



Su experto de confianza

LA
EMPRESA
FAMILIAR

ÍNDICE

04	INTRODUCCIÓN
06	LA EMPRESA FAMILIAR ¿Qué es la empresa familiar? Cifras de la empresa familiar Valores específicos de la empresa familiar Limitaciones de la empresa familiar Los modelos de empresa familiar
18	FACTORES CLAVE Situaciones de mucho riesgo Visión, misión y valores Creación de estructuras Estructuras corporativas Estructuras familiares Retos de la empresa Longevidad en las empresas familiares
30	EL PROTOCOLO FAMILIAR Contenido del protocolo familiar Eficacia de los pactos familiares Publicidad del protocolo familiar
36	ESTRUCTURAS DE GOBIERNO Junta de Familia Consejo de Familia Seguimiento del Protocolo Familiar Otros órganos de carácter familiar
42	FAMILY OFFICE
50	LA SUCESIÓN El sucesor La empresa La familia
54	FISCALIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES
58	CONCLUSIÓN

INTRODUCCIÓN

El presente *Paper* lo hemos dedicado a la empresa familiar, pues son las más abundantes y las que representan la parte más importante de la riqueza en nuestra economía. Las empresas las podemos clasificar de mil formas: por su volumen de facturación, por el número de empleados, por su actividad. Generalmente, éstas son las formas más habituales de clasificar las empresas. Pero esta vez hemos querido, por su importancia y efectos, clasificarlas en empresas familiares y empresas no familiares.

Este *Paper* “*La empresa familiar*” no pretende ser una fuente nueva de conocimiento. Todo lo contrario, lo que pretendemos es hacer una breve aproximación a un tema tan importante, fruto del conocimiento académico y de la experiencia acumulada, y acercarlo a los miembros de las empresas familiares, para que puedan concienciarse de los diferentes aspectos que ofrece el *Paper*, así como los consejos que brinda. Si de la consulta o lectura del presente documento despertamos el interés de algún miembro de una familia empresaria, nos damos por más que satisfechos.

A lo largo del mismo insistimos profundamente en el proceso de sucesión. En realidad, una empresa es familiar si tiene voluntad de sucesión. Por tanto, ese proceso es el más delicado en la vida de las empresas familiares y hay que hacerlo bien. Insistimos en la creación de estructuras que profesionalicen la gestión, sobre todo después de la primera generación. Y también en la creación de estructuras de familia, a partir de la segunda y tercera generación, para “cuidar a los miembros de la familia”, formarlos, informarlos y preparar la siguiente sucesión.

La familia es el núcleo fundamental de la sociedad y como tal va a contribuir en el desarrollo integral de la persona. También lo es en el ámbito de la creación de riqueza. Seamos conscientes de ello.

LA
EMPRESA
FAMILIAR

¿Qué es la empresa familiar?

De forma generalizada, se considera empresa familiar cuando se cumplen las siguientes circunstancias:

Propiedad accionarial

La mayoría de las acciones con derecho a voto son propiedad de la persona o personas de la familia o familias que 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).

Control

Posee el control. La mayoría de los votos pueden ser de forma directa o indirecta.

Gobierno

Al menos un representante de la familia participa en la gestión o gobierno de la compañía.

Derecho de voto

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 (y una influencia decisiva).

Objetivo estratégico

A las anteriores consideraciones, se debe añadir, tal vez la más importante, que dota a la empresa de un carácter verdaderamente familiar tener la continuidad generacional como objetivo estratégico de la empresa, basado en el deseo de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia.

//

La empresa familiar, no deja de tener las mismas características que otra empresa. La diferencia esencial se encuentra en su conexión con un grupo familiar que posee una influencia directa en su gobierno y gestión.

En la interacción entre empresa y familia se dan diversas situaciones derivadas de las intersecciones:



1. Personas con participación en la propiedad de la empresa.
2. Directivos y trabajadores de la empresa.
3. Miembros de la familia.
4. Trabajadores o directivos no familiares con participación en la propiedad.
5. Familiares propietarios que no trabajan en la empresa.
6. Familiares que trabajan en la empresa, pero no son propietarios.
7. Trabajadores o directivos con participación en la propiedad.

Fuente: Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997).

Cifras de la empresa familiar

La empresa familiar es el tipo de compañía con más presencia en España y en el mundo. Se estima que 1,1 millones de empresas son familiares en España, el 89 por ciento sobre el total de las empresas.

La empresa familiar es el mayor generador de empleo en España. Actualmente el 67% del empleo privado.

También las empresas familiares son responsables de la mayor parte del PIB del sector privado, con un 57,1%.

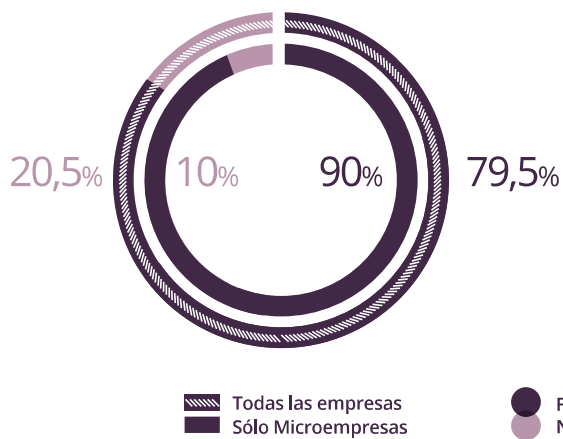
88,8% Número de empresas | 66,7% Empleo | 57,1% PIB

% DE EMPRESAS SEGÚN TAMAÑO

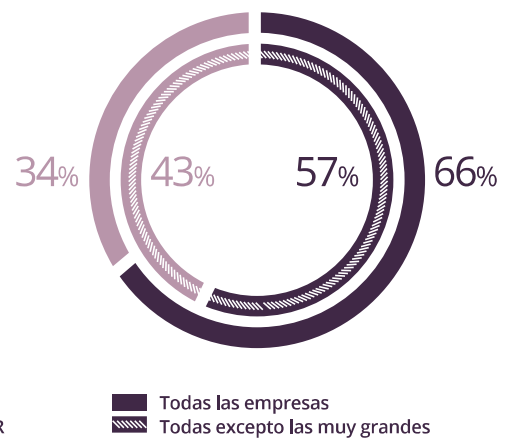
	FAMILIARES	NO FAMILIARES
Micro	90%	10%
Resto	79,5%	20,5%

Fuente: Instituto de Empresa familiar

% EMPRESAS SEGÚN TAMAÑO



VALOR APORTADO POR LA EMPRESA FAMILIAR Y LA NO FAMILIAR



Fuente: Instituto de Empresa familiar

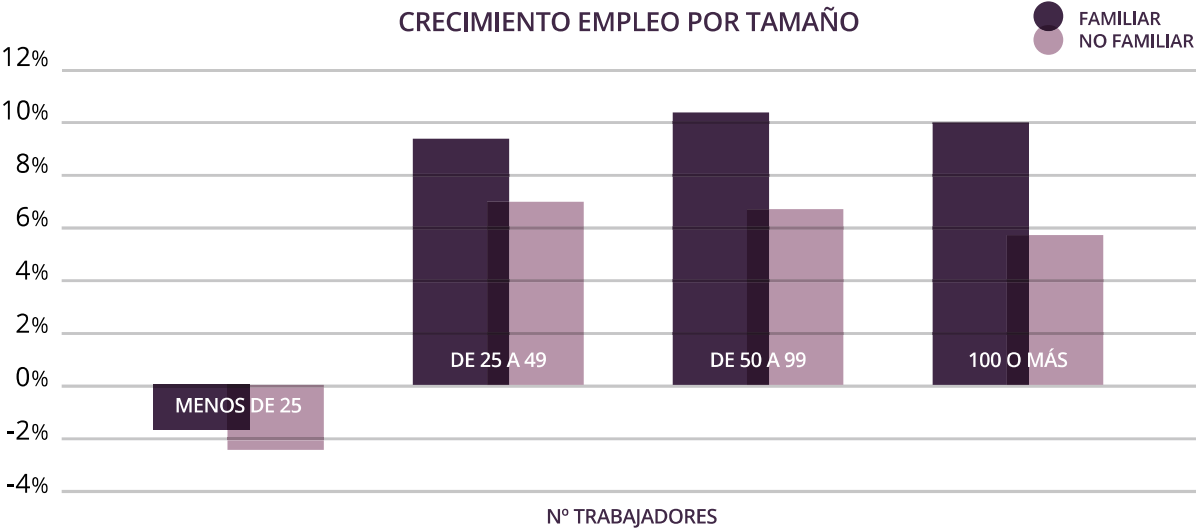
NÚMERO DE EMPLEADOS POR CADA 1M€ FACTURADO



