



# **CURSO/GUÍA PRÁCTICA EMPRESA FAMILIAR EN EL SECTOR INMOBILIARIO Y DE LA CONSTRUCCIÓN**

## **Protocolo familiar**

### **Formularios**





## Índice

<b>¿QUÉ APRENDERÁ?</b>	<b>13</b>
<b>Introducción. ¿Por qué se necesita un Protocolo Familiar?</b>	<b>14</b>
<b>PRELIMINAR</b>	<b>16</b>
<b>La empresa familiar en 16 preguntas y respuestas.</b>	<b>16</b>
<b>1. ¿Qué es una empresa familiar?</b>	<b>16</b>
a. Definición de empresa familiar	16
b. La empresa familiar juega un papel importante en la economía.	18
<b>2. ¿Cuáles son las características de una empresa familiar?</b>	<b>18</b>
a. Miembros	18
b. Posición de los miembros	18
c. Control	18
d. Interés mutuo	18
e. Implicación de múltiples generaciones	18
f. Confianza mutua	19
g. Integridad y transparencia	19
h. Clasificación de los empresarios familiares	19
Empresarios familiares de primera generación	19
Empresarios familiares de segunda generación	19
<b>3. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de una empresa familiar?</b>	<b>19</b>
a. Ventajas de una empresa familiar	20
Valores comunes	20
Fuerte compromiso	20
Lealtad	20
Estabilidad	20
Compromiso	21
Flexibilidad	22
Perspectiva a largo plazo	22
Coste reducido	22
b. Desventajas de las empresas familiares	23
Falta de habilidades o experiencia	23
Falta de interés familiar	23
Conflicto entre miembros de la familia	23
Falta de estructura	23
Favortismo o nepotismo	24
Plan de sucesión	24
<b>4. ¿Qué hace especiales a las empresas familiares?</b>	<b>25</b>
<b>5. ¿Cuáles son las clases de empresa familiar?</b>	<b>25</b>
a. Pequeño negocio de propiedad familiar	25
b. Gran negocio de propiedad y gestión familiar	26
c. Negocio dirigido por extraños y supervisión de la propiedad familiar	26
d. Empresa familiar desvinculada de la familia	26
e. Empresa familiar equilibrada	26
<b>6. ¿Es conveniente que un familiar gestione la empresa?</b>	<b>27</b>
<b>7. ¿Qué es el modelo de los tres círculos de la empresa familiar (familia, propiedad y administración)?</b>	<b>27</b>
a. El modelo de tres círculos del sistema de empresa familiar	27
b. Los roles familiares (gestor o no gestor).	27
Propietarios no familiares que no son administradores	27
Propietarios familiares	28



Empleados-propietarios de la familia _____	28
Empleados no propietarios familiares _____	28
Familiares _____	28
Empleados Familiares _____	28
Empleados no familiares _____	28
c. Los roles familiares en los 3 círculos. _____	28
d. El círculo de propiedad mixto (familia + extraños) _____	29
e. El fundador: los tres roles _____	29
<b>8. ¿Qué es el genograma de una empresa familiar? _____</b>	<b>29</b>
a. Un genograma es un organigrama de la familia. _____	29
b. Los mitos familiares _____	30
<b>9. ¿Es importante planificar el futuro de las empresas familiares? _____</b>	<b>30</b>
a. Las cinco cuestiones críticas _____	30
Capital _____	30
Control _____	30
Carreras profesionales en la empresa familiar _____	30
Conflicto _____	31
Cultura _____	31
Proceso justo _____	31
b. Los problemas emocionales y los comerciales _____	31
<b>10. ¿Cómo es el proceso de sucesión del fundador de la empresa familiar? _____</b>	<b>32</b>
a. Empezar a involucrar a terceros en la gestión de la empresa familiar. _____	32
b. Las 3 situaciones para equilibrar intereses entre los sucesores. _____	32
<b>11. ¿Cuáles son las consideraciones clave de un plan sucesorio o de un protocolo familiar? _____</b>	<b>33</b>
a. Comprensión básica de la situación empresarial y familiar _____	33
b. La clave para desarrollar la próxima generación de talentos es comenzar temprano. ____	33
c. Crear un consejo familiar _____	33
d. Documentar el plan de sucesión empresarial _____	34
<b>12. ¿Qué estructura es la adecuada para una empresa familiar? _____</b>	<b>34</b>
a. Operador propietario. _____	34
b. Asociación. _____	34
c. Compensación a familiares gestores. _____	34
d. Cada familia, una rama de actividad _____	35
e. Corporativo _____	35
<b>13. ¿Cuáles son las causas de los conflictos en una empresa familiar? _____</b>	<b>36</b>
a. Los conflictos de información _____	36
b. Los conflictos de valores _____	36
c. Los conflictos de intereses _____	36
d. Los conflictos en las relaciones _____	36
e. Los conflictos estructurales _____	37
<b>14. ¿Cómo gestionar los conflictos de una empresa familiar? _____</b>	<b>37</b>
a. Aprovechar las estructuras formales de gobernanza para mitigar los conflictos. _____	37
b. Facilitar a los miembros de la familia espacio (y permiso) para expresar sus quejas. ____	37
c. Comunicarse temprano y con frecuencia sobre los problemas. _____	38
d. Utilizar expertos para mediar en conflictos importantes. _____	38
<b>15. ¿Cómo resolver los conflictos dentro de una pequeña empresa familiar? _____</b>	<b>39</b>
a. Comunicación regular. _____	39
b. Consejos familiares. _____	39
c. Separación de la vida laboral y familiar. _____	40
d. Mediación externa. _____	40
<b>16. ¿Cuáles son las tres grandes razones por las que fracasan las empresas familiares y cómo evitarlas? _____</b>	<b>41</b>
a. El divorcio empresarial entre los familiares propietarios _____	41
b. Causas del fracaso de una empresa familiar. _____	41



Disputa familiar	41
Emociones	41
Problemas complejos	42
c. Soluciones para la empresa familiar	42
Dejar el control empresarial en manos de un tercero neutral	42
Documentar todo desde el principio.	42
<b>PARTE PRIMERA</b>	<b>43</b>
<b>Empresa familiar constructora o inmobiliaria.</b>	<b>43</b>
<b>Capítulo 1. Familia y negocios. Precauciones importantes.</b>	<b>43</b>
<b>1. Ante la sucesión en la empresa familiar.</b>	<b>43</b>
a. Establecer objetivos claros	43
b. Identificar a los posibles sucesores	44
c. Planificar la transición	44
d. Establecer un plan de contingencia	44
e. Considerar las implicaciones financieras y fiscales	44
f. Comunicar y documentar el plan de sucesión	45
g. Caso práctico. Sucesión de una empresa familiar de construcción de viviendas	45
Establecer objetivos claros	45
Identificar a los posibles sucesores	45
Planificar la transición	45
Establecer un plan de contingencia	46
Considerar las implicaciones financieras y fiscales	46
Comunicar y documentar el plan de sucesión	46
<b>2. Ante la incorporación de familiares a la empresa familiar</b>	<b>46</b>
a. Consideraciones generales	47
b. Ejemplos prácticos en el sector inmobiliario y de la construcción	47
Caso de una empresa familiar constructora	47
Caso de una agencia inmobiliaria de tipo familiar	48
<b>3. Remuneración y propiedad</b>	<b>48</b>
a. Establecer una política de remuneración clara y equitativa	49
b. Definir los roles y responsabilidades	49
c. Establecer objetivos y metas	49
d. Evaluar el desempeño	49
e. Considerar la compensación variable	49
f. Comparar con el mercado	50
g. Caso práctico. Ejemplo de cómo se puede evaluar y remunerar a los miembros de la familia en una empresa familiar del sector inmobiliario	50
<b>4. Armonía familiar</b>	<b>51</b>
Ejemplos prácticos en el sector inmobiliario y de la construcción	51
Caso de una empresa constructora	51
Caso de una agencia inmobiliaria	52
<b>5. Responsabilidades de la empresa familiar</b>	<b>53</b>
a. Planificación a largo plazo	53
Ejemplo práctico en una promotora inmobiliaria familiar.	53
b. Gestión de las relaciones familiares	54
Ejemplo práctico en una constructora familiar.	54
c. Transferencia efectiva de la empresa a la siguiente generación	55
Ejemplo práctico de empresa inmobiliaria familiar.	55
<b>6. Proceso de preparación en una empresa familiar.</b>	<b>56</b>
Ejemplos prácticos en el sector inmobiliario y de la construcción	56
Caso de una empresa constructora	56
Caso de una empresa inmobiliaria	57
<b>7. Plan de contingencia</b>	<b>58</b>
Ejemplo de plan de contingencia para una empresa familiar.	58



Identificar el personal clave y establecer un equipo de liderazgo temporal	58
Revisar los contratos y acuerdos clave	58
Comunicar con los empleados, proveedores y clientes	58
Evaluar la situación financiera de la empresa	58
Desarrollar un plan de sucesión a largo plazo	59

## Capítulo 2. El reto de las empresas familiares: creación e inversión en talento familiar. **60**

<b>1. Capacitar a los sucesores y que pueden garantizar la calidad en los puestos más altos.</b>	<b>60</b>
a. Identificar las necesidades de capacitación	60
b. Diseñar un programa de capacitación	60
c. Implementar el programa de capacitación	61
d. Evaluar el éxito del programa de capacitación	61
e. Ejemplo práctico en el sector inmobiliario y de construcción	61
<b>2. El compromiso de los miembros de la familia</b>	<b>63</b>
a. Ejemplo práctico en constructora	63
b. Ejemplo práctico en inmobiliaria	64
<b>3. La cautela con el gasto y el I + D en la empresa familiar.</b>	<b>64</b>
a. Ejemplo práctico en una constructora familiar	65
b. Caso práctico en empresa familiar inmobiliaria	65
<b>4. Educados para hacerlo en la familia.</b>	<b>66</b>
a. Ejemplo práctico en una constructora familiar.	66
a. Ejemplo práctico en una inmobiliaria familiar.	66

## Capítulo 3. Clasificación básica de empresas familiares. **67**

<b>1. Modelo Dinástico. Fundador, hijos y nietos.</b>	<b>67</b>
<b>2. Modelo Capitán. Fundador/empresa.</b>	<b>67</b>
<b>3. Modelo Equipo Familiar. Fundador y selección de hijos o nietos.</b>	<b>68</b>
<b>4. Modelo Familia Profesional. Toda la familia es toda la empresa.</b>	<b>68</b>
<b>5. Modelo Corporación. La familia no gestiona, sólo es propietaria.</b>	<b>68</b>
<b>6. Modelo Grupo de Inversión Familiar. Family Office.</b>	<b>69</b>

## Capítulo 4. Problemática de la empresa familiar en la fase inicial de generación. **70**

<b>1. El propietario: el fundador.</b>	<b>70</b>
a. La copropiedad del cónyuge del fundador.	70
b. Relación del fundador y su cónyuge con el resto de la familia.	70
<b>2. El primer problema: la entrada de los hijos en el negocio y la relación entre hermanos.</b>	<b>71</b>
a. ¿Repartir acciones por igual entre hermanos?	71
b. Hijos con nietos.	71
<b>3. Problemas entre el fundador y sus hijos. La interdependencia profesional entre las generaciones.</b>	<b>71</b>
a. Diferentes visiones sobre el futuro de la empresa	72
b. Diferencias en la gestión y liderazgo	72
c. Problemas de comunicación	72
d. Dificultades en la sucesión	72
<b>4. Los problemas habituales de la empresa familiar que despega.</b>	<b>72</b>
a. Seleccionar a profesionales de confianza y capacitados.	72
b. Hacer un plan estratégico sobre el futuro de la empresa familiar.	73
c. Caso práctico para constructora familiar	73
d. Caso práctico para inmobiliaria familiar	73



