Cátedra de
Empresa Familiar
de la Universitat de València

Núm. 01 Julio 2014

Cuaderno de Trabajo

El protocolo familiar: un enfoque práctico para su desarrollo

César Camisón Zornoza
Alejandro Ríos Navarro

Patrocinan:
BROSETA.
PORCELANOSA

Promueven:
AVE asociación valenciana de empresarios
EDEM Escuela de Empresarios
IVEFA Instituto Valenciano para el Estudio de la Empresa Familiar
Instituto de la Empresa Familiar
Vniversitat de València

Cátedra de
Empresa Familiar
de la Universitat de València

El protocolo familiar:
Un enfoque práctico para su desarrollo

© El protocolo familiar: un enfoque práctico para su desarrollo, 2014. César Camisón Zornoza y Alejandro Ríos Navarro. Primera edición: julio 2014, Valencia. Todos los derechos reservados.

ISBN: 978-84-617-1851-1

Depósito legal: V113-2015

Edición e Impresión: Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València. Colección Cuadernos de Trabajo de la CEF-UV, número 1.

www.catedraef-uv.es

Esta publicación no puede reproducirse, ni total ni parcialmente, ni ser registrada o transmitida por ningún sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, ya sea fotomecánico, fotoquímico, electrónico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo de los autores y de la institución editora. Cualquier violación de los derechos de propiedad intelectual de esta obra será perseguida por todos los medios legalmente disponibles.

AUTORES

César Camisón Zornoza
Catedrático de Organización de Empresas y Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València

Alejandro Ríos Navarro
Socio-Director de Mercantil, Broseta Abogados

COMITÉ CIENTÍFICO DE LA COLECCIÓN

César Camisón Zornoza
Catedrático de Organización de Empresas y Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València

Carlos Peraita
Titular de Análisis Económico de la Facultad de Economía

Tomás González Cruz
Titular de Organización de Empresas de la Facultad de Economía.

Jesús Estruch Estruch
Catedrático de Derecho Civil de la Facultad de Derecho

Javier Viciano Pastor
Titular de Derecho Mercantil de la Facultad de Derecho

Ana Zornoza Abad
Titular de Psicología Social de la Facultad de Psicología

Marta Riera Esteve
Becaria colaboradora de la Cátedra de Empresa Familiar

La **Cátedra de Empresa Familiar de la *Universitat de València* (CEF-UV)** fue creada en 2006 bajo el impulso de la Asociación Valenciana de Empresarios (AVE), la Escuela de Empresarios (EDEM), el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) y el Instituto Valenciano para el Estudio de la Empresa Familiar (IVEFA) y contando desde entonces con el patrocinio de Broseta Abogados y Porcelanosa. La CEF-UV se define como un espacio de encuentro e intercambio de conocimiento entre miembros de la comunidad universitaria, empresarios y profesionales que trabajan en el ámbito de la empresa familiar valenciana.

Nuestra **misión** es generar y difundir conocimiento relevante y útil para: futuros titulados universitarios, miembros de familias empresarias, profesionales que desempeñan labores ejecutivas y de control en empresas familiares, y miembros de la comunidad académica interesados en el estudio de la empresa familiar.

En consonancia con la misión enunciada, la **visión** de la Cátedra de Empresa Familiar de la *Universitat de València* se concreta en las siguientes metas por las cuáles quiere ser reconocida:

- Ser un referente social en la **generación y difusión de información** relevante y fiable que permita describir y conocer la realidad de la empresa familiar de la Comunidad Valenciana.
- Su capacidad para **desarrollar modelos y herramientas de gestión** novedosas útiles y relevantes en el ámbito profesional y académico.
- La **calidad de la docencia** específica impartida en el ámbito de las titulaciones de grado y postgrado ofertadas por la *Universitat de València*.
- La calidad y capacidad de convocatoria de sus actividades de **difusión de conocimiento** dirigidas al ámbito empresarial y profesional.
- Haber desarrollado un **equipo consolidado y multidisciplinar de investigadores** centrados en el estudio de la realidad y los retos de futuro de la empresa familiar.
- Su disponibilidad y accesibilidad para atender las necesidades e inquietudes de los miembros de la comunidad: empresarial, académica y de la sociedad en general.
- Su capacidad para **participar en las actividades de la red de Cátedras de Empresa Familiar del IEF** de forma activa e influyente.

Objetivos de la colección Cuadernos de Trabajo de Cátedra de la Empresa Familiar de la U.V. (CEF-UV)

La colección de ***Cuadernos de Trabajo de CEF-UV*** es una iniciativa que recoge los resultados de los Programas de Formación y Divulgación incluidos dentro del Plan de Actividades de la CEF-UV.

Los ***Cuadernos de Trabajo*** se configuran como estudios, análisis y presentaciones que abordan la problemática de la empresa familiar y de la familia empresaria y las relaciones entre ambas, desde una perspectiva interdisciplinar. Se pretende un formato que, manteniendo el rigor y la profundidad en el tratamiento de los temas, ofrezca ideas, conocimientos, métodos y experiencias que puedan interesar a profesionales, empresarios y directivos ligados al mundo de la empresa familiar, por tener aplicabilidad práctica y servirles de guía en sus decisiones y responsabilidades. También podrán ser publicados en la colección estudios de casos de empresas familiares que hayan destacado por su trayectoria y por las estrategias, prácticas y soluciones en temas de gestión, gobierno, sucesión y planificación familiar que hayan introducido, y que puedan ser valiosas para el resto de organizaciones familiares.