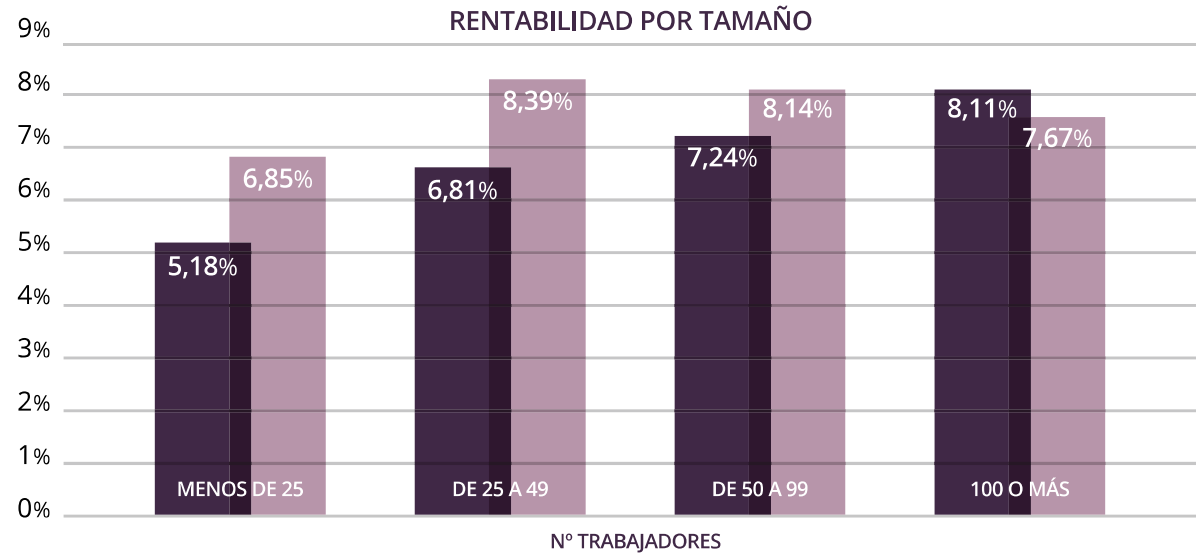
Fuente: Instituto de Empresa familiar

Las empresas familiares generan más empleo, por facturación, que las no familiares.





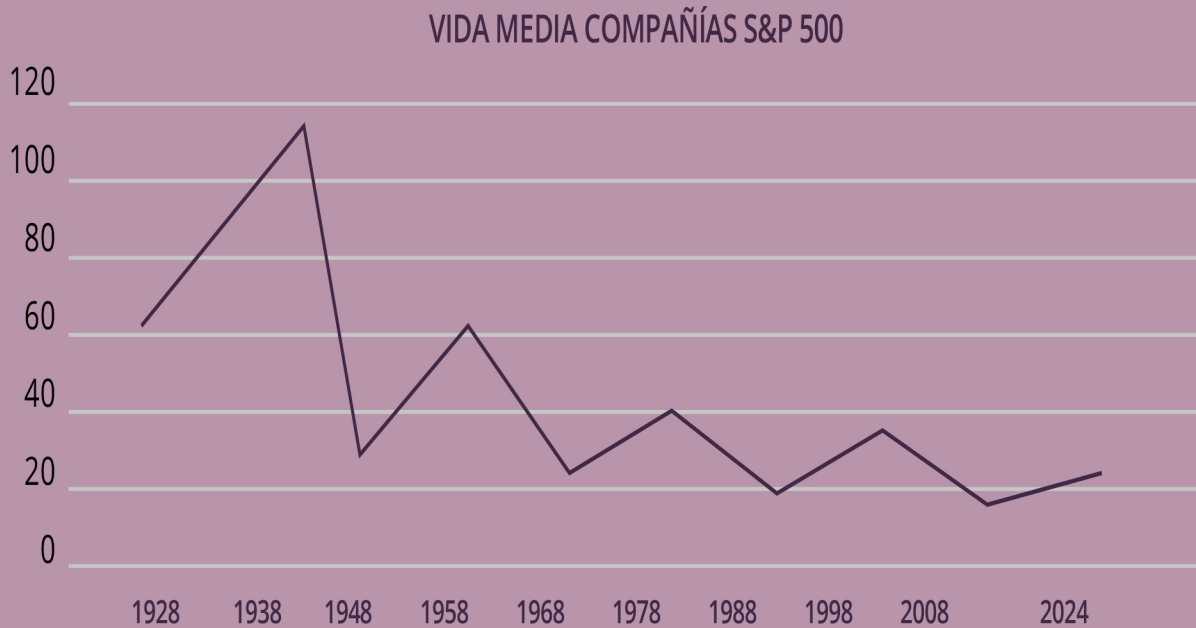
También son las que tienen un crecimiento del empleo mayor.



Fuente: Instituto de Empresa familiar

Las empresas familiares son las organizaciones con más volumen de facturación y creación de empleo a nivel global. En la Unión Europea hay 17 millones de empresas que son familiares y que generan 100 millones de empleos.

En Estados Unidos, las empresas familiares ocupan el 80% del entramado empresarial y generan el 50% del empleo privado.



Fuente: S&P 500

La esperanza de vida media de las compañías hoy es mucho menor a la de hace 50 años.

Sólo el 12% de las empresas familiares sobreviven hasta la 3ª generación y el 3% llega a la 4ª.

Estas tasas reducidas superan, no obstante, a las de las compañías de otra naturaleza.

Un 20% de las 500 mayores empresas del mundo son familiares.

Un porcentaje similar se encuentra entre las 100 mayores empresas españolas por facturación.



Valores específicos de la empresa familiar

La base principal en la que se asienta la empresa familiar son sus valores, como sucede con todas las empresas. Pero en la empresa familiar destacan unos valores diferenciales.

Estos valores vienen impregnados desde la familia y constituyen valores diferenciales. Como ejemplo de valores típicos de las empresas familiares, podríamos señalar la generosidad, la humildad, el servicio, el compromiso, vinculación, la reputación (también la reputación de la familia), el orgullo de marca, pues normalmente está vinculada al nombre de la familia.

Estos valores, los miembros de la familia, los aprenden desde pequeños junto a valores como la disciplina, el esfuerzo y el respeto. Estos valores no son exclusivos de las empresas familiares. Pero en ellas están muy presentes desde la influencia de la familia.

Valores específicos de la empresa familiar

Principales ventaja competitivas de la empresa familiar

Mayor grado de compromiso y dedicación con el negocio

Derivado de que el empresario arriesga su patrimonio, su prestigio y el futuro de su familia.

Mayor grado de autofinanciación y reinversión de beneficios para financiar el futuro crecimiento de la empresa

Control más riguroso del gasto

Mejor orientación al mercado

Su Know How, o forma de hacer las cosas, forma parte de su estrategia

Mayor vinculación con los clientes

Mayor esmero y calidad de servicio. Comporta mayor grado de confianza y reputación entre los clientes

Comportamiento más entusiasta de los trabajadores

Mayor relación con los trabajadores, ya que muchos de ellos han ayudado en el inicio

Importante afán de superación y capacidad de progreso

Alta motivación por el éxito

Flexibilidad competitiva

Capacidad de ajuste en las fases depresivas del ciclo económico.

Limitaciones de la empresa familiar

La empresa familiar también tiene limitaciones que, también existen en otro tipo de empresas, son más evidentes o acentuadas en empresas familiares.

En materia financiera

Dificultad de incorporar socios externos

Por su propia naturaleza

Dificultad para la venta de acciones propias

Dificultad de financiar el crecimiento con recursos propios, ya que generalmente no cotiza en bolsa

Carga financiera para recompra de acciones de familiares

La recompra a hermanos o primos, suele suponer endeudamientos adicionales

Capital paciente

La unidad de medida es la siguiente generación, por tanto, la empresa familiar suele mirar más a largo plazo.

En materia de gestión

Posibles conflictos entre a propiedad y la capacidad profesional:

- Personas no cualificadas en puestos de responsabilidad directiva
- Incoherencias retributivas entre familiares y no familiares

Se puede confundir propiedad con capacidad profesional y seguir esquemas de retribución incoherentes.