## Capítulo 5. El Protocolo familiar como un instrumento de buen gobierno de las sociedades familiares la empresa familiar **74**

<b>1. ¿Qué es el Protocolo Familiar?</b>	<b>74</b>
a. Concepto	74
b. La formalización y publicidad del protocolo familiar.	74
c. Contenido del protocolo familiar	75
Acuerdos de decisión y gobierno.	75
Acuerdos de retribución	75
Acuerdos de empresa	75
Acuerdos sociales y familiares	75
d. Partes del Protocolo familiar.	75
Preámbulo o exposición de motivos	76
Ámbito de aplicación del protocolo	76
Gobierno de la empresa familiar	76
Propiedad de la empresa familiar	76
Régimen de trabajo en la empresa y derechos económicos de los miembros de la familia.	77
e. Efectos del protocolo familiar	77
Efectos entre miembros de la familia y terceros.	77
Estados civiles de los miembros de la familia	77
Efecto en el régimen económico matrimonial	78
Efecto en la herencia	78
f. El gobierno familiar	78
g. Asamblea Familiar y el Consejo de Familia.	79
La Asamblea Familiar o Junta de Familia	79
El Consejo de Familia	80
h. Especial España. Régimen legal del protocolo familiar.	82
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.	82
2. Requisitos del protocolo familiar.	83
<b>2. ¿Qué es un protocolo familiar y por qué es importante para las constructoras e inmobiliarias?</b>	<b>85</b>
a. Caso práctico para una constructora familiar	85
b. Caso práctico para una inmobiliaria familiar	86
<b>3. Propuestas que se pueden aplicar a las diferentes etapas de una Empresa Familiar.</b>	<b>86</b>
a. Ejemplo práctico para una constructora familiar	87
b. Ejemplo práctico para una inmobiliaria familiar.	87
<b>4. Plataformas para el buen gobierno corporativo de la empresa familiar.</b>	<b>88</b>
a. Caso práctico para una constructora familiar	89
b. Caso práctico para una inmobiliaria familiar.	89

## Capítulo 6. El Consejo de Administración de una empresa familiar. **90**

<b>1. Funciones especiales del Consejo de Administración de una empresa familiar.</b>	<b>90</b>
<b>2. Relaciones entre el Consejo de administración y el Consejo de familia.</b>	<b>90</b>
<b>3. Responsabilidades principales del Consejo de Administración en el sector inmobiliario y de la construcción</b>	<b>92</b>
Revisión y aprobación de estrategias generales	93
Nombramiento y cese de altos directivos	93
Control de la actividad de gestión	93
Identificación de riesgos y sistemas de auditoría	93
Aprobación de inversiones o desinversiones	93
Establecimiento de políticas y procedimientos	93
Supervisión de la gestión financiera	93
Evaluación del rendimiento empresarial	93
<b>4. Ejemplo para una constructora familiar</b>	<b>94</b>



