE CLÁUSULA SOBRE RETRIBUCIÓN ECONÓMICA EN LA EMPRESA FAMILIAR</b>	<b>248</b>
<b>B. PROCESO DE REDACCIÓN DE UN PROTOCOLO FAMILIAR.</b>	<b>250</b>
<b>LA FAMILIA Y LA EMPRESA</b>	<b>250</b>
a) La historia y los valores familiares	250
1. Historia	250
2. Valores familiares	250
b) La Sociedad	251
1. Valores corporativos	251
2. Perspectivas de futuro sobre el diseño corporativo de la empresa familiar.	251
a) La posición de los familiares con respecto a su participación en la gestión de la empresa	252
1. La previsión de la situación futura	252
2. Las condiciones para la jubilación y salida de la empresa de los gestores	253
b) La posición de los familiares accionistas o partícipes de la empresa	253
c) La propiedad de la empresa	253
1. Clases de acciones y participaciones privilegiadas	253
2. Régimen de titularidad	254
3. Cláusulas restrictivas	254
d) Los órganos sociales	255
1. Órganos de carácter familiar no regulados en la ley	255
2. Consejo de Administración	255
3. Junta General	256
4. Arbitraje societario	256
Las excepciones al protocolo familiar y la interpretación del mismo.	256
Referencia a las cláusulas penales	256
La denominada cláusula "con gratitud"	257
Documentos complementarios y de ejecución	257
<b>C. MODELOS DE PROTOCOLO FAMILIAR.</b>	<b>258</b>
Modelo 1	258
<b>PREÁMBULO</b>	<b>259</b>
<b>CAPÍTULO I. ÁMBITO, NATURALEZA Y PRINCIPIOS</b>	<b>260</b>
Artículo 1º. Ámbito de aplicación	260
A. Ámbito subjetivo	260
B. Ámbito objetivo	261
Artículo 2º. Naturaleza constituyente y obligacional	261
Artículo 3º. Valores	261
A. Cultura y Tradiciones	261
B. Unidad y consenso	262
C. Profesionalidad y solidaridad	263



D. Liderazgo y transparencia	263
<b>CAPÍTULO II. GOBIERNO Y DIRECCIÓN</b>	263
Artículo 4º. El Consejo de Familia	263
4.1 Misión.	263
4.2 Miembros.	263
4.3 Requisitos para ser miembro.	264
4.4 Funciones específicas.	264
4.5 El Presidente.	265
4.6 El Secretario.	265
4.7 Funcionamiento.	265
4.8 Quórum y representación.	266
4.9 Debates.	266
4.10 Votaciones y adopción de acuerdos.	266
4.11 Representación y ejecución de acuerdos.	266
Artículo 5º. Junta General de socios	267
Artículo 6º. Consejo de Administración	267
Artículo 7º. Dirección General	267
Artículo 8º. Comité de Nombramientos	267
8.1 Misión.	267
8.2 Integrantes.	267
8.3 Carácter discontinuo de su labor.	267
<b>CAPÍTULO III. TRABAJO Y FORMACIÓN</b>	267
Artículo 9º. Condiciones de acceso y trabajo.	267
9.1 Acceso.	267
9.2 Prudencia.	268
9.3 Cónyuges.	268
9.4 Condiciones de acceso.	268
9.6 Prácticas.	268
9.7 Deberes éticos.	269
9.8 Retribución.	269
Artículo 10º. Formación y Orientación Profesional	269
<b>CAPÍTULO IV. DERECHOS ECONÓMICOS</b>	269
Artículo 11º. Principios generales.	269
Artículo 12º. Política de dividendos	270
Artículo 13º. Valoración de participaciones.	270
Artículo 14º. Enajenación de participaciones sociales	270
14.1 Derecho de preferente de adquisición.	270
14.2 Excepciones.	270
14.3 Derecho de salida conjunta.	271
14.4 Subsistencia del Protocolo Familiar.	271
Artículo 15º. Derecho de salida individual y mercado intrafamiliar	271
Artículo 16º. Entrada de terceros ajenos a la Familia en el Capital de la Empresa Familiar	271
Artículo 17º. Cotización en mercados organizados	271
<b>CAPÍTULO V. CONDUCTA EMPRESARIAL Y COMPROMISO SOCIAL</b>	271
Artículo 18º. Nombres y marcas comerciales	271
Artículo 19º. Concesión de garantías y préstamos	271
19.1 vales y garantías.	271
19.2 Préstamos.	272
Artículo 20º. Negocios arriesgados y operaciones especulativas	272
Artículo 21º. Directivos y empleados	272
21.1 Respeto.	272
21.2 Formación.	272
21.3 Ambiente laboral.	272
Artículo 22º. Fundación privada	273
Artículo 23º. Productos y consumidores	273
Artículo 24º. Investigación y desarrollo	273
Artículo 25º. Atención al medio ambiente.	273
<b>Capítulo VI. CLAUSULAS DE ORDEN</b>	273
Artículo 26º. Estructura jurídica	273
Artículo 27º. Interpretación	273