Falta de cumplimiento de leyes económicas

- Confusión de la empresa con el concepto de gran familia

Las leyes económicas deben imperar en toda actividad, sin excepción

Limitaciones a la incorporación de nuevas tecnologías

- Concepto de gestión continuista

Factores generadores de situaciones críticas

Relaciones interfamiliares e intrafamiliares

La falta de cohesión de la familia comporta, generalmente, la pérdida de la ventaja competitiva.

Distintos intereses entre accionistas

Dificultades de relación entre gestores y familiares

Los modelos de la empresa familiar

En función de las dos variables esenciales, control y gestión, podríamos definir los tres modelos de la empresa familiar.

1. Modelo Clásico

La familia mantiene la propiedad y la gestión.

2. Modelo de Propiedad de Gestión

La familia tiene una participación de control en la empresa, pero traspasa la gestión a profesionales, reservándose las tareas propias de la administración.

3. Modelo Capital Riesgo

La familia, además de desarrollar su negocio tradicional, se convierte en un fondo de capital riesgo para ayudar a impulsar las ideas de negocio de los familiares.

Y, en función de la dedicación de la familia podemos definir cuatro modelos de empresa familiar.

Esta también es una decisión que se toma por la familia y que define qué tipo de empresa la familia quiere tener. A veces, la decisión no es tan racional, pues viene condicionada por las circunstancias de la familia y el momento del negocio.

Algunos de estos modelos se dan al principio y otros, sólo pueden darse cuando la empresa ya está consolidada y, por tanto, es lo suficientemente sólida, habiendo detrás una familia que puede decidir que tipo de empresa quiere o le conviene.

1. Empresa de trabajo familiar

Cualquier miembro de la empresa tiene derecho a trabajar en la empresa. De hecho, es a la inversa, sobre todo a los inicios, todos los miembros de la familia trabajan en la empresa, para llevarla adelante.

2. Empresa de dedicación familiar

La familia se reserva sólo para ocupar puestos de dirección.

3. Empresa de gobierno familiar

La familia se reserva sólo para ocupar el gobierno de la empresa y no para trabajar o dirigirla.

4. Empresa familiar de inversiones

La familia sólo quiere ser inversionista.

FACTORES CLAVE



Como hemos visto, las empresas familiares son uno de los principales motores de la economía en el mundo.

De acuerdo a estudios realizados por John L. Ward en Estados Unidos, se observó que en las empresas familiares el 10% de los fracasos se deben a la falta de capacidad del sucesor, el 20% a razones de negocio, el 10% a falta de capital, el 60% de los casos de fracaso se deben a temas puramente familiares.

Existe una larga y muy variada bibliografía que trata, de alguna forma, los factores de éxito de las empresas familiares.

En el fondo, los factores de éxito de una empresa familiar no difieren demasiado de los de otras empresas, pero en las empresas familiares hay tres planos que viven realidades muy distintas: Empresa, familia y patrimonio.

Familia

Evolución y cambios con el paso del tiempo.
Procesos para la mejora de la comunicación.
Desarrollo del Consejo de familia y Reuniones familiares.
Protocolo familiar.

Propiedad

Protegiendo el patrimonio familiar.
Garantizando el control Societario de la familia propietaria.
Planificación de la testamentaria, al objeto es que sea posible el traspaso de las acciones y otros bienes, sin conflictos a la siguiente generación.
Minimizando el coste de los Impuestos sobre el patrimonio y sucesiones.

Empresa

Formulando e implantado proceso de sucesión.
Liderazgo entre los miembros de la familia.
Sucesor.
Poniendo en marcha el Consejo de Administración.
Ayudando en la profesionalización de los gestores.

Los tres planos han de ser tratados y ordenados de modo que no perjudiquen el objetivo de crecer y aumentar el patrimonio.

Los momentos más peligrosos en la empresa familiar son aquellos del relevo familiar. Toda empresa vive un ciclo de vida parecido a un producto o a un ser humano, pero la empresa puede renacer varias veces si reinventamos el negocio, de forma profesional antes del declive.

La clave suele estar en que el fundador o familiar con mayor edad, tenga la inteligencia de retirarse y que sean los más jóvenes quienes piloten los cambios necesarios. Algunos expertos señalan en que el momento de retiro está sobre los 70 años. En cualquier caso, el relevo debe efectuarse cuando el que se retira todavía está en plena forma para facilitar la sucesión.

El patrimonio debe estar bien gestionado y protegido. Es lo que construimos con los dividendos que le da el negocio y el negocio es aquello que tenemos la obligación de hacer crecer, evolucionar y proteger para las siguientes generaciones.

La familia, el elemento más complejo, y normalmente, la causa de mortalidad más frecuente de las empresas, organizada y gestionada mediante unas estructuras de gobierno adecuadas.

En la práctica hemos conocido empresas que ha vivido de la familia y familias que han vivido de la empresa. Ambas situaciones suelen terminar mal. Cualquiera que sea la situación, si la empresa está en manos de la familia, que es lo más frecuente, y se encuentra próxima a un posible relevo, plantearse y llevar a cabo el proceso, de forma adecuada, es un revulsivo que revitalizará toda la empresa, sin duda.

Situaciones de mucho Riesgo

Suelen comportar situación de riesgo y, por tanto, de alta mortalidad entre las empresas familiares cuando existe un solo propietario fundador y varios propietarios de 2ª y 3ª generación. Pasar de un sistema de decisión personalista a uno de decisión colegiada no es nada fácil.

El fundador tal vez no lo necesitaba, pero las siguientes generaciones sí, por tanto, se tiene que hacer posible, desde el fundador.

Visión, misión y valores

Como luego tendremos ocasión de ver, la familia es la que tiene que cuidar especialmente los valores, la visión y misión de la empresa.

La familia es la que impregna de valores a la empresa. Es la que define su rasgo característico y diferencial, son la base de la empresa familiar.

Pero también tiene que definir su visión y sentido de la misión. Sin esta definición será muy difícil gobernar en el largo plazo. Ésta es una decisión de la familia, no de los directivos de la empresa. Muchas veces se cree que es todo lo contrario. Pero no, es la familia quien tiene que definir la misión, la visión y los valores. Ello no significa que los directivos no puedan asesorar a la familia, pero la decisión es de ésta.

La familia deberá definir la misión, visión y valores y el Consejo de Administración podrá traducir estos contenidos en sus tareas de buen gobierno y en la misión corporativa.

En cualquier caso, debe haber una misión externa, la del mercado, y una misión interna de la familia, que ponga de manifiesto cuales son los objetivos de la familia propietaria y, por tanto, que es lo que pueden esperar los miembros de esta familia.

La familia tiene que decidir, entre otras cosas, qué tipo de empresa familiar quiere.

Si quiere tener una empresa de trabajo familiar, donde cualquier miembro de la familia tiene derecho a trabajar en la empresa, o si quiere tener una empresa de dirección familiar, donde la familia se reserva sólo para ocupar los puestos de dirección, lo que implica que la familia deberá proveer de miembros con las capacidades necesarias para asumir puestos directivos en la empresa.

Si quiere tener una empresa de gobierno familiar y, por tanto, la familia se reserva para ocupar los puestos de gobierno como el Consejo de Administración, lo que también implica que la familia deberá proveer miembros que aporten una capacidad diferencial en el gobierno de la empresa

Y, finalmente, si desea ser una empresa familiar de inversiones, lo que significa que la familia quiere ser inversionista, comporta que la familia debe tomar decisiones en ese sentido y, por tanto, si se organiza, como vemos más adelante, a través de un Family Office.

Creación de estructuras

Para que una empresa familiar pueda perdurar en el tiempo y, dependiendo del estadio en que se encuentre, va a necesitar dotarse de determinadas estructuras.

No es lo mismo una empresa en primera generación, en la que el fundador y, por tanto, el propietario de la empresa afronta la primera sucesión, que una empresa de segunda generación, formada por los hermanos, que la tercera y sucesiva, en la que confluye lo que se denomina un consorcio de primos.

Es también muy importante señalar que la creación de estas estructuras debe hacerse antes de que sean necesarias.



Estructuras corporativas

La empresa debe estar preparada para la sucesión. Es mucho más sencilla una sucesión en una empresa que tiene estructurado un consejo de administración, un comité de dirección, que en una donde el fundador es el administrador único y toma todas sus decisiones despachando con los distintos responsables de la empresa y tomando todas las decisiones de forma aislada.

Para sucesivas generaciones la empresa necesitará crear estructuras de coordinación y, en consecuencia, profesionalizarse.

Por tanto, va a necesitar crear mecanismos de coordinación. Si todavía no existen, hay que hacerlo cuanto antes.

Es necesario crear un organigrama y definir las funciones de cada puesto.

Es necesario crear sistemas de dirección. Y entre estos sistemas, se debe contar con:

- Sistemas de comunicación eficaz.
- Sistemas de información.
- Sistemas de control y rendición de cuentas.
- Sistemas de evaluación del desempeño.
- Sistemas de compensación y promoción.
- Sistemas de captación y retención de talento.

El órgano de gobierno de la empresa, el Consejo de Administración, tiene como función, además de lo establecido en las leyes mercantiles:

- Proyectar la empresa a largo plazo, asegurar su continuidad y guiar a la dirección de la compañía.
- Implementar la misión y establecer los valores corporativos de la empresa.
- Aprobar la estrategia.
- Plan de sucesión del 1er. Ejecutivo.
- Los propios de toda empresa.



Estructuras familiares

Es importante también la creación de estructuras familiares, entre ellas el Consejo de Familia. Pueden existir otras estructuras, pero entendemos que ésta es esencial.

El Consejo de Familia, como más adelante se explica, es un ámbito de deliberación y debate en el que se decide qué tipo de empresa se quiere ser, y en el que se tienen en cuenta los derechos y aspiraciones de cada miembro.

- Le corresponde mantener vivo el vínculo familia-empresa.
- Su principal función consiste en articular los valores de la familia y determinar la misión.
- Establecer el plan estratégico familiar.
- Definir políticas sucesorias.
- Diseñar canales de información para todos los miembros de la familia.
- Impulsar, desarrollar, comunicar y poner al día el protocolo familiar.
- Fomentar la comunicación con la siguiente generación.

Retos de la empresa familiar

En apartados anteriores hemos visto las ventajas y las limitaciones de la empresa familiar. La empresa familiar es, en primer lugar, una empresa y su carácter de familiar le viene dado por el hecho de pertenecer a una o varias familias.

Por tanto, el primer reto que tiene una empresa familiar es de contemplarla como a una empresa y a la familia como a una familia.

La empresa deberá respetar las reglas del mercado en todos los sentidos.

En la retribución del capital propio

Aunque sea cierto el término de capital paciente, los socios de una empresa familiar deben ser retribuidos conforme a las reglas normales de mercado y, por tanto, deberán esperar una rentabilidad de su capital acorde a la que obtendrían en el mercado.

No podemos esperar que los socios de una sociedad familiar, y más los no involucrados en ella, dejen pasar años y años sin ningún tipo de retribución, aunque su participación se revalorice.

La empresa familiar deberá retribuir a sus socios familiares como lo haría si éstos no fueran familiares y, por tanto, atendiendo circunstancias del mercado.

En la fijación de salarios

Los miembros de la familia que ocupen cargos en la empresa deberán ser retribuidos de acuerdo con el mercado. Es obvio, pero en algunos casos existe la confusión de que los miembros de la familia deben tener salarios superiores o inferiores precisamente por eso, por ser miembros de la familia.

Fijar salarios desviados del mercado puede provocar además de situaciones injustas, la pérdida de talento.

La empresa no es más que una empresa más y la familia es una familia. Por tanto, es importante no confundir los lazos de afecto con los lazos contractuales.

El segundo de los retos a los que se enfrenta una empresa familiar es el de disponer de estructuras.

Probablemente el fundador tenía la capacidad de gestionar la empresa él sólo, pero para una sucesión adecuada es necesario dotarse, como hemos visto, de las estructuras necesarias, que van a ser del todo necesarias en el tiempo de la sucesión.

Retrasar la sucesión es un error clásico que suelen cometer las empresas de carácter familiar.

Las estructuras deben estar formadas por los miembros de la familia y otros no familiares que tengan la capacidad de dirigir la empresa.

Otro error frecuente es pensar que los sucesores del fundador son tan buenos emprendedores como el propio fundador, por lo que la familia debería tener claro si dispone del sucesor adecuado.



El tercer gran reto es anticiparse a los problemas

Además de los retos propios del mercado, que no son pocos, las empresas familiares tienen un foco adicional de problemas: la familia. Detectar los posibles problemas, las insatisfacciones de los miembros de la familia y anticiparse a ello es absolutamente necesario, a fin de evitar que estalle un conflicto de imprevisibles consecuencias. Los conflictos interfamiliares, suelen ser más difíciles que entre no familiares, pues se acumulan otro tipo de cuestiones y sentimientos.

Y, finalmente, la empresa familiar tiene el reto del crecimiento. Acompasar el crecimiento de la empresa con el crecimiento de la familia, para que la familia, que crece, pueda participar en la empresa familiar. Si la empresa no crece, y la familia sí crece, no tendrá espacio para las sucesivas generaciones, y, por tanto, deberá continuar, en su caso, de una de las líneas de la familia, o dejar de ser familiar, por producirse su venta.

En consecuencia, la empresa familiar, para continuar siéndolo y ser objeto de un legado a pasar de generación en generación deberá procurar tanto su crecimiento como su diversificación.



Longevidad en las empresas familiares

Para tener longevidad, las empresas familiares deben dotarse, entre otros, de:

- Algún tipo de ventaja competitiva, sostenible en el tiempo (como todas las empresas).
- Un accionariado o socios capaces de sostener la empresa, generación tras generación.

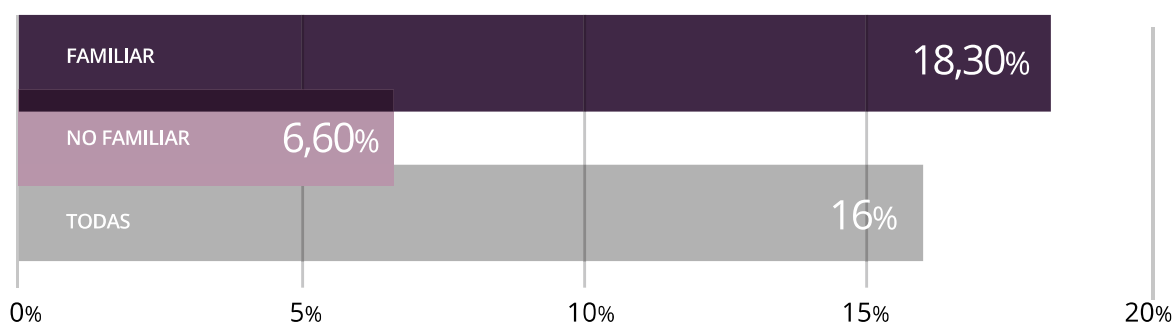
Diversos estudios muestran que alrededor del 50% de las empresas familiares tienden a desaparecer en menos de 5 años.

También se puede constatar que, en la cabecera de las empresas más importantes, hay más empresas familiares que empresas no familiares.

Las empresas que perduran en el tiempo, así como las familias empresarias, suelen tener estructuras sencillas pero muy eficaces.

En un estudio reciente publicado por el Instituto de Empresa Familiar se ha puesto de relieve que durante la crisis la mortalidad de las empresas familiares ha sido superior a las no familiares.

MORTALIDAD EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES (2007-2013)



Fuente: Instituto de Empresa familiar

EL PROTOCOLO FAMILIAR

Los instrumentos de toda empresa, como son los acuerdos estatutarios, pueden resultar insuficientes para una empresa familiar, pues en las empresas familiares se precisa regular otros aspectos que normalmente no son necesarios en empresas no familiares, como los siguientes:

- Acceso y salida de familiares al gobierno de la empresa.
- Sucesión.
- Formación de los futuros directivos.
- Pactos intrafamiliares.
- Valores éticos.
- Fórmulas para resolución de conflictos.
- Relaciones económicas y profesionales entre los miembros de la familia y la empresa.
- Etc.

Todo ello con el fin de asegurar la continuidad de la empresa de una manera eficaz. Todas estas cuestiones y otras de importancia dentro de la familia pueden ser acordadas en el marco de lo que denominamos "Protocolo Familiar".

Aquí es importante señalar que el momento para abordar la creación de un Protocolo Familiar es cuando no se necesita. Es decir, antes de que pueda surgir cualquier discrepancia.

El Protocolo Familiar debe contar con el consenso de todos los familiares. Por eso es importante su redacción en un momento pacífico, normalmente de la mano de los propios fundadores. Es importante anticiparse a los posibles problemas que puedan surgir.