5. Ejemplo para una inmobiliaria familiar _____	94
<b>Capítulo 7. Consejo de Familia en empresas familiares. _____</b>	<b>95</b>
1. ¿Cómo funciona el Consejo de Familia en empresas familiares? _____	95
a. Concepto. _____	95
Tabla comparativa de cómo funciona el Consejo de Familia en empresas familiares _____	96
b. Composición del Consejo de Familia. _____	96
c. Funciones del Consejo de Familia. _____	97
d. Objetivos del Consejo de Familia. _____	98
2. Caso práctico: Consejo de Familia de constructora familiar _____	98
3. Caso práctico: Consejo de Familia de inmobiliaria familiar. _____	99
<b>Capítulo 8. Relaciones empresariales dentro de la empresa familiar. _____</b>	<b>100</b>
1. Diferenciación de los órganos de gobierno. _____	100
2. Transparencia en la información y la toma de decisiones. _____	100
3. Planificación del relevo generacional. _____	101
4. Gestión del patrimonio familiar. _____	101
5. Relación entre el Consejo de Administración y el Consejo de Familia _____	102
6. Ejemplo práctico de colaboración entre el Consejo de Administración y el Consejo de familia de una empresa constructora familiar _____	104
a. Definición de la estrategia de expansión _____	104
b. Planificación de la sucesión _____	105
7. Ejemplo práctico de colaboración entre el Consejo de Administración y el Consejo de familia de una empresa inmobiliaria familiar _____	105
a. Desarrollo de nuevos proyectos _____	105
b. Gestión de riesgos _____	105
<b>Capítulo 9. La importancia del Protocolo Familiar en constructoras e inmobiliarias. _____</b>	<b>107</b>
1. El Protocolo Familiar es un instrumento fundamental _____	107
2. Contenido del Protocolo Familiar en constructoras e inmobiliarias. _____	108
Misión y valores de la familia _____	108
Objetivos y valores de la empresa _____	108
Objetivos del protocolo _____	108
Órganos de gobierno y normas de funcionamiento _____	108
Criterios para la incorporación de accionistas _____	108
Acceso a la condición de accionista _____	108
Políticas y normas laborales _____	108
Derechos de información contable _____	108
Política de retribución de los miembros de la familia _____	109
Aspectos fiscales _____	109
Política de dividendos _____	109
Normas para la valoración y transmisión de acciones _____	109
Política de endeudamiento _____	109
Ampliaciones de capital _____	109
Planes de sucesión y contingencia _____	109
Capitulaciones matrimoniales y política testamentaria _____	109
Sistemas de resolución de conflictos _____	109
Mantenimiento del nombre y la marca comercial _____	109
Vigencia y actualización del protocolo _____	109
Otros elementos opcionales _____	110
<b>Capítulo 10. Clases de protocolos familiares para constructoras e inmobiliarias. _____</b>	<b>111</b>



<b>1. Clasificación por el contenido del Protocolo familiar.</b>	<b>111</b>
a. Protocolos familiares patrimoniales.	111
Para constructoras familiares	111
Para inmobiliarias familiares	111
b. Protocolos familiares de gestión.	112
Para constructoras familiares	112
Para inmobiliarias familiares	112
<b>2. Clasificación por la eficacia del Protocolo familiar.</b>	<b>113</b>
a. Pactos no vinculantes legalmente.	113
b. Protocolos con eficacia legal.	113
c. Protocolos familiares con eficacia frente a terceros.	114
<b>3. Clasificación del Protocolo familiar conforme a la publicidad documental.</b>	<b>114</b>
a. Protocolos familiares reservados.	114
b. Protocolos familiares con obligaciones personales.	114
c. Protocolos inscritos en el Registro Mercantil.	114
<b>Capítulo 11. Problemática de la empresa familiar en la fase de tercera generación. Las relaciones entre primos.</b>	<b>115</b>
1. Coexistencia de varias ramas familiares.	115
2. La rama familiar dominante.	115
3. Problemas de liderazgo y sucesión.	116
4. Dificultades para mantener los valores y la cultura de la empresa.	116
5. Problemas de comunicación y conflicto entre primos.	117
6. Falta de profesionalización y resistencia al cambio.	117
7. Caso práctico de problemas y conflictos en una constructora familiar	117
a. Sucesión	117
b. Conflicto de roles	117
c. Gestión financiera	118
8. Caso práctico de problemas y conflictos en una inmobiliaria familiar:	118
a. Competencia interna	118
b. Dificultades de gestión	118
c. Falta de profesionalización	118
<b>Capítulo 12. Órganos de gobierno de la empresa familiar</b>	<b>119</b>
1. El traspaso de poderes del fundador a la siguiente generación.	119
2. Órganos de gobierno de la empresa familiar.	120
a. Consejo de Administración	120
b. Dirección de la empresa	121
3. Los órganos de gobierno de la familia empresaria	121
a. Asamblea Familiar	121
b. Consejo de Familia	121
c. Junta General y el Consejo de Administración.	122
d. Comité Ejecutivo	122
e. Comité de Accionistas	122
f. Comité de Auditoría	122
4. Junta de familia	122
a. ¿Qué es la junta de familia de una empresa familiar?	122
b. Funciones de la Junta de familia.	123
Caso práctico de funciones de la Junta de Familia en una constructora familiar.	123
c. Miembros que componen la Junta de Familia.	124
Ejemplo en constructora familiar	124
Ejemplo en inmobiliaria familiar	124



<b>5. Consejo de familia</b>	<b>125</b>
a. ¿Qué es el consejo de familia de una empresa familiar?	125
b. Funciones del Consejo de Familia.	125
Ejemplo práctico de la aplicación del Consejo de Familia en una empresa familiar de construcción	126
Ejemplo práctico de la aplicación del Consejo de Familia en una empresa familiar inmobiliaria	126
c. Ventajas de tener un Consejo de Familia en una empresa familiar.	126
Ejemplo en una constructora familiar	127
Ejemplo en una inmobiliaria familiar	127
d. ¿Quiénes forman parte del Consejo de Familia?	127
Ejemplo práctico sería una empresa familiar de construcción	127
Ejemplo práctico sería una empresa familiar inmobiliaria	128
<b>6. Junta general de una empresa familiar</b>	<b>128</b>
Ejemplos prácticos de la importancia de la Junta General en una empresa familiar de construcción e inmobiliario	128
a. Competencias estatutarias.	129
b. Competencias extraestatutarias.	129
Ejemplo de acuerdo extraestatutario para una constructora familiar	130
Ejemplo de acuerdo extraestatutario para una inmobiliaria familiar	130
<b>7. Consejo de administración.</b>	<b>130</b>
a. Funciones del Consejo de Administración	131
Caso práctico de una constructora familiar	131
Caso práctico de una inmobiliaria familiar	132
b. Participación familiar en el Consejo de Administración.	132
Ejemplo en una constructora familiar	133
Ejemplo en una inmobiliaria familiar	133
<b>PARTE SEGUNDA</b>	<b>134</b>
<b>La sucesión generacional.</b>	<b>134</b>
<b>Capítulo 13. El gran reto de la empresa familiar: la sucesión generacional.</b>	<b>134</b>
<b>1. La mayoría de este tipo de empresas familiares no llegan a la tercera generación.</b>	<b>134</b>
a. La mayoría de este tipo de empresas no llegan a la tercera generación	134
b. La problemática de la sucesión en las constructoras e inmobiliarias familiares	135
<b>2. El problema del régimen económico matrimonial en las empresas familiares.</b>	<b>136</b>
<b>3. La falta de formación o capacitación de los sucesores.</b>	<b>136</b>
Ejemplo de constructora familiar	136
Ejemplo de inmobiliaria familiar	136
<b>4. La sucesión en la titularidad de la Empresa Familiar.</b>	<b>137</b>
Ejemplo en una constructora familiar	137
Ejemplo en una inmobiliaria familiar	137
a. Testamento	138
b. Capitulaciones matrimoniales.	139
Acuerdos matrimoniales.	139
Pactos matrimoniales y régimen económico en empresas familiares.	139
c. La donación	140
<b>5. Ejemplo práctico de disposiciones testamentarias para garantizar el proceso de sucesión de una constructora familiar</b>	<b>141</b>
<b>6. Ejemplo práctico de disposiciones testamentarias para garantizar el proceso de sucesión de una inmobiliaria familiar</b>	<b>141</b>
<b>PARTE TERCERA</b>	<b>142</b>
<b>Formularios</b>	<b>142</b>



<b>A. CLÁUSULAS BÁSICAS DEL PROTOCOLO FAMILIAR.</b>	<b>143</b>
1. Cultura familiar de la empresa.	143
2. Unidad y consenso	143
3. Profesionalidad y solidaridad	143
4. Liderazgo y transparencia	143
5. El Consejo de Familia	144
Miembros.	144
Funciones específicas.	144
MODELO DE CLÁUSULA SOBRE EL CONSEJO DE FAMILIA.	144
Misión	144
Miembros	144
Funciones	145
6. Comité de Nombramientos	146
7. Condiciones de acceso y trabajo.	146
Acceso	146
Prudencia	146
Requisitos	146
Equilibrio entre Ramas Familiares	146
MODELO DE CLÁUSULA SOBRE LAS CONDICIONES DE ACCESO A LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LA EMPRESA FAMILIAR	147
8. Retribuciones a los miembros de la familia.	148
MODELO DE CLÁUSULA SOBRE RETRIBUCIÓN ECONÓMICA EN LA EMPRESA FAMILIAR	149
<b>B. PROCESO DE REDACCIÓN DE UN PROTOCOLO FAMILIAR.</b>	<b>151</b>
1. LA FAMILIA Y LA EMPRESA	151
a) La historia y los valores familiares	151
1. Historia	151
2. Valores familiares	151
b) La Sociedad	152
1. Valores corporativos	152
2. Perspectivas de futuro sobre el diseño corporativo de la empresa familiar.	153
3. Supuestos en que la sociedad deberá perder el carácter de empresa familiar	153
2. LA INTERACCIÓN ENTRE LA FAMILIA Y LA EMPRESA	155
a) La posición de los familiares con respecto a su participación en la gestión de la empresa	155
1. La previsión de la situación futura	155
2. Las condiciones para la jubilación y salida de la empresa de los gestores	155
b) La posición de los familiares accionistas o partícipes de la empresa	156
c) La propiedad de la empresa	156
1. Clases de acciones y participaciones privilegiadas	156
2. Régimen de titularidad	157
3. Cláusulas restrictivas	157
d) Los órganos sociales	158
1. Órganos de carácter familiar no regulados en la ley	158
2. Consejo de Administración	158
3. Junta General	159
4. Arbitraje societario	159
3. LAS EXCEPCIONES AL PROTOCOLO FAMILIAR Y LA INTERPRETACIÓN DEL MISMO.	160
Referencia a las cláusulas penales	160
La denominada cláusula "con gratitud"	160
Documentos complementarios y de ejecución	160
<b>C. MODELO DE PROTOCOLO FAMILIAR.</b>	<b>161</b>
Reunidos	161
COMPARECEN	161
EXPONEN	161



Preámbulo	161
Historia de la familia	162
Definiciones	162
Estructura de la empresa familiar	162
<b>ESTIPULACIONES</b>	<b>163</b>
<b>CAPÍTULO I. ÁMBITO, NATURALEZA Y PRINCIPIOS</b>	<b>163</b>
<b>Artículo 1. Ámbito de aplicación</b>	<b>163</b>
1.1. Ámbito subjetivo	163
1.2. Ámbito objetivo	164
<b>Artículo 2. Naturaleza constituyente y obligacional</b>	<b>164</b>
<b>Artículo 3. Valores</b>	<b>165</b>
3.1. Cultura y Tradiciones	165
3.2. Unidad y consenso	165
3.3. Profesionalidad y solidaridad	166
3.4. Liderazgo y transparencia	166
<b>CAPÍTULO II. GOBIERNO Y DIRECCIÓN</b>	<b>167</b>
<b>Artículo 4. El Consejo de Familia</b>	<b>167</b>
4.1 Misión.	167
4.2 Miembros.	167
4.3 Requisitos para ser miembro.	167
4.4 Funciones específicas.	168
4.5 El Presidente.	168
4.6 El Secretario.	168
4.7 Funcionamiento.	169
4.8 Quórum y representación.	169
4.9 Debates.	169
4.10 Votaciones y adopción de acuerdos.	169
4.11 Representación y ejecución de acuerdos.	169
Nota: Caso práctico de reglas de funcionamiento de un Consejo de Familia.	170
Nota: Fondo para la formación empresarial de los descendientes.	171
<b>Artículo 5. Junta General de socios</b>	<b>172</b>
<b>Artículo 6. Consejo de Administración</b>	<b>172</b>
6.1. Regulación del Consejo de Administración.	172
6.2. Comisión Delegada	173
6.3. Presidencia del Consejo de Administración	174
6.4. Secretaría del Consejo de Administración.	174
6.5. Asesor Externo	174
6.6. Funciones del Consejo de Administración.	175
Funciones estratégicas	175
Funciones de organización	175
Funciones presupuestarias	175
Funciones de seguimiento	176
<b>Artículo 7. Dirección General o Comité de directivos.</b>	<b>176</b>
7.1. Miembros.	176
7.2. Funciones	176
<b>Artículo 8. Comité de Nombramientos</b>	<b>177</b>
8.1 Misión.	177
8.2 Integrantes.	177
8.3 Carácter discontinuo de su labor.	177
<b>CAPÍTULO III. TRABAJO Y FORMACIÓN</b>	<b>177</b>
<b>Artículo 9. Condiciones de acceso y trabajo.</b>	<b>177</b>
9.1 Acceso.	177
9.2 Prudencia.	178
9.3 Cónyuges.	178
9.4 Condiciones de acceso.	178
9.5 Prácticas.	178
9.6. Jubilación	179
9.7 Deberes éticos y cláusula penal.	179
9.8 Retribución.	179



Artículo 10. Formación y Orientación Profesional	180
<b>CAPITULO IV. DERECHOS ECONÓMICOS</b>	<b>180</b>
Artículo 11. Principios generales.	180
Artículo 12. Política de dividendos y de beneficios para familiares.	181
12.1. Política de dividendos	181
12.2. Política de beneficios para familiares	182
Fijación de la política en materia de sueldos y honorarios	182
Pago de gastos personales.	182
Uso de Bienes Inmuebles de la Sociedad por miembros de la Familia	183
Artículo 13. Valoración de acciones o participaciones.	183
Artículo 14. Enajenación de acciones participaciones sociales	184
14.1. Transmisiones de participaciones dentro de una misma rama familiar.	184
14.2 Derecho de preferente de adquisición.	184
Nota: Variante de normas estatutarias específicas para la ejecución de este derecho	184
Nota: Variante de normas estatutarias específicas para un derecho de adquisición preferente a favor de los socios sobrevivientes del socio fallecido	185
14.3 Excepciones.	186
Artículo 15. Derecho de salida individual y mercado intrafamiliar	186
Derecho de salida conjunta.	186
Artículo 16. Entrada de terceros ajenos a la Familia en el Capital de la Empresa Familiar	186
Subsistencia del Protocolo Familiar.	186
Artículo 17. Cotización en mercados organizados	186
<b>CAPITULO V. CONDUCTA EMPRESARIAL Y COMPROMISO SOCIAL</b>	<b>187</b>
Artículo 18. Nombres y marcas comerciales	187
Artículo 19. Concesión de garantías y préstamos	187
19.1 Aavales y garantías.	187
19.2 Préstamos.	187
Artículo 20. Negocios arriesgados y operaciones especulativas	187
Artículo 21. Directivos y empleados	187
21.1 Respeto.	187
21.2 Formación.	187
21.3 Ambiente laboral.	188
Artículo 22. Fundación privada	188
Artículo 23. Productos y consumidores	188
Artículo 24. Investigación y desarrollo	188
Artículo 25. Atención al medio ambiente.	188
<b>Capítulo VI. CLAUSULAS DE ORDEN</b>	<b>188</b>
Artículo 26. Estructura jurídica	188
Artículo 27. Interpretación	188
Artículo 28. Modificaciones y Adiciones	188
Artículo 29. Exclusión de socios de la empresa familiar	189
29.1 Causas de exclusión de un socio.	189
29.2. Procedimiento de exclusión de socio	189
Artículo 30. Adhesiones al Protocolo	190
Artículo 31. Ley aplicable	190
Artículo 32. Arbitraje.	190
Notas adicionales	190
Mayorías reforzadas en los estatutos sociales.	190
Restricciones a la adquisición y transmisión de acciones y participaciones. Superposición protocolo familiar y estatutos.	191
Técnica de compatibilidad por la prevalencia de los estatutos frente al protocolo familiar.	191



## ¿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 inmoley.com de empresas familiares. En el caso de que opte por la venta de la empresa este asunto se analiza en la guía práctica inmoley.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