Artículo 28º. Modificaciones y Adiciones _____	273
Artículo 29º. Adhesiones al Protocolo _____	273
Artículo 30º. Derogación _____	273
Artículo 31º. "Vís atractiva" _____	273
Artículo 32º. Ley aplicable _____	273
Artículo 33º. Arbitraje. _____	273
Modelo 2 _____	274
Historia de la familia: _____	274
Definiciones: _____	274
Estructura de la empresa familiar: _____	275
ESTIPULACIONES _____	276
I.- AMBITO DE APLICACIÓN DEL PROTOCOLO _____	276
Ámbito subjetivo _____	276
Ámbito objetivo _____	276
II.- VALORES FAMILIARES _____	277
A. Cultura y Tradiciones _____	277
B. Unidad y consenso _____	278
C. Profesionalidad y solidaridad _____	278
D. Liderazgo y transparencia _____	279
III.- ÓRGANOS SOCIALES _____	279
De carácter familiar: _____	279
CONSEJO DE FAMILIA: _____	279
Comité de Nombramientos _____	281
IV.- RÉGIMEN ECONÓMICO _____	282
V.- INGRESO y JUBILACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA EN LA EMPRESA _____	284
VI.- CLAÚSULA PENAL _____	285
VII.-ADAPTACIÓN, MODIFICACIÓN DEL PROTOCOLO y ADHESIÓN _____	285
VIII.-ARBITRAJE _____	286





## ¿QUÉ APRENDERÁ?



- **Soluciones a los problemas de empresa familiar.**
- **Especialidades del protocolo familiar.**



## Introducción. ¿Por qué se necesita un Protocolo Familiar?



Hay muchas razones por las que es necesario un protocolo familiar, quizás el más frecuente es cuando el fundador quiere dejar preparada su sucesión. A veces constata que no tiene en la familia un sucesor debidamente preparado al que dejarle el testigo o sabe que habrá problemas familiares a su fallecimiento.

Si no hace nada se arriesga al deterioro de su posición competitiva y a una posible desaparición a medio plazo.

El éxito del traspaso de una empresa familiar requerirá planificación y preparación de los sucesores actuando con capacidad y responsabilidad, pero sobre todo con el compromiso de solucionar las cosas juntos dentro de la familia.

Lo ideal sería contar con una sucesión programada en cada empresa familiar.

Un protocolo familiar ayuda a profesionalizar los procesos de dirección estratégica y a institucionalizar en la empresa los valores básicos de la familia. Desde el punto de vista de la familia, el protocolo familiar ayuda a promover la unidad de sus miembros, a profesionalizarlos como propietarios de una empresa y a conservar en la familia los valores que fortalecen el negocio familiar.

Para evitar los conflictos que pueden ocasionar el reparto de beneficios económicos, es necesario definir las políticas de dividendos y retribución en relación con los miembros de la familia y regular la transmisión de acciones.

Es un error no seguir las reglas del mercado en el ingreso de familiares como trabajadores así como en el reparto de las retribuciones y de las rentas de capital. Ya no digamos cuando todos tienen la llave de la caja.

Otro error habitual es retribuir por "encima" o por "debajo" del mercado a los miembros de la familia que trabajan en la empresa familiar, dependiendo un sentido u otro del carácter del líder.

Es frecuente en la empresa familiar que los socios confundan el ser propietarios con el derecho a trabajar ellos mismos, sus cónyuges, cuñados o descendientes



---

en la empresa, con independencia de su valía, adecuación o necesidad misma del puesto de trabajo.



Todo esto conduce a que el fundador retrase el traspaso del testigo por temor a perder el patrimonio por la mala gestión de los sucesores. La sucesión de la empresa familiar es un proceso complejo que dura años y para el que se debe estar bien preparado.



El protocolo familiar es la solución de la guía práctica inmole<sup>y</sup>.com de empresas familiares. En el caso de que opte por la venta de la empresa este asunto se analiza en la guía práctica inmole<sup>y</sup>.com de venta de empresas y negocios.



## PRELIMINAR

*La empresa familiar en 16 preguntas y respuestas.*



### 1. ¿Qué es una empresa familiar?

#### a. Definición de empresa familiar