Estos ***Cuadernos de Trabajo*** pretenden pues sintetizar y divulgar conocimiento novedoso, relevante y útil para comprender la realidad de la empresa familiar, contribuir al desarrollo de su capacidad competitiva y de generación de riqueza, y ayudar a sus fundadores, propietarios familiares, gestores y asesores en la toma de decisiones sobre cómo configurar familia y empresa, las relaciones entre ambas y para resolver los múltiples retos económicos, directivos, jurídicos y psicológicos que estas organizaciones enfrentan cotidianamente. Son pues un cauce de expresión y un instrumento de difusión de trabajos que se realizan bajo el amparo de la CEF-UV, en cualquiera de los centros o departamentos de la Universitat de València por personal propio o colaboradores externos.

Todos los trabajos publicados han superado un proceso de evaluación anónima que garantiza que reúnen los estándares de interés profesional y calidad científica para ser difundidos en esta colección. Los autores mantendrán la plena propiedad intelectual de sus trabajos, y se beneficiarán de una amplia difusión entre la red de cátedras de empresa familiar de España, el mundo empresarial y profesional vinculado a la empresa familiar y otras redes académicas y directivas en las que CEF-UV está implicada. En concreto, los Cuadernos publicados se editan y distribuyen por el sistema tradicional de folleto y en formato electrónico a través de la web de la CEF-UV y de otros canales digitales.

Índice

1. Los retos de la empresa familiar **10**

2. Soluciones para ordenar la sucesión, la continuidad y el control de la EF **17**

3. ¿Qué es un protocolo familiar?: ¿sólo un papel? **21**

4. Las cuestiones clave a responder en el protocolo familiar **28**

4.1. Las cuestiones críticas a decidir 28

4.2. Las políticas familiares y empresariales a perfilar 31

5. El contenido del protocolo familiar **33**

6. El proceso de elaboración del protocolo familiar **37**

7. Consejos finales para el proceso de elaboración del protocolo familiar **39**

8. Bibliografía **44**

Resumen

Este trabajo compendia los principales retos a los que la familia empresaria y la empresa familiar se enfrentan para lograr la conservación de la unidad y la confianza en el seno de la primera y la supervivencia y la prosperidad de la segunda. Las empresas familiares tienen aspectos positivos indudables, pero también corren serios riesgos para su continuidad, el mantenimiento del patrimonio, la profesionalización, la conciliación de intereses, el relevo generacional, la garantía de un capital suficiente, el diseño competente de estructuras de gobierno en el negocio y en la familia y la prevención de conflictos. Para afrontar todos estos retos, la empresa familiar tiene a su alcance diversas soluciones. En este estudio se desmenuza uno de ellos, el Protocolo Familiar. Se inicia estudiando las distintas notas definitorias del concepto, para aclarar sus diferentes dimensiones jurídicas, económicas, financieras, directivas y afectivas. Esta conceptualización permite concretar con precisión las cuestiones clave a responder por los actores del proceso de elaboración e implantación del Protocolo Familiar, así como el contenido necesario que debe consensuarse para que el instrumento despliegue todas sus potencialidades. El cuaderno finaliza proponiendo una serie de consejos para desarrollar el proceso que ayude a diseñarlo y ejecutarlo de la forma más eficaz factible.

Palabras clave

Protocolo Familiar, sucesión, liderazgo, empresa familiar

Abstract

This report summarizes the main challenges which both, business family and the family business are facing to maintain the unity and confidence within the first and the survival and prosperity of the second. Family businesses have undoubted positive aspects, but are also at serious risk for its continuity, maintenance of heritage, professionalization, the reconciliation of interests, generational renewal, the guarantee of sufficient capital, the competent design of the Government structures in the business and in family, and conflict prevention. To face all these challenges, the family business has at its disposal various solutions. This study analyses one of them: the Family Protocol. This papers starts with the study of the different concept definitions, to clarify their different legal, economic, financial, managerial, and affective dimensions. This conceptualisation enables setting accurately key questions to answer by the actors in the process of elaboration and implementation of the Family Protocol, as well as the necessary content that must reach a consensus so that this instrument deploys all its potential. The paper ends by proposing a series of tips for developing the process that will help to design it and run it in the most effective way possible.

Key words

Family Protocol, succession, leadership, family business

1. LOS RETOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

En este trabajo hemos optado por el concepto de empresa familiar que conjuga dos requisitos: (1) propiedad en manos del fundador o de sus descendientes que concede el control de las decisiones esenciales; (2) participación directa de la familia en la estrategia y la gestión de la empresa además de en su gobierno, de modo que al menos un miembro de la familia pertenece a la alta dirección o asume funciones ejecutivas, sin que ello obligue a que la dirección esté completamente en manos familiares.

Esta visión de la empresa familiar supone no considerar ya como tal a aquellas compañías con la propiedad concentrada en una familia pero que han delegado completamente su dirección a profesionales externos al círculo de parentesco, porque al obrar así muchas de las circunstancias que tipifican a la organización familiar se disipan. Hay que precisar que esta definición no excluye las empresas familiares que han optado por la discrecionalidad directiva, separando el control de la propiedad del control de la gestión. Las familias que han decidido desligarse de la gestión cotidiana de la empresa pueden seguir supervisando su estrategia y sus resultados desde sus puestos en el consejo de administración, incluyendo su nombramiento como consejeros delegados que sirvan de engarce entre el gobierno corporativo y el equipo directivo. A nivel internacional esta elección es ampliamente compartida. De hecho, ha sido la adoptada por el estudio encomendado por la Comisión Europea (Mandl, 2008) y por el Grupo Europeo de Empresas Familiares GEEF (Comisión Europea, 2009), y más tarde por la Junta del *Family Business Network*.

La doctrina jurídica ha hecho de este concepto su eje principal, insistiendo en la idea del control familiar del capital y de las decisiones empresariales unida a la participación en la gestión del negocio, siendo la unidad de dirección asegurada por estos vínculos (Cerdá, 2004: 92; Rodríguez-Artigas, 2005: 387). Por ello se consideran las sociedades familiares como un paradigma de sociedad cerrada (Iglesias, 1994; Garrido de Palma, 1996; Rodríguez-Artigas, 2003; Sánchez, 2010b: 43), cualificada por la trascendencia de los vínculos familiares con la titularidad del capital social y con la administración de la empresa. El Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, en su Preámbulo, también se inclina por esta conceptualización cuando define las sociedades de carácter familiar como *aquellas en las que la propiedad o el poder de decisión pertenecen, total o parcialmente, a un grupo de personas que son parientes consanguíneos o afines entre sí*. Esta última es empero una definición poco afortunada porque, como comenta Vicent-Chuliá (2008: 55),"si la propiedad o el poder de decisión pertenecen sólo parcialmente a un grupo familiar, éste carecerá del control, por lo que difícilmente podremos admitir que se trata de una sociedad familiar". El equívoco reside en la deficiente redacción del RD, porque la intención del legislador era indicar que es empresa familiar cuando con una participación parcial en la propiedad se logra el control; así lo precisa de modo más exacto el GEEF estimando que tal hecho se puede lograr en las compañías cotizadas cuando la familia posee el 25% de los derechos de voto.

Lo expuesto permite definir la empresa familiar del modo siguiente:

> *La empresa familiar es aquella organización que desarrolla actividades económicas y en la que una o varias personas ligadas por vínculos de parentesco tienen una propiedad suficiente para su control de las decisiones estratégicas en los órganos de gobierno, existiendo además al menos un miembro de la familia asume funciones ejecutivas.*

Así conceptualizada, la empresa familiar posee tres rasgos característicos objetivos:

1. **Se trata de una empresa**, es decir realiza actividades económicas de producción de bienes o servicios. Ello la diferencia de la gestión del "patrimonio familiar", enfocado exclusivamente en la tenencia de bienes o derechos.
2. **Es familiar** porque una persona o un grupo familiar posee una mayoría de control del capital. Para concretar qué se entiende por familia, se habla normalmente de un grupo con vínculos cercanos de parentesco, es decir, parientes o familiares próximos. El término familia no se entiende en el sentido estricto de familia matrimonial (que incluirá a los cónyuges y sus hijos aún bajo su potestad o que viven en el hogar paterno), sino que incluye además al conjunto de personas ligadas por vínculos de parentesco consanguíneo o parentesco político o de afinidad, e incluso podría abarcar el parentesco adoptivo. Si la familia recoge a todas las personas a las que la ley atribuye efectos jurídicos (por ejemplo, en cuanto a testamentaría), faltarían incluso los procedentes de la familia extra-matrimonial o natural (parejas de hecho y descendientes carnales de las mismas). En síntesis, la familia propietaria puede incluir familiares que son parientes (padres, hijos, tíos, primos), familiares no parientes (los cónyuges o parejas de hecho) y parientes no familiares (hijos adoptivos y extra-matrimoniales).
3. Y adquiere sentido especial porque la familia no sólo contempla la empresa como una inversión, sino que **se implica directamente en su gestión** aunque no tiene por qué hacerlo de forma excluyente.

La EF puede alcanzar una serie de ventajas por el compromiso a largo plazo de la propiedad y la dirección, el alineamiento entre ambas, el dominio de un oficio, la importancia concedida a la reputación por la identificación de la marca de la empresa y el apellido familiar, y la vocación de continuidad incluso cuando la propiedad no participa de la gestión (Camisón, 2014b).

Sin restar valor a la positividad del hecho familiar, sobre la EF pesan una serie de amenazas entre los cuáles quizás el problema más citado y de mayor talla sea el referente a su continuidad. En realidad, este es el primer reto al que se enfrenta cualquier empresa, sea o no familiar. La **conservación de una empresa** implica trabajar por mantener su competitividad y evitar su desaparición a causa de los problemas, conflictos y amenazas que el devenir mercantil plantea. En la medida que estos retos son comunes a todo tipo de empresas y revisten pocas diferencias en la empresa familiar, quedan fuera del objetivo de este análisis y no serán objeto de estudio específico. Sin embargo, muchos de los factores clave que explican la competitividad de la

empresa laten tras aspectos que la empresa familiar debe regular. La garantía de profesionalidad directiva, el diseño de una estructura organizativa coherente, la organización jurídica apropiada para el carácter de la propiedad y la estrategia de la compañía, o la modulación de una política de recursos humanos que haga del talento y el compromiso de las personas una ventaja competitiva, son condiciones que la familia debe consensuar. Sin embargo, la empresa familiar se enfrenta por el mero hecho de serlo a otros obstáculos propios.

La **continuidad de la empresa familiar** es un reto al que estas organizaciones se enfrentan en cada tránsito generacional. El predominio de empresas familiares de primera generación, y la abrupta caída en la existencia de empresas de esta naturaleza que hayan conseguido prosperar más allá de la segunda generación, son indicadores reveladores de su alta tasa de mortalidad y de serios problemas de cambio generacional y directivo. Estos datos avisan que es muy importante que las empresas familiares se prevengan de los conflictos económicos y personales entre miembros del grupo familiar, o entre la familia y la empresa, y de los cambios generacionales que ponen en serio riesgo su supervivencia.

Aunque a priori podría pensarse que por ser familiar en una empresa los objetivos y expectativas de los miembros familiares están bien alineados con los de la organización productiva, la observación de la realidad ha constatado que ello no es necesariamente así. El conflicto es algo consustancial a toda organización y a las relaciones humanas, y la empresa familiar no es una excepción, si bien tiene su punto diferencial porque a los clásicos conflictos que surgen en las sociedades sean o no familiares, las empresas familiares agregan las dificultades para trazar los límites entre familia y empresa, para definir y conciliar los roles que frecuentemente juegan las personas en su triple condición de familiares, propietarios y trabajadores; así como los problemas suscitados por el poso emocional y afectivo que late tras muchas decisiones como son el trabajo de los cónyuges, de los hijos o la gestión de los derechos económicos de todos los partícipes. Los escenarios de desacuerdo suelen entonces acabar en dinámicas desagradables tanto en la vida familiar como social.

Existe una conexión directa entre la estabilidad y subsistencia de la empresa familiar y la calidad de la **gestión de su patrimonio familiar y societario**, como han atestiguado múltiples especialistas (p.e., Leach, 1993; Davis & Tagiuri, 1996; Gersick et al., 1997; Gallo, 1998; Cole, 2000). Luego la pervivencia de la empresa familiar estará vinculada a una ordenación familiar y empresarial que redunde en bien del progreso futuro de la compañía y prevea los conflictos que pueden surgir. La vida diaria de estas organizaciones está impregnada de dificultades concitadas por el choque entre el deseo de autonomía patrimonial de los miembros del grupo familiar y la necesidad de consensuar un proyecto de empresa que asegure su continuidad. La empresa familiar necesita pues un mecanismo eficaz para regular las relaciones entre la organización patrimonial de la familia y de su empresa, e incluirá así disposiciones sobre los regímenes económicos que se deben observar en las capitulaciones matrimoniales, en la organización del trabajo, en la transmisión de las participaciones sociales, en el destino de los flujos financieros y en la sucesión

hereditaria y del liderazgo.

La propiedad familiar de una empresa le confiere una especial complejidad por las **dificultades para deslindar y organizar los intereses de los miembros del sistema empresa, el sistema familia y el sistema propiedad.** La coincidencia en las mismas personas de distintos roles (trabajador / gestor, consejero, propietario, familiar) complica la percepción de los derechos y responsabilidades inherentes a cada papel, así como la necesidad de separación y coordinación entre familia y empresa. La controversia más peligrosa reside en el equívoco de entender que la continuidad de la empresa familiar debe tener a los miembros de la familia como garantes, lo cual supone excluir a terceros de la dirección y la propiedad. Cuando esta idea penetra en la cultura familiar, la empresa puede acabar sufriendo **problemas de profesionalización gestora**. Lógicamente un peso dominante de terceros no familiares en estos dos ámbitos acabará conduciendo a la empresa hacia derroteros no familiares, pero la combinación de familiares y no familiares en la gestión y el capital no es óbice para que la empresa mantenga la etiqueta de familiar ni su continuidad como tal se vea comprometida, siempre y cuando la familia tenga clara la obligación de fijar criterios claros y coherentes para el ingreso de familiares en los órganos de gobierno y gestión, sobre los requisitos que deben poseer para desempeñar cargos directivos, para profesionalizar la dirección estableciendo una organización formal con responsabilidades y objetivos bien definidos, y para coordinar la labor técnica de la dirección profesional (frecuentemente no familiar) y el derecho de participación y control de la propiedad familiar (González, Camisón & Cruz, 2014).

El cambio generacional plantea otras **dificultades relativas al desarrollo de una visión compartida y consistente del negocio y de las relaciones que la familia debe tener con la empresa**. En la primera generación, mientras el fundador mantiene el control social y el liderazgo en ambos frentes, los tres sistemas están perfectamente solapados. **El riesgo de desalineamiento** empieza a surgir cuando el fundador envejece y maduran sus sucesores, que empiezan a incorporarse a la empresa familiar sin que muchas veces se deslinden con claridad las competencias necesarias para ejercer profesionalmente en el negocio ni los roles que el mismo actor desempeña en la familia y en la compañía. El incesante incremento de la familia sanguínea y política, y por tanto de la variedad de expectativas respecto al trabajo en la empresa y a los flujos económicos que devenga, va engendrando círculos cada vez más alejados y con intereses cada vez más incompatibles. Sin medidas para corregir esta deriva, la empresa familiar va convirtiéndose en una jaula de grillos donde la tensión entre los intereses empresariales y los familiares crece incontenible, a la vez que se fracturan los objetivos de la propia familia por la pujanza de intereses personales o grupales menos comprometidos con el proyecto familiar.

Estas situaciones típicas de **tensión entre los intereses profesionales, familiares y personales** dejan su huella en dificultades como son el arbitraje de una política de recursos humanos coherente con las prácticas eficaces de organización del trabajo y resistente a las demandas de familiares sin un claro concepto de la necesidad de distinguir propiedad, gestión y

trabajo; la articulación de un régimen para la gestión de los derechos económicos de los socios que respete las lógicas expectativas de retorno del capital invertido que tiene la propiedad, junto a las necesidades financieras de la compañía; o los obstáculos al diseño de una estrategia compartida que trace el rumbo para el crecimiento, la internacionalización, el endeudamiento e incluso la potencial obligación de reestructuración de la empresa familiar con sus consecuencias de cierres o ventas de todo o parte del negocio. En cualquier caso, la EF es empresa con mayúsculas y familiar en minúsculas, lo que significa que los intereses empresariales deben primar sobre los familiares cuando las diferencias amenacen la continuidad.

El tiempo es pues un factor determinante en la naturaleza de los conflictos pues su mero transcurso plantea ya **retos de sucesión y relevo generacional** que deben prevenirse. Hay pocas similitudes entre los conflictos observados en la primera andadura de una empresa familiar y en una empresa familiar multigeneracional. En cualquier caso, los fallecimientos, los relevos generacionales en la dirección y el gobierno de la empresa y las herencias no hacen sino agravar las dificultades que ya de por sí encierran procesos como los de selección de líder, sucesión directiva, reorganización societaria y fragmentación de la propiedad del capital a causa de la paulatina división patrimonial. La toma de decisiones y la unidad de dirección se ven amenazadas por todos estos factores.

De todos ellos, el problema más inquietante suele ser conducir **el relevo generacional en el liderazgo de la dirección y de la propiedad,** cuya solución exige arbitrar un plan con los mecanismos preventivos oportunos. El cambio en el liderazgo no es un mero problema de sucesión, aunque es obvio que en ese momento puede agudizarse. La identificación de familiares con madera de líder, su preparación para el momento crítico y la gestión inteligente del proceso de recambio son tareas que la EF debe pensar y planificar (Camisón, 2014a).

Otro problema reincidente que agrava las ya de por sí importantes dificultades en la sucesión y complejidad familiar es **la falta de comunicación**. Los obstáculos para unas relaciones fluidas entre personas de distintas generaciones y con culturas y niveles de formación heterogéneos son comunes en todas las familias. Pero en la empresa familiar este problema tiene consecuencias más graves, porque además de enrarecer el clima intra-familiar y agrietar su unidad, suele deteriorar el proceso de debate, negociación y consenso que es imprescindible despertar entre miembros, ramas y generaciones familiares. Es prácticamente seguro que en ausencia de una comunicación fluida y continua la familia no habrá logrado una planificación de la sucesión ni pactos sobre todos los temas críticos relacionados con la gestión de la empresa y del patrimonio familiar. Sin una comunicación fluida, los problemas no aflorarán y acabarán enquistándose. Si la familia tampoco está informada de la situación de la empresa, su toma de decisiones puede ser igualmente incoherente, Luego el desarrollo de un flujo eficaz y bidirección al de comunicación intra-familiar es un ejercicio imprescindible para la supervivencia de la empresa familiar.

Los conflictos pueden tener su origen en una **deficiente organización del capital**, donde conviven mayorías y minorías que pueden tener visiones enfrentadas. Peor aún son los casos de empresas familiares constituidas por socios al 50%, que suelen derivar en la parálisis de los órganos de gobierno y gestión cuando ambos mantienen posturas irreconciliables. La inacción puede incluso agravarse cuando la EF adopta un sistema de administración mancomunada que requiere la unanimidad de todos los administradores solidarios. Este esquema está totalmente huérfano de mecanismos de prevención y solución de conflictos, de modo que cuando el problema se enquista, la situación acaba frecuentemente derivado en la desaparición del negocio. Tampoco es fácil reconducir estructuras deficientes porque los fundadores optaron por una forma jurídica poco apropiada o que se ha revelado insuficiente más tarde para el crecimiento social. Incluso cuando estos problemas no existen, pueden surgir otros derivados de la progresiva variedad de intereses entre propietarios que trabajan o dirigen la empresa y los que no lo hacen, o que tienen necesidades económicas diferentes. Estas asimetrías tensionan el marco jurídico establecido al crear la empresa y pueden crear muchos conflictos societarios si la familia no recurre a las soluciones jurídicas ya contrastadas que permitan ordenar las calidades, derechos, participaciones y transmisiones de títulos por los socios familiares.

Otras fases críticas para la continuidad de la empresa familiar son las que coinciden con **cambios en las estructuras de control**, por mor de hechos como pueden ser la compraventa de títulos, la transmisión de participaciones a los descendientes, matrimonios o divorcios, etc. La imprevisión de los mecanismos adecuados para enfrentar estos procesos de cambio acarrea habitualmente consecuencias negativas para la dinámica familiar y el propio gobierno del negocio familiar.

Por último, la empresa familiar tiene una problemática singular en **la configuración de sus órganos de gobierno societario y familiar, para deslindarlos y coordinarlos**. Además de los órganos societarios propios de la forma legal que se adopte, la empresa familiar puede introducir otros órganos paralelos extrasocietarios (como el Comité de Familia y la Asamblea Familiar) con capacidad de contribuir de forma eficaz a la viabilidad de la empresa. Si ya es tarea compleja encontrar una estructura institucional competente para el gobierno y la gestión de la empresa, más difícil todavía es la cuestión si hay que tener en cuenta además la forma en que se relacionarán con otras estructuras de las que la familia se dota para su organización patrimonial. Las dificultades no se limitan a problemas de coordinación multi-orgánica, pues a ellas se agregan otras relativas a la elección de los miembros adecuados en cada órgano, el peso de los familiares y de las ramas del núcleo de parentesco en ambas partes (familia y sociedad). Sin olvidar la complejidad que supone gobernar procesos de cambio organizativo y de relevo en el liderazgo aquí impregnados de consideraciones afectivas, ni tampoco las barreras que puedan surgir a la implantación de prácticas directivas y de organización del trabajo que son de alto rendimiento pero que pueden suscitar recelos en organizaciones presididas anteriormente por soluciones de “andar por casa”, acomodadas a la tradición.

Finalmente ha de tenerse en cuenta que a pesar de ser la libre expresión de la voluntad de la familia propietaria, los órganos familiares no son jerárquicamente superiores a los órganos sociales. La eficacia externa de los acuerdos societarios es plena y son impugnables si son contrarios a la Ley y a los Estatutos. En cambio, los acuerdos adoptados por los órganos familiares, conocidos como pactos parasociales, circunscriben su eficacia a los familiares firmantes. La relación entre las estructuras de gobierno societario y familiar no puede entonces resolverse siempre por la vía jurídica sino desde un criterio institucional y de coordinación cultural y decisoria.

En definitiva, la prevención de los conflictos en la empresa familiar demanda desarrollar una adecuada organización interna del trabajo, de la gestión y del capital a nivel societario, junto a una estructura en la vertiente familiar que ordene la toma de decisiones, la cultura y el gobierno y control de sus participaciones en la sociedad. No existen soluciones estandarizadas, porque el diseño institucional para la prevención de conflictos debe ser contingente y adaptarse a los objetivos, valores, tamaño y actividad de la empresa y de la familia, y a sus previsibles evoluciones en el futuro.

Pero el reto de la empresa familiar no concluye una vez diseñada su estrategia de negocio y la organización tanto de la estructura societaria, financiera, laboral y productiva internas a la compañía, como de la estructura de gobierno familiar. Estos medios sirven al fin de prevenir y mitigar los potenciales conflictos. Todos los pactos e instrumentos que vamos a ir viendo tienen utilidad para desactivar o prevenir ciertos problemas o para moderar sus impactos negativos. Mas como ya hemos indicado, el conflicto es algo consustancial a toda organización y a las relaciones humanas, y cabe anticipar que en algunos momentos de su vida la empresa familiar y la familia propietaria se verán convulsionadas por enfrentamientos y disensiones que frustraron las prevenciones de que se habían dotado. Es obvio que si los esfuerzos preventivos fueron inexistentes o insuficientes, el conflicto tendrá mayor calado. Pero incluso cuando la prevención fuese máxima e inteligentemente construida, habrá situaciones que agotarán su reserva pacificadora. Por consiguiente, otro reto de la empresa familiar es **prever mecanismos de solución de conflictos** una vez los mismos han surgido imparables y plantean escenarios de enfrentamiento entre familiares. La prevención de la hipótesis de qué hacer cuando la prevención no ha funcionado también tiene mecanismos contrastados para ejercerse, tanto inter partes como con participación externa a los actores del conflicto.

2. SOLUCIONES PARA ORDENAR LA SUCESIÓN, LA CONTINUIDAD Y EL CONTROL DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las coordenadas que las familias empresarias y las empresas familiares pueden seguir para resolver, contener, prevenir y en la medida de lo posible evitar los problemas antes señalados vienen circunscritas por consideraciones jurídicas sobre la organización societaria, la economía del matrimonio y la sucesión hereditaria, pero también por principios y métodos generados por la dirección de empresas, e incluso por la psicología social y de las organizaciones.

En primer lugar, no debe olvidarse que las opciones disponibles dependen sobremanera de quien toma la decisión sobre el rumbo de la empresa. Cuando el empresario no es individual sino societario, los mecanismos jurídicos se complican porque crecen los agentes decisores y porque las limitaciones del Derecho societario entran en juego.

Además, las empresas familiares tienen a su disposición diversos instrumentos legales para garantizar su continuidad y su control familiar, especialmente atajando los problemas derivados de la transmisión de la propiedad, que pueden ser "intervivos" o "mortis causa". Dentro de los mecanismos "intervivos", hay que hablar del contrato sucesorio y del Protocolo Familiar, mientras que las soluciones "mortis causa" pasan por la delación testamentaria.

La previsión sucesoria "mortis causa" debe estar declarada antes de que se produzca la delación testamentaria y puede conseguirse principalmente por **la vía del testamento**. Una de las situaciones más conflictivas que pueden presentarse como consecuencia de la transmisión hereditaria, haya o no testamento, es la comunidad hereditaria. Se caracteriza por la existencia de una pluralidad de herederos que comparten derechos sobre un caudal indiviso. Cuando en dicho caudal se incluye la propiedad de una empresa familiar, la imprevisión absoluta del antecesor crea el problema de cómo organizar el patrimonio para dotar a la firma de un gestor con control del capital suficiente y/o con apoyo del resto de familiares con los que comparte el capital. Ahora bien, la planificación sucesora tiene una ventaja sobre el Protocolo porque depende de la voluntad de uno y siempre es más fácil decidir poniéndose de acuerdo consigo mismo que con los demás. Para aprovechar este hecho y eludir los riesgos de una herencia no planificada, existen diversos mecanismos testamentarios de eficacia para garantizar la continuidad y el control de la empresa familiar:

1. Prever en el testamento **la partición de la herencia** de modo que adjudique a los herederos que considere más adecuados para dirigir la empresa familiar una participación que les asegure el control del capital de la misma. Si esta atribución patrimonial supone una mayor disposición hereditaria por los nuevos propietarios de la empresa familiar de aquello que les habría correspondido se puede compensar al resto de herederos con otros bienes hereditarios no empresariales (vid. artículo 1056 del Código Civil).

2. Establecer **la fiducia sucesoria** designando al heredero fiduciario con las facultades necesarias para la conservación y la administración de la empresa familiar (artículo 831 del Código Civil).

3. Establecer la **prohibición testamentaria** de pedir la partición del capital de la empresa familiar, para evitar que el reparto debilite el control societario, y señalando las fórmulas de funcionamiento en esta situación de indivisión (artículo 1051 del Código Civil).

4. **Ordenar testamentariamente la constitución** de una forma societaria, previendo incluso los estatutos sociales y planificando en ellos los sistemas de control que permitan garantizar el control del negocio por los familiares nombrados.

5. **Nombrar testamentariamente un factor o gerente** con las facultades que le concede el Código de Comercio.

6. Establecer el **usufructo universal** a favor del cónyuge con asignación de la nuda propiedad a favor de los herederos elegidos.

7. Prever la **gestión del patrimonio empresarial** del menor por persona distinta.

Sea cual sea el mecanismo testamentario escogido, existe un hecho cierto: esperar a planificar la sucesión cuando el líder de la empresa haya fallecido engendra un periodo de incertidumbre y obstaculiza organizar la transición generacional y la preparación de sucesores competentes con tiempo suficiente para que adquieran las capacidades necesarias.

Por lo dicho, es preferible recurrir a mecanismo de planificación sucesora "intervivos". El primero de ellos es el **pacto o contrato sucesorio**. El objeto de este contrato aplicado al caso de la empresa familiar es la institución de un pacto entre el fundador o antecesor que ostenta el liderazgo y la propiedad de la firma y el o los herederos por él elegidos, para asignar a estos últimos tal condición y atribuirle la propiedad del patrimonio invertido en el negocio familiar y subsiguientemente la responsabilidad de gestionarlo.

La puesta en práctica del contrato sucesorio no reviste problemas económicos sustanciales, pues el posible perjuicio de la legítima que ostentan el resto de herederos forzosos puede resolverse asignándoles un complemento con otros bienes de la herencia, circunstancia permitida en el ordenamiento jurídico español (vid arts. 1056 y 1062 del Código Civil).

Pero a pesar de la simpleza de esta organización el reparto patrimonial, y de la ya larga tradición del contrato sucesorio desde que el Derecho Romano se decantó por la libertad de testar y en el Derecho Germánico se reconoció la institución del heredero contractual, y a diferencia de su admisión en algunos ordenamientos forales, la evolución jurídica española ha conducido a prohibir el pacto sucesorio. La regla general se encuentra en el artículo 1271.2º del Código Civil, que dispone: "*sobre la herencia futura no se podrá, sin embargo, celebrar otros contratos, que aquellos cuyo objeto sea práctica intervivos la división de un caudal y otras disposiciones particionales conforme al artículo 1056*". Esta prohibición absoluta de los contratos sucesorios se reitera en otros artículos del Código Civil, como el 816 que anula la renuncia a la herencia futura, o los artículos 991 y 1674. La jurisprudencia ha reiterado esta prohibición en diversas sentencias (vid las del Tribunal Supremo de 16/11/1932 y 25/04/1951).

Los problemas que esta legislación negativa plantea para facilitar la transmisión de la empresa familiar de una forma que garantice su continuidad han originado una presión doctrinal importante en pro de un replanteamiento de la prohibición general de los pactos sucesorios aplicados al caso del control del capital de sociedades ligadas a la familia. La Unión Europea también ha recomendado a los Estados que prohíben la estipulación de pactos sucesorios que piensen en la posibilidad de autorizarlos.

Mientras no sea posible la sucesión contractual mediante la cual el sucedido designaría de entre sus herederos aquellos que le relevarían en la titularidad del capital y de la dirección de la empresa familiar, las soluciones han derivado hacia fórmulas extramuros de la legislación civil y mercantil, como son los pactos privados entre determinados familiares, y especialmente el **Protocolo Familiar**. La complejidad de este modelo de empresa, en razón a los elementos personales y profesionales que confluyen en la misma, es lo que impulsa con frecuencia la necesidad de elaborar un Protocolo Familiar. La figura del Protocolo Familiar se encuentra indisolublemente unida a la realidad específica y plural de la empresa familiar.

El Protocolo Familiar ha sido objeto de atención por el legislador, que ha querido regular diversos aspectos aunque, como norma voluntaria, los contratantes tienen un amplio margen de discrecionalidad en su desarrollo que no sólo se extiende a la sucesión sino también a otros aspectos de la ordenación familiar y empresarial. El enfoque que un Protocolo Familiar debe incorporar debe estar inspirado en el conocimiento acumulado por la dirección de empresas. En concreto, la forma de regular la composición y el funcionamiento de los órganos de gestión y gobierno societario debe respetar la ley pero también acomodarse a las evidencias sobre los diseños que son eficaces y cuáles conducen a resultados desastrosos.

La decisión de cómo ordenar la política de selección y promoción directivas y la política de recursos humanos no debe soslayar la necesidad de garantizar prácticas de alto rendimiento, ni ceder por presiones sentimentales a soluciones que dañen la productividad. Los acuerdos sobre el destino de los flujos financieros deben respetar los derechos que la propiedad posee, pero no debiera castigar la viabilidad financiera de la empresa, su equilibrio y su crecimiento, en mor de necesidades familiares de consumo. El propio diseño de las estrategias corporativas y competitivas no puede estar atenazado por la tradición familiar, cuando la misma sea un freno para explotar oportunidades interesantes de diversificación, de adquisiciones o fusiones, e incluso de alianzas y acuerdos de cooperación.

Tampoco debemos soslayar que la decisión de los fundadores de la empresa familiar, prestos a conducir su primer relevo generacional, así como las elecciones posteriores de cada generación en los nuevos tránsitos sucesorios, estará preñada de forma profunda por querencias, sentimientos y afectos que van más allá de las coordenadas jurídicas y económicas. Diga lo que diga la Ley, y sea cual sea la recomendación de la dirección de empresas sobre la legalidad y la eficacia en la sucesión, respectivamente, la vida de la empresa familiar está muchas veces dominada por los deseos del fundador o de sus sucesores al mando del negocio en posteriores generaciones, a los que le llevan al pairo las disquisiciones legales y económicas.

Puede así optar por ceder la propiedad y/o la dirección de la empresa a alguno de sus herederos, porque le cree el más preparado para el reto o simplemente por ser el hijo preferido; o en otros casos, por atribuirlas a un grupo de herederos con la intención de mantener la comunidad entre ellos. Habrá entonces que buscar encajes legales y soluciones directivas imaginativas a mandatos que no admiten discusión.

3. ¿QUÉ ES UN PROTOCOLO FAMILIAR?: ¿SÓLO UN PAPEL?

El concepto de Protocolo Familiar sigue sin gozar de una definición unánimemente aceptada (vid. Reyes, coord., 2004; Vicent-Chuliá et al., 2004; Serrano, 2013: 41-42). La definición contenida en el Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, en su artículo 2.1, por Protocolo Familiar se entiende no ha resuelto la cuestión pues dista de abarcar la tipología completa de protocolos familiares que pueden observase en la práctica, al no incluir aquellos concertados en empresas sin una forma jurídica societaria.

En base a la práctica en la empresa familiar y a la doctrina jurídica, puede entenderse por tal un documento de inspiración constituyente en el que se suscriben por la familia propietaria de un grupo empresarial un acuerdo marco desarrollado en una serie de pactos que definen las líneas maestras de la misión y la estrategia de la empresa, de su sistema de gestión y gobierno, de su cultura y de la forma en que la familia va a relacionarse con el negocio y a organizar la administración de su patrimonio invertido en el mismo, con el fin de garantizar la continuidad de la empresa y su permanencia bajo control familiar, dentro de un contexto de armonía y consenso familiares.

El Protocolo Familiar se caracteriza pues por las siguientes notas:

1. **El Protocolo Familiar es un documento** en el que los propietarios o legítimos futuros propietarios (por Derecho de Herencia) de una cierta empresa, y eventualmente todos sus familiares consanguíneos y políticos, dejan registrados por escrito acuerdos consensuados que regulan las relaciones profesionales, económicas e incluso personales entre los miembros de una familia empresaria y la empresa de la cual es propietaria, así como el funcionamiento interno en la empresa en el presente y en el futuro. Su naturaleza principal pues es la de un pacto parasocial o *shareholders´ agreement*, que escapa a la configuración estatutaria prediseñada por el legislador (Serrano, 2013: 20).
2. Por la pluralidad de partes que intervienen suele ser un **contrato plurilateral**. Los pactos que recoge suelen comprometer a los fundadores, a sus descendientes e incluso a familiares políticos de estos y a los posibles herederos de próximas generaciones.
3. **El contenido del Protocolo se caracteriza por su heterogeneidad**, debido a que se combinan cláusulas contractuales suscritas por los miembros de la familia de forma multilateral y de eficacia inter pares, con otros pactos que debidamente formalizados pueden comprometer a terceros, e incluso consideraciones meramente expositivas (por ejemplo, sobre los orígenes de la familia y la empresa) y otras disposiciones que se limitan a declaraciones programáticas de buenas intenciones, principios y objetivos cuya exigