

1. *Introducción*
2. *Contenido de Protocolo Familiar*
3. *Órganos de gobierno de la Empresa Familiar*
4. *Cláusulas que pueden incorporarse*

# *El Protocolo Familiar*

*Alejandro Ríos Navarro*

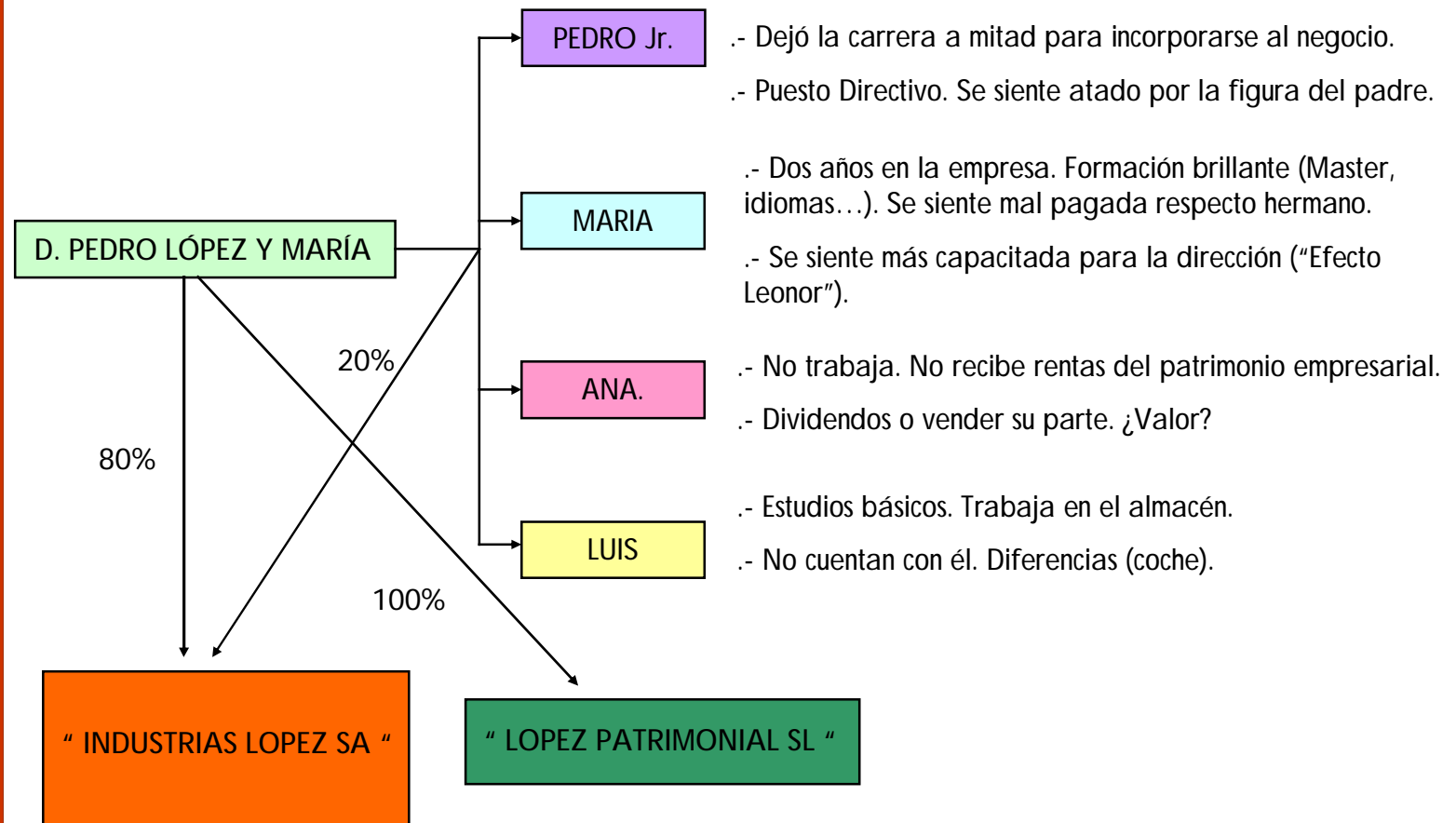
## 1. Introducción

### FAMILIA LÓPEZ

2. Contenido de Protocolo Familiar

3. Órganos de gobierno de la Empresa Familiar

4. Cláusulas que pueden incorporarse



## 1. Introducción

2. Contenido de  
Protocolo  
Familiar

3. Órganos de  
gobierno de la  
Empresa Familiar

4. Cláusulas que  
pueden  
incorporarse

1	INTRODUCCIÓN
1.1.	Definición ▶
1.2.	Finalidad. ¿Por qué hacer un Protocolo Familiar? ▶
1.3.	¿Cuándo? ▶
1.4.	¿Por quién se debe elaborar? ▶
1.5.	El éxito de un Protocolo Familiar ▶
1.6.	Grados de obligatoriedad ▶

## 1. Introducción

2. Contenido de Protocolo Familiar

3. Órganos de gobierno de la Empresa Familiar

4. Cláusulas que pueden incorporarse

1.1

Definición

- ü Documento “ad hoc” escrito que contiene los acuerdos que la familia establece respecto de su relación con la empresa y la propiedad, es decir, vinculando a la familia con los otros dos círculos de la empresa familiar.
- ü Medio para asegurar la continuidad de la Empresa Familiar y de las relaciones fluidas en el seno de la familia mediante la planificación del cambio generacional inevitable en este tipo de Empresas, a través de la definición de una serie de reglas o criterios que regulen las relaciones futuras entre los miembros de la familia y la empresa, así como con el patrimonio familiar.

## 1. Introducción

2. Contenido de Protocolo Familiar

3. Órganos de gobierno de la Empresa Familiar

4. Cláusulas que pueden incorporarse

1.2

Finalidad. ¿Por qué hacer un Protocolo Familiar?

- ü Porque el PF ayuda a la familia a tener una plasmación de su cultura de empresa, es un medio para evitar problemas y una guía para canalizar soluciones.
- ü Porque mantiene la cohesión y la armonía familiar.