En el proceso de su elaboración es importante que se implique la mayoría de los miembros y que se produzca un debate de los temas a incluir en el mismo.

También es conveniente que se revise periódicamente para mantener su vigencia ante los cambios que se vayan produciendo.



Contenido del Protocolo Familiar

El contenido puede ser tan amplio y complejo como la familia y su grupo empresarial requiera.

No obstante, las empresas familiares con más éxito suelen disponer de estructuras y reglas sencilla, pero eficaces.

La estructura más habitual, o el contenido mínimo del que debería dotarse al Protocolo Familiar es el siguiente:

Introducción

Suele ser habitual y aconsejable en la introducción realizar consideraciones sobre el fundador, la familia, el origen de la empresa, los valores que el fundador o fundadores impregnaron en la empresa, el ámbito de sus actividades, donde nació y todas aquellas consideraciones históricas desde los fundadores hasta la actualidad.

Historia

Historia de la empresa y de la familia. Los hechos y decisiones principales que han traído a la empresa hasta hoy.



Valores familiares

Los valores de la familia y, consecuentemente, los valores a traspasar a la empresa.

Valores corporativos

Valores corporativos, si los hay, que complementen los valores de la familia que han sido trasladados o transferidos en la empresa.

La empresa

Descripción de la empresa o grupos de empresas, su misión y visión, y perspectivas de futuro sobre el diseño de la empresa familiar.

El protocolo está orientado a la continuidad de la empresa y, por tanto, al relevo generacional en la dirección y en la propiedad. Deberá establecerse un compromiso de adaptación en el futuro de forma regular.

Supuestos en que la sociedad deberá perder el carácter de empresa familiar

La familia puede decidir si se cumplen determinados supuestos, o por decisión de la mayoría de los miembros de ésta, dejar de ser y comportarse como una empresa familiar.

Pactos Sociales o Estatutarios

Son aquellos que pueden incorporarse a los estatutos sociales. Tienen naturaleza societaria y son pactos como los siguientes:

- Régimen jurídico de las acciones o participaciones sociales.
- Mayorías exigibles para la adopción de acuerdos en el Consejo y en la Junta General.
- Criterios sobre el nombramiento del Consejo.
- Régimen de transmisión de acciones o participaciones. Supuestos libres y restrictivos.
- Regulación de la autocartera.
- Etc.

Pactos para Sociales o Extraestatutarios

Los pactos para sociales son aquellos pactos que no es posible incorporar en los estatutos sociales, porque no serían inscribibles, pero que son convenientes de establecer para regular las relaciones entre la familia y la empresa, estableciéndose pactos en los que se regulen aspectos como los siguientes:

- Normas que regulen las condiciones de incorporación de los miembros de familia en la empresa, cualificación exigible, funciones, retribución y control de su rendimiento.
- Normas y criterios sobre la jubilación y/o salida de los gestores de la empresa.
- Condiciones sobre la distribución de dividendos.
- Condiciones sobre las relaciones socio-sociedad (por ejemplo, préstamos).
- Control de las sociedades patrimoniales de los socios.
- Directrices sobre régimen matrimoniales.
- Consecuencias de divorcio.
- Normas sobre prendas de acciones o participaciones.
- Enajenación partes indivisas.
- Etc.

Órganos de Carácter Familiar

Es recomendable establecer claramente los criterios de composición, organización y funcionamiento de los órganos familiares, a los que más adelante nos referiremos y que suelen ser la Junta de Familia, El Consejo Familiar y los Comités de seguimiento del Protocolo Familiar.

No es una obligación tener una empresa familiar, pero si realmente se quiere trasladar a la siguiente generación, es necesario llevar a término una serie de tareas como éstas.

Eficacia de los Pactos Familiares

No todos los pactos tendrán la misma eficacia jurídica. Algunos pactos serán inscribibles en el Registro Mercantil y otros no.

Los pactos inscribibles en el Registro Mercantil tendrán plena eficacia frente a terceros. Mientras que los pactos no inscribibles sobre tendrán la eficacia de un contrato entre los firmantes, incluso es posible que existan pactos sin eficacia legal y cuya eficacia se limita a la fuerza moral. Los referidos a los valores o conducta de los familiares.

Publicidad del Protocolo Familiar

La publicidad del Protocolo Familiar, tanto en la web, como en el registro especial, tiene siempre carácter voluntario. La decisión de su publicación o no, dependerá del Consejo de Familia.

ESTRUCTURAS DE GOBIERNO

Además de los órganos de gobierno societarios, que se regirán por los correspondientes estatutos o por la ley, la empresa familiar puede utilizar otros órganos paralelos que ayuden a dar viabilidad a la empresa y a la familia.

Algunas empresas familiares elaboran lo que se denomina un protocolo familiar, como instrumento regulador de las distintas relaciones que en su seno se establecen.

Estos órganos específicos de la empresa familiar son: la Junta Familiar, el Consejo de Familia, los comités de seguimiento del Protocolo Familiar y la publicidad del Protocolo Familiar. En ellos debe encontrarse el cauce adecuado para solucionar aquellos problemas que se planteen y que no estén previstos en el Protocolo Familiar.

Junta de Familia

La Junta de Familia es un órgano puramente familiar que no debería entrar en cuestiones empresariales.

Tiene carácter deliberante e informativo y está integrado por todos los miembros de la familia que hayan alcanzado la edad previamente establecida en el Protocolo Familiar. Generalmente, la mayoría de edad, 18 años.

En la Junta de Familia la familia delibera sobre sus objetivos, su consecución y la mejor forma de participar en la gestión de la empresa.

También se ocupa de fomentar las relaciones entre los distintos miembros de la familia, así como solventar problemas que surgen o pudieran surgir en la familia y que podrían tener repercusión en la empresa.



Consejo de Familia

Es un órgano de carácter decisorio de la familia y debe estar integrado por representantes de todas las ramas y generaciones familiares, con independencia de que trabajen o no en la empresa. Su agenda debería estar prevista en el Protocolo Familiar.

La presidencia debería recaer sobre uno de los fundadores o en el miembro de la familia más respetado.

Sus funciones principales son las siguientes:

- Resolver los problemas que se produzcan entre familia y empresa.
- Dirigir y organizar la sucesión.
- 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.

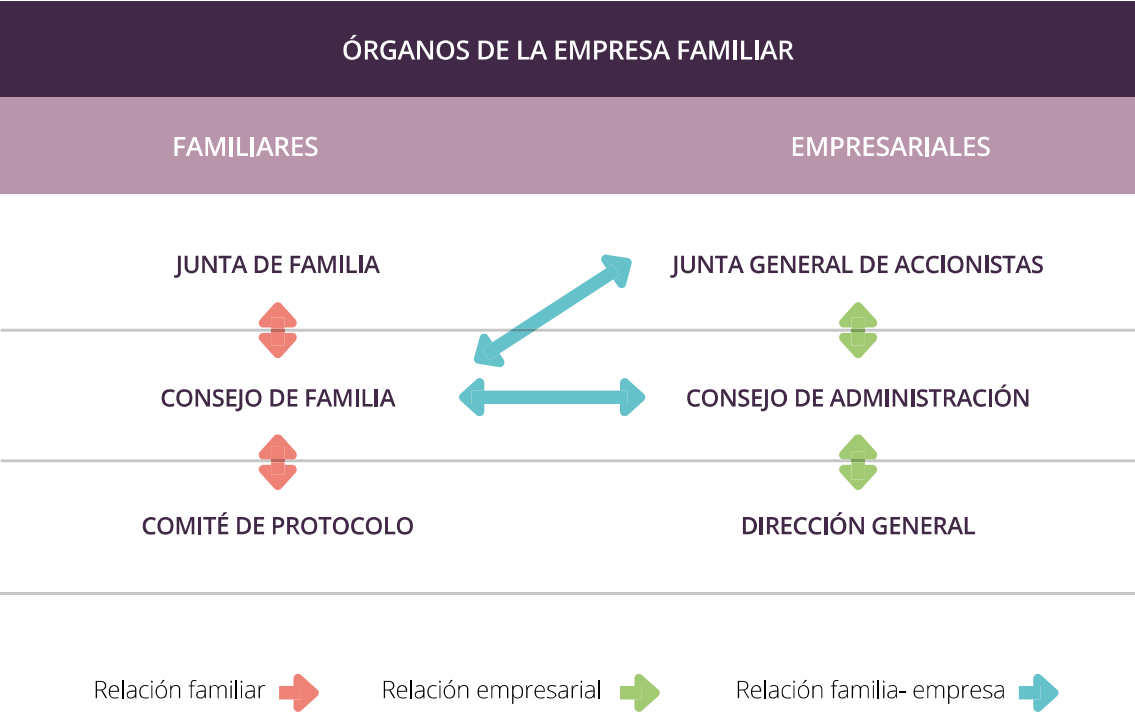
Pero además y esto es muy importante, el Consejo de Familia debe crear un clima de confianza entre los miembros de la familia y eso lo puede conseguir mediante los adecuados canales de comunicación y atender adecuadamente a una continua comunicación entre la empresa y los miembros de la familia.

También el Consejo de Familia debe de procurar despertar la vocación a las siguientes generaciones, pues dependerá de ello, se cumpla el objetivo de entregar el legado a las siguientes generaciones.



El Consejo de Familia también es el encargado de documentar la historia de la familia.

Tanto la Junta de Familia como el Consejo también deben decidir cuándo debe finalizar la empresa familiar.





Seguimiento del Protocolo Familiar

Para solventar las posibles diferencias en la interpretación del Protocolo Familiar es necesario constituir lo que se denomina como Comité de Protocolo. Este comité debe estar formado por miembros del Consejo de Familia. Es conveniente que el número de sus miembros sea reducido e impar, para garantizar un alto dinamismo.

Otros órganos de carácter familiar

Algunas familias, según su complejidad, establecen la conveniencia de crear otros órganos, bien en el seno del Consejo de Familia, bien en el seno del Comité de Seguimiento del Protocolo, tales como comités que velen por la formación de los familiares más jóvenes, o un comité encargado de fijar la política de retribuciones.

FAMILY
OFFICE

Algunas familias empresarias, al alcanzar un determinado patrimonio empresarial o, en otros casos, a raíz de la venta de su empresa industrial, deben gestionar un patrimonio financiero o inmobiliario con la misión de preservarlo a través de una gestión eficiente.

En la mayoría de los casos, la composición de la familia se estructura en distintas ramas con mayor número de miembros al encontrarse en segunda o tercera generación, siendo además necesario la separación de la gestión empresarial de la propiedad.

Según Ivan Langsberg, en su libro *Succeeding Generations*, el Family Office es una unidad operativa independiente que, dentro de los instrumentos para gestionar la relación entre familia y negocio, permite a la familia invertir su riqueza como una sola unidad, a la vez que aumentar su poder de adquisición y optimizar los costes de la gestión financiera desde una óptica de planificación centralizada”.

Otro autor, John Ward en *Family Values and Value Creation* (J.L. Ward, J. Tàpies) define al Family Office como “una organización profesional dedicada a la gestión del patrimonio familiar y los asuntos familiares que está hoy en día redefiniendo el arte de la gestión patrimonial efectiva en familias empresariales que poseen gran visión a largo plazo y un fuerte sentido de propósito y valor de sus fortunas”.

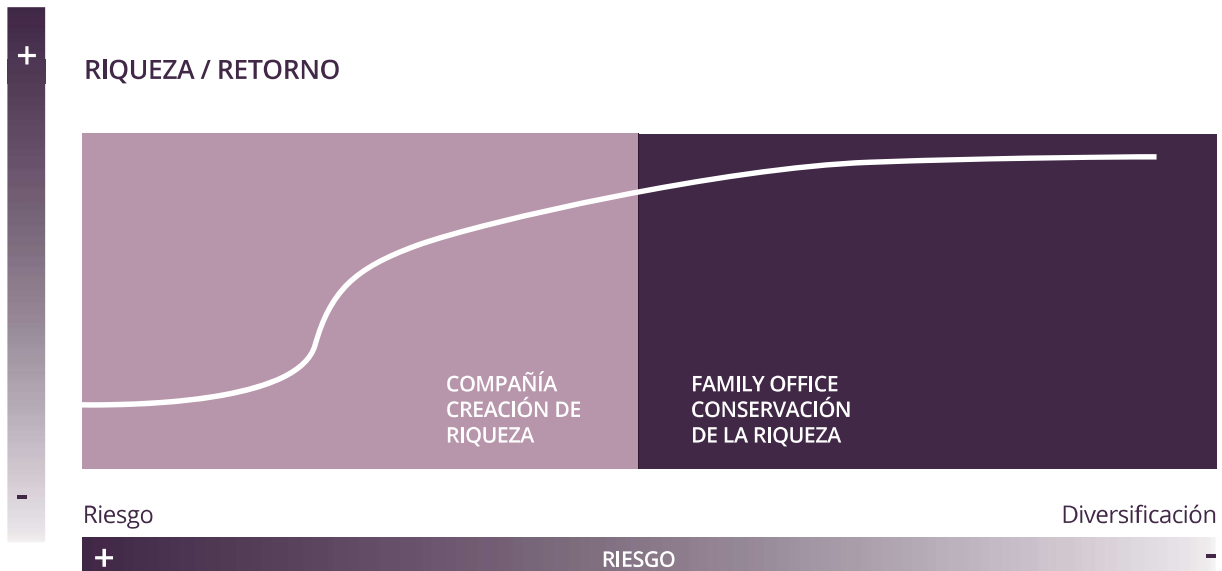
Los Family Office se dedican básicamente a:

- Gestionar activos no adscritos al negocio principal.
- Definir objetivos concretos: puede ser desde una hucha a una empresa de inversiones.

En cualquier caso, debe ofrecer a la familia:

- Seguridad económica.
- Economías de escala, pudiendo, por tamaño, acceder, a circuitos privilegiados de inversión.
- Facilitar fondos a los miembros.
- Dotar un sistema de becas.
- Dotar fondos a actividades filantrópicas.





Fuente: Instituto de Empresa familiar

Los dos objetivos fundamentales de un Family Office, son:

- La gestión patrimonial y financiera desde la eficacia financiera-fiscal.
- La buena organización familiar donde la familia pueda recibir rentas y se organice para una adecuada toma de decisiones.

El funcionamiento del Family Office se debe fundamentar sobre la estrategia de inversión y riesgo que señale el Consejo de Familia.

Para su correcto funcionamiento, es necesaria una estructura de personal que sea liderada por un profesional independiente contratado al efecto. Este profesional puede ser un familiar, aunque habitualmente no lo es.

La estructura jurídica puede ser una sociedad limitada, aunque no tiene porqué ser la sociedad cabecera del grupo.

En definitiva, este instrumento es eficiente para aquellas familias que son capaces de separar con claridad las decisiones industriales de las patrimoniales y financieras con el objetivo de preservar el patrimonio obtenido.

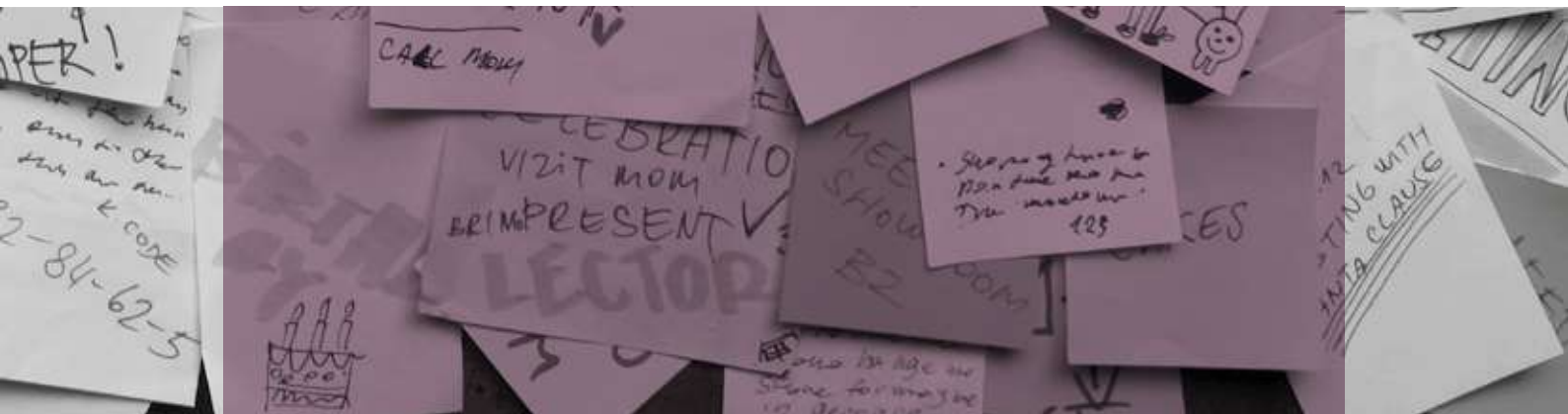


El Family Office suele adoptar diferentes roles y funciones tanto en el área de la familia como responsabilidades en el Área propia del Family Office.

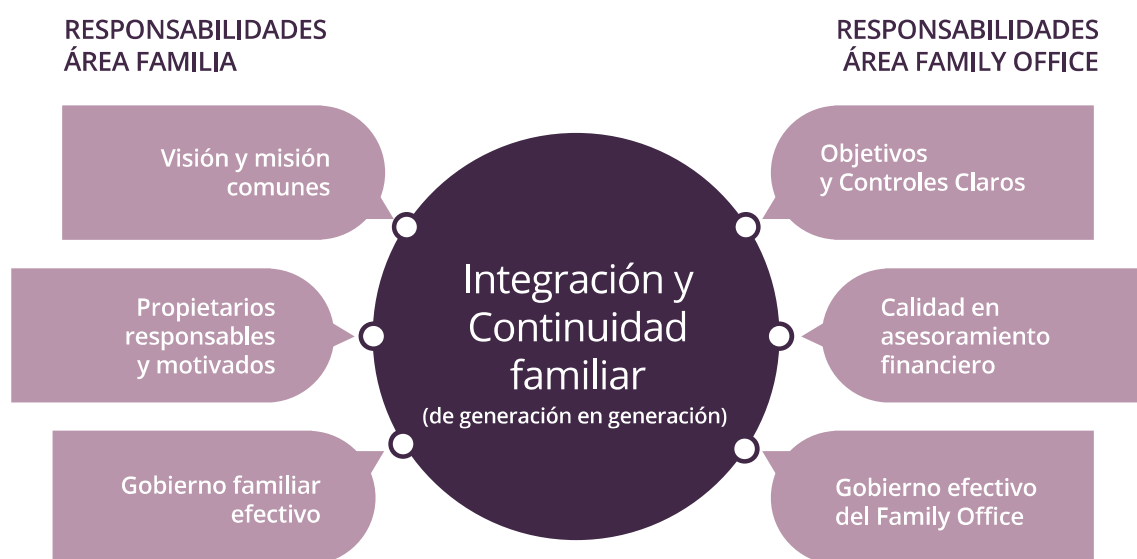
El Family Office suele ser un elemento integrador de la continuidad familiar, prestando servicios a las sucesivas generaciones, asumiendo, en la mayoría de los casos, los roles de:

- Integración de la familia, un centro de servicios para la familia.
- Rol coordinador.
- Rol de prevención de riesgos. Protección de los activos y del patrimonio familiar.

El Family Office suele adoptar diferentes roles y funciones, pero siempre constituye un elemento integrador de la familia, aunque tenga responsabilidades distintas al área de la familia.



Family Office como integrado



Fuente: Julio Cazorla, IESE, Cátedra Empresa familiar

Los Family Office suelen asumir, a medida que se consolida su efectividad, diferentes roles:

- Rol de integración. Coordina de forma centralizada la mayor parte de los servicios financieros y de asesoramiento legal y fiscal, de forma individual, a cada miembro de la familia.
- Rol formador. Asume la formación de los miembros de la familia, consecuencia del rol anterior.
- Rol de prevención. Asume la protección de los activos y del patrimonio familiar.

A consecuencia de todo ello, las funciones del Family Office las podemos representar en el cuadro siguiente:

FUNCIONES DEL FAMILY OFFICE

PRESTACIÓN DE SERVICIOS	GESTIÓN DEL NEGOCIO Y PATRIMONIAL
• Planificación fiscal • Planificación patrimonial individual • Servicios fiscales • Consolidación Contable • Servicios Bancarios • Servicios Jurídicos • Seguros • Administración Financiera	• Gestión inmobiliaria • Inversión Financiera • Private Equity • Otras Inversiones patrimoniales • Diversificación • Etc...

Fuente: Julio Cazorla. IESE. Cátedra Empresa familiar

Además de las funciones de prestación de servicios a los miembros de la familia y la consecución de economías de escala en los servicios, también es importante que el Family Office cuide especialmente los siguientes aspectos.

- La liquidez de los accionistas: éste es un aspecto fundamental, pues si algún accionista quiere desprenderse de su inversión, pueda hacerlo.
- La actividad filantrópica de la empresa (familia), llevando a cabo una gestión profesional de la misma. Esto suele dar valor a las nuevas generaciones.

El Family Office es un elemento de preservación de la riqueza.

Existen, no obstante, determinados errores en los que el Family Office no debería caer.

- Centrarse exclusivamente en el capital financiero y no entender que hay un capital humano detrás.
- Llevar a cabo una gestión de la riqueza estática y no dinámica.
- Equivocarse en la unidad de tiempo: la generación.
- Pensar en términos cuantitativos y no cualitativos.
- No dar la importancia adecuada a la historia familiar.

Está claro que la dimensión del negocio y, por tanto, del patrimonio de la familia, determinará la conveniencia de la constitución de un Family Office. No obstante, en todo caso, la familia debe sentirse participe del proyecto, como debe sentirse integrada en la misión, visión de la familia y sentirse partícipe del su gobierno. En este sentido el Family Office será una pieza fundamental de relación constante y cohesionada entre miembros de la familia, pues será un instrumento más integrador de los valores de la familia y la continuidad de los negocios de ésta.

Si un Family Office se desarrolla con éxito, crecerá y ganará importancia entre los miembros de la familia. Al final, los miembros de la familia deben sentirlo como un instrumento útil para sus intereses.

LA SUCESIÓN

La sucesión en la empresa familiar suele ser el aspecto más crítico, junto al tratamiento de las personas que forman parte de la familia.

Dependerá de diversos aspectos que la sucesión deba ser prevista y llevada a cabo de una forma u otra, entre ellos, los siguientes:

El tipo de empresa. No es lo mismo la sucesión de una tienda o un taller mecánico que la sucesión de una empresa de fabricación productos de consumo con presencia en diversos países.

Por tanto, ante qué tipo de empresa estamos, empresa en la que trabaja la familia, empresa que la dirige la familia, empresa que gobierna la familia o un Family Office de inversión.

El momento en que se encuentra la empresa y, por tanto, si estamos ante el fundador o propietario de la empresa que tiene todo el control, un grupo de hermanos o un consorcio de primos. Cada momento es completamente diferente.

También dependerá del número de sucesores válidos que existan dispuestos a asumir el liderazgo.

Y, finalmente también dependerá de las características del predecesor, de sus objetivos, de las estructuras de las empresas.

La sucesión afectará, a la empresa y a la familia y muy especialmente al programa de formación del sucesor. Un sucesor no se improvisa, además de ser aceptado por la familia, necesita un largo periodo de formación.

El sucesor

La preparación de un sucesor no es tarea que pueda improvisarse, pues debe empezar en la familia empresaria que influye desde niño en infundir el espíritu emprendedor, le inculca sentido de responsabilidad y formación en valores.

La sucesión, con independencia de esa transmisión de los valores llevada a cabo por la familia, no deja de ser un proceso planificado para la formación y maduración del sucesor.

Por tanto, el sucesor, en primer lugar, debería conocer la empresa con un programa de rotación o prácticas.

Una vez finalizados sus estudios, trabajar fuera para adquirir experiencia y conocer y asimilar ventajas competitivas de las empresas en donde preste sus servicios. El protocolo familiar determinará qué grado de responsabilidad en otras empresas es necesario alcanzar antes de dirigir cualquier unidad de negocio de la empresa familiar.

Tras un periodo de adquisición de experiencia deberá dirigir alguna unidad de negocio y demostrar sus capacidades, para finalmente asumir la dirección general o funciones de gobierno.

La empresa

La empresa también se debe preparar para la sucesión.

Siempre será más fácil en una empresa correctamente estructurada. En la que existan mecanismos de coordinación y sistemas de dirección.

La empresa, si no lo está, deberá de dotarse de estructuras u órganos de gobierno:

- Comité de Dirección.
- Consejo de Administración.

Por otra parte, la compañía deberá dotarse, como ya se ha dicho, de sistemas de comunicación, de información, de control, de evaluación y de compensación y promoción adecuados.

La organización del consejo de administración debe ser adecuada al volumen, modelo de negocio y estrategia de la empresa. Definir los roles dentro del Consejo.

Las líneas básicas de Trabajo del Consejo, además de las que se establecen por Ley, son:

- Control y seguimiento del negocio.
- Impulso estratégico. A partir de una misión y visión aprobadas, establecer objetivos estratégicos a medio y largo plazo.
- Asegurar las capacidades directivas y de gobierno a medio y largo plazo.

Los consejeros han de aportar valor al consejo sobre la base de sus capacidades y experiencia profesional. Los consejeros exteriores deben tener el perfil de expertise y complementario a los consejeros y ser realmente independientes.

La familia

La sucesión también afecta a la familia, pues a partir de la sucesión se establecerán relaciones distintas a las anteriores. Ni mejores, ni peores, distintas. Por esa razón la familia debe prepararse mediante las estructuras que previamente debería haber creado (Consejo de Familia, principalmente).

Es normal que afloren temas de poder, quienes ostentarán el poder de la empresa, temas de trabajo, en relación con qué miembros de la familia se incorporarán a la empresa y en qué posiciones, temas de reparto de la riqueza y, en consecuencia, reparto de dividendos y mecanismos de transferencia de la propiedad.

La familia debe tener abordados y clarificados todos esos asuntos que, por lo demás, no son estáticos, sino dinámicos y recurrentes. El Consejo de Familia debe saber anticiparse a esos temas.

FISCALIDAD DE
LAS EMPRESAS
FAMILIARES

Tal como hemos tenido ocasión de ver, las empresas familiares son muy importantes en España, en Europa y en la mayoría de los países desarrollados, no sólo por su peso cuantitativo, el empleo o el PIB, sino también por otros motivos cualitativos.

Por este motivo, las autoridades de la Comunidad Económica Europea han dictado diversas resoluciones con el objetivo de garantizar la supervivencia de la empresa familiar, especialmente mediante un trato fiscal que evite los costes de la sucesión. En la mayoría de los países de la UE, han regulado un tratamiento favorable en las transmisiones de empresas familiares a las generaciones siguientes.

En España, a partir de los años 90 se reguló, en el ámbito fiscal, tratamientos específicos para las empresas familiares, concretamente mediante una exención en el Impuesto sobre el Patrimonio y la reducción del 95% en el Impuesto sobre sucesiones y donaciones. Nuestro ordenamiento jurídico establece, no obstante, una serie de requisitos para aplicarse el tratamiento de la empresa familiar.

Desde el punto de vista fiscal, se entiende que es empresa familiar si está constituida como sociedad mercantil (Sociedad Limitada o Sociedad Anónima), o un grupo de empresas donde la persona que ejerce su control tenga, al menos, el 5% de las acciones o participaciones de la misma, y sus funciones deben suponer, al menos, el 50% de sus rendimientos netos del trabajo, actividad empresarial o profesional del ejercicio en curso. En el caso de que la empresa no pertenezca a una sola persona, sino a un grupo familiar, entendiéndose por tal los cónyuges, los ascendientes, los descendientes o los colaterales de segundo grado por consanguinidad, afinidad o adopción, este porcentaje aumentará al 20%.



En consecuencia, la norma establece los siguientes requisitos:

1. Cumplimiento del porcentaje de participación en el capital social a nivel individual (5%) o a nivel del grupo familiar (20%) conjuntamente con el cónyuge, ascendientes o descendientes hasta segundo grado en el caso del Impuesto sobre el Patrimonio o de tercer grado para poder gozar de la bonificación en el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.
2. Las retribuciones recibidas de la empresa familiar deben suponer la principal fuente de renta, entendiéndose que se cumple el requisito cuando supera el 50% de los rendimientos del trabajo y actividades económicas. Para ello debe verificarse asimismo que se ejecutan tareas de dirección efectiva en la sociedad. Para el cómputo del porcentaje anterior se excluyen las percepciones procedentes de otras entidades participadas a las que se aplique el régimen de exención.
3. La entidad debe desarrollar una actividad económica. Existe una regulación específica para las entidades cuya actividad principal sea el arrendamiento de inmuebles (deben contar al menos con una persona contratada) y las sociedades "holding" (que ostenten participaciones superiores al 5% en otras entidades y cuenten con medios para la gestión de las participaciones).

La exención en el Impuesto sobre el Patrimonio, así como la bonificación en el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones se aplican a la proporción de activos afectos existentes minorados en las deudas en relación con el patrimonio total de la entidad.

CONCLUSIÓN

Las empresas familiares son el núcleo básico del sistema productivo de nuestra sociedad. La mayor parte de nuestra producción tiene lugar en empresas de carácter familiar.

Las empresas familiares suelen ser empresas con alguna ventaja competitiva derivada de los valores de la familia a la que pertenece.

Las empresas familiares tienen algunas ventajas respecto a las no familiares, pero también tienen sus limitaciones por ser familiares, y la principal ventaja y limitación es la propia familia.

Una empresa familiar se caracteriza, respecto a la no familiares, en que detrás de ella existe una familia con la voluntad de permanencia generación de tras de generación.

Cuando una empresa que pertenece a un solo propietario, su fundador, afronta la primera sucesión es un momento de mucho riesgo, pues pasar de un sistema de decisión personalista a un sistema de decisión colegiada, realmente colegiada, no es sencillo. Por ello, el fundador debe propiciar la profesionalización de la empresa, mediante la creación de las estructuras necesarias, al propio tiempo que cuidar a la familia, creando sus órganos correspondientes.

No es obligatorio crear estructuras empresariales y familiares, pero si realmente lo que se quiere es traspasar la empresa a la próxima generación, con una cierta probabilidad de éxito, es necesario llevar a cabo determinadas tareas de profesionalización y creación de estructuras de coordinación.

En el ámbito de la empresa la principal estructura es el Consejo de Administración y en el ámbito de la familia el Consejo Familiar.

El Consejo de Administración de la empresa deberá separar los roles de propiedad, gobierno y dirección, que se formalizan en decisiones de la Junta, Consejo y Dirección.



A menudo los consejos de administración de las empresas familiares se enfrentan a dificultades como:

- Falta de separación clara entre las funciones y responsabilidades de propietario, gobierno y dirección.
- Falta de claridad en la definición de los intereses de los propietarios.
- Alta incomodidad del perfil propietario-fundador como Presidente del Consejo de Administración que se pone en marcha. Hasta ese momento, sus decisiones sólo han sido acatadas.

En el ámbito familiar la principal estructura es el Consejo de Familia. Son varias sus funciones, pero la más importante es informar y formar a la familia propietaria, además de ser el puente de enlace y proa de la empresa.

El protocolo familiar es un instrumento necesario para asegurar la transmisión pacífica de la empresa a las siguientes generaciones. Debe ser llevado a cabo cuando no hay conflictos presentes ni a la vista, de la mano de alguien con autoridad. El fundador tiene normalmente esta autoridad.

Cuando las estructuras empiezan a ser importantes, la figura del Family Office puede ser un elemento cohesionador y útil para la familia.

Además de preparar la sucesión, también debe prepararse al sucesor. Un sucesor no se improvisa y requiere un largo proceso de preparación, normalmente desde la propia infancia.

La familia también se verá profundamente afectada en la sucesión, y debe tener abordados y clarificados todos esos asuntos que, por lo demás, no son estáticos, sino dinámicos y recurrentes. El consejo de familia debe saber anticiparse a esos temas.

La normativa fiscal en la Unión Europea reconoció la importancia de la empresa familiar en la economía. Por esa razón y para evitar dificultades en la sucesión de las empresas ha generado normativa que contempla la exención en los impuestos más afectados.

La familia, el núcleo básico de nuestra estructura social, se manifiesta, una vez más, como lo ha hecho en otros asuntos, como elemento básico en el desarrollo económico y en la creación de riqueza de nuestra sociedad.

Los poderes públicos deberían proteger a la familia, en todos sus aspectos, la libertad de educación, la libertad de empresa y la sucesión de éstas. Nos va más de lo que algunos se piensan.



**JDA/SFAI ES UNO DE
LOS MEJORES BUFETES
DE ABOGADOS EN ESPAÑA
SEGÚN EL RANKING
EXPANSIÓN 2024**

MÁS DE 100 PROFESIONALES A SU SERVICIO

FISCAL - LABORAL Y RRHH - LEGAL - CONSULTORÍA - FINANCIACIÓN I+D+I



contacto@jda.es www.jda.es      