- ü Porque el PF marca los objetivos de la Empresa.
- ü Porque compatibiliza los intereses familiares y los empresariales.
- ü Porque el PF debe establecer un mecanismo sucesorio.
- ü Porque el PF debe regular el patrimonio.
- ü Porque el PF debe facilitar la gestión empresarial.

## 1. Introducción

2. Contenido de Protocolo Familiar

3. Órganos de gobierno de la Empresa Familiar

4. Cláusulas que pueden incorporarse

1.3

¿Cuándo?

∅ Prepararlo "a tiempo":

ü No esperar a desarrollarlo en momentos difíciles como solución a los problemas que se hayan planteado. El Protocolo no es para eso, sino para evitar futuros problemas.

∅ Elaboración de manera "pausada y reflexiva":

ü En la elaboración del Protocolo es tan importante el documento final como su proceso de elaboración que implica la comunicación y reflexión de todos los miembros de la familia.

ü Fases:

- Causas que lo motivan
- Discusión y consenso sobre su contenido.
- Adopción de acuerdos.
- Plasmación documental
- Seguimiento y revisión continuada

## 1. Introducción

### 2. Contenido de Protocolo Familiar

### 3. Órganos de gobierno de la Empresa Familiar

### 4. Cláusulas que pueden incorporarse

#### 1.4 ¿Quién deberá elaborar el Protocolo Familiar?

- ü Uno/varios miembros cualificados de la Familia
- ü Asesor/es externo/s

#### 1.5 El éxito de un Protocolo Familiar

- ü Instituciones familiares idóneas a la familia a la que va dirigida el Protocolo Familiar, buscando soluciones *ad hoc*: no existe el "Protocolo tipo".
- ü Delimitación clara de funciones.
- ü Delimitación clara de objetivos.
- ü Una buena información a los accionistas.
- ü Una buena formación de los miembros de la familia.
- ü Conocimiento de los derechos y obligaciones.
- ü Mecanismos para facilitar la salida a quien no quiera permanecer en la Empresa.
- ü Compartir los beneficios de la Empresa con los más

desfavorecidos.

## 1. Introducción

2. Contenido de  
Protocolo  
Familiar

3. Órganos de  
gobierno de la  
Empresa Familiar

4. Cláusulas que  
pueden  
incorporarse

1.6

## GRADOS DE OBLIGATORIEDAD

- ü Moral
- ü Contractual
  - ü Contrato entre las partes
  - ü Otros documentos (estatutos – Testamento)



1. *Introducción*

2. *Contenido de  
Protocolo  
Familiar*

3. *Órganos de  
gobierno de la  
Empresa Familiar*

4. *Cláusulas que  
pueden  
incorporarse*

2

## CONTENIDO DEL PROTOCOLO FAMILIAR

2.1 Contenido Básico ▶

2.2 Documentos que deben acompañar al Protocolo ▶

1. *Introducción*

2. *Contenido de Protocolo Familiar*

3. *Órganos de gobierno de la Empresa Familiar*

4. *Cláusulas que pueden incorporarse*

## 2. CONTENIDO DEL PROTOCOLO FAMILIAR

Misión, valores y estrategia

Organos de gobierno y dirección

Empleo de familiares

Formación

Sucesión

Régimen económico

Política social

Evaluación, seguimiento y revisión continuada

1. *Introducción*

2. *Contenido de Protocolo Familiar*

3. *Órganos de gobierno de la Empresa Familiar*

4. *Cláusulas que pueden incorporarse*

2.1

## CONTENIDO BÁSICO

- ü Definiciones básicas (Claridad y precisión terminológica)
- ü Ámbito objetivo y subjetivo del Patrimonio Familiar.
- ü Parte programática:
  - Ø Origen de la Familia
  - Ø Origen de la Empresa
  - Ø Cultura de la Familia y de la Empresa Familiar
  - Ø Hacia donde se quiere caminar (principios éticos, postulados y tradiciones y orientaciones de la Familia)
- ü La Familia y la propiedad de la Empresa:
  - Ø Capitulaciones matrimoniales
  - Ø Testamento
  - Ø División de la propiedad y cambios en la propiedad

1. *Introducción*

2. *Contenido de  
Protocolo  
Familiar*

3. *Órganos de  
gobierno de la  
Empresa Familiar*

4. *Cláusulas que  
pueden  
incorporarse*

2.1

CONTENIDO BÁSICO (cont.)

- ü Gestión de empresa: Presencia de la familia en el Consejo de Administración.
- ü Política de formación de los miembros de la familia para acceder a puestos directivos.
- ü Política de trabajo y empleo de los miembros de la Familia.
- ü Política retributiva de los miembros de la familia que trabajan en la Empresa.
- ü Jubilación de los miembros de la familia – directivos y trabajadores.

## 1. Introducción

## 2. Contenido de Protocolo Familiar

## 3. Órganos de gobierno de la Empresa Familiar

## 4. Cláusulas que pueden incorporarse

### 2.1

### CONTENIDO BÁSICO (cont.)

- ü Política de rentas, inversiones y desinversión:
  - ü Derecho a percibir un dividendo mínimo.
  - ü Posibilidad de diversificar riesgos.
  - ü Derecho a separarse de la Empresa Familiar.
- ü Órganos de la Familia y órganos de la Empresa:
  - ü La Asamblea Familiar y el Consejo de Familia.
  - ü La Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración.
  - ü Derecho a separarse de la Empresa Familiar.
- ü Régimen sancionador: Exclusión del socio y exclusión de la Familia.
- ü Cláusula de arbitraje para la solución de conflictos.
- ü Compartir con otros los beneficios de la Empresa.

1. *Introducción*

2. *Contenido de  
Protocolo  
Familiar*

3. *Órganos de  
gobierno de la  
Empresa Familiar*

4. *Cláusulas que  
pueden  
incorporarse*

2.2

DOCUMENTOS QUE DEBEN ACOMPAÑAR AL PROTOCOLO

- ü Cuestionario
- ü Capitulaciones matrimoniales
- ü Testamento
- ü Estatutos sociales

1. Introducción

2. Contenido de  
Protocolo  
Familiar

**3. Órganos de  
gobierno de la  
Empresa  
Familiar**

4. Cláusulas que  
pueden  
incorporarse

3

## ÓRGANOS DE GOBIERNO

3.1. De la familia. De la empresa ▶

3.2. La Asamblea Familiar ▶

3.3. Consejo de familia ▶

3.4. Otras instituciones familiares ▶

3.5. Junta General de Accionistas ▶

3.6. Consejo de Administración ▶

3.7. Recomendaciones al Futuro Sucesor ▶

1. *Introducción*

2. *Contenido de  
Protocolo  
Familiar*

3. *Órganos de  
gobierno de la  
Empresa  
Familiar*

4. *Cláusulas que  
pueden  
incorporarse*

## 3.1. De la Familia

- ü La Reunión Familiar
- ü La Asamblea Familiar
- ü El Consejo de Familia

## 3.1. De la Empresa

- ü La Junta General de Socios
- ü El Consejo de Administración



1. Introducción

2. Contenido de  
Protocolo  
Familiar

3. Órganos de  
gobierno de la  
Empresa  
Familiar

4. Cláusulas que  
pueden  
incorporarse

## 3.2. La Asamblea Familiar (Órgano Consultivo)

### Ü Origen

- Ø Generación de hermanos - primos

### Ü Composición

- Ø Edad Mínima
- Ø Familia Política
- Ø Voz y/o voto: menores, matrimonios, divorciados

### Ü Funciones

- Ø Informativa
- Ø Determinación de objetivos de la familia
- Ø Fomento relaciones familiares
- Ø Detección de problemas familia/empresa
- Ø Elección miembros de Consejo de Familia/Comités

1. Introducción

2. Contenido de  
Protocolo  
Familiar

3. Órganos de  
gobierno de la  
Empresa  
Familiar

4. Cláusulas que  
pueden  
incorporarse

## 3.3. Consejo de Familia (I)

### ü Composición

- Ø Que estén representadas todas las ramas familiares.
- Ø Que estén representados socios trabajadores/no trabajadores.
- Ø Que estén representados todas las generaciones.
- Ø Que cuente con un asesor externo.
- Ø Presidente (fundador) y Secretario.

1. Introducción

2. Contenido de Protocolo Familiar

3. Órganos de gobierno de la Empresa Familiar

4. Cláusulas que pueden incorporarse

## 3.3. Consejo de Familia (II)

### Ü Funciones

- Ø Órgano bisagra (Familia, Consejo de Administración y Director General).
- Ø Propone candidatos al Consejo de Administración.
- Ø Gestiona el PF durante toda su vida.
- Ø Dirige e impulsa el proceso de sucesión de la EF.
- Ø Resuelve problemas entre la familia y la empresa.
- Ø Defiende los derechos de los socios que no trabajan en la empresa.
- Ø Contribuye a la comunicación entre todos los miembros de la familia.

1. Introducción

2. Contenido de  
Protocolo  
Familiar

3. Órganos de  
gobierno de la  
Empresa  
Familiar

4. Cláusulas que  
pueden  
incorporarse

## 3.3. Consejo de Familia (III)

### ü Aspectos Recomendables

- Ø Consenso
- Ø 1 voto/impar/Pº mayoritario
- Ø Nº de miembros
- Ø ¿Familia política en el consejo?
- Ø Consejo de Familia no es igual a Consejo de Administración
- Ø Duración limitada en el tiempo

1. *Introducción*

2. *Contenido de Protocolo Familiar*

3. *Órganos de gobierno de la Empresa Familiar*

4. *Cláusulas que pueden incorporarse*

## 3.4. Otras Instituciones Familiares

### ü Aspectos Recomendables

- Ø Comité de Accionistas Familiares
- Ø Comité de Formación
- Ø Comité de Empleo
- Ø Comité de Beneficencia

## 3.5. Junta General de Accionistas

### ü Composición

### ü Funciones

1. Introducción

2. Contenido de  
Protocolo  
Familiar

3. Órganos de  
gobierno de la  
Empresa  
Familiar

4. Cláusulas que  
pueden  
incorporarse

## 3.6. El Consejo de Administración

### ü Composición

- Ø Socios, sean o no miembros de la familia
- Ø Directivos (no miembros de la familia)
- Ø Directivos que pertenezcan a la familia
- Ø Asesores externos

### Ø Funciones

- Ø Representación orgánica de la sociedad
- Ø Diseño de políticas o estrategias a largo plazo
- Ø Señalar objetivos a cumplir
- Ø Coadyuvar al proceso sucesorio

1. *Introducción*

2. *Contenido de Protocolo Familiar*

3. *Órganos de gobierno de la Empresa Familiar*

4. *Cláusulas que pueden incorporarse*

## 3.7. Recomendaciones al Futuro Sucesor

- ü Formación intelectual sólida.
- ü Motivación
- ü Que, en la medida de lo posible, cuente con el apoyo de la familia.
- ü Que prevea que su situación va a ser especialmente cuestionada.
- ü Que tenga contacto directo con aquél a quien va a suceder para hacer una sucesión no traumática.
- ü Tratar de obtener acuerdos con otras personas implicadas en la empresa.
- ü Evaluar objetivamente sus aptitudes.

1. *Introducción*

2. *Contenido de  
Protocolo  
Familiar*

3. *Órganos de  
gobierno de la  
Empresa Familiar*

4. *Cláusulas que  
pueden  
incorporarse*

4

CLÁUSULAS QUE PUEDEN  
INCORPORARSE EN EL  
PROTOCOLO FAMILIAR



1. *Introducción*

2. *Contenido de Protocolo Familiar*

3. *Órganos de gobierno de la Empresa Familiar*

4. *Cláusulas que pueden incorporarse*

4. Cláusulas que pueden incorporarse en el protocolo familiar (I)

- ü El sindicato de voto = “todos a una”. (compra o venta)
- ü Sindicato de bloqueo.
- ü Limitación de transmisibilidad a personas ajenas a la familia.
- ü Convenios de adquisición de acciones
- ü Derecho de adquisición preferente.
- ü Derecho de suscripción preferente.
- ü Acciones/participaciones privilegiadas.
- ü Acciones sin voto.
- ü Adquisición “mortis causa” y limitaciones.
- ü Proindivisos.

## 1. Introducción

## 2. Contenido de Protocolo Familiar

## 3. Órganos de gobierno de la Empresa Familiar

## 4. Cláusulas que pueden incorporarse

### 4. Cláusulas que pueden incorporarse en el protocolo familiar (I)

- ü Voto dirimente del Presidente del Consejo.
- ü Pacto mínimo de acciones para acudir a la Junta: Máximo de votos a emitir.
- ü Pacto de representación de la Junta sólo por familiares.
- ü Derecho de información especial del socio familiar.
- ü Causas de separación y exclusión del socio.
- ü Prohibición de concurrencia.
- ü Limitación en la elección de la persona del administrador.
- ü Prestaciones accesorias.

**BROSETA** abogados  
ESTUDIO JURÍDICO Y TRIBUTARIO



Plaza de Tetuán, 8-2º - 46003 Valencia - Tel: 96 392 10 07 / 06 - Fax: 96 392 10 88 - e-mail: [info@broseta.com](mailto:info@broseta.com)

[www.broseta.com](http://www.broseta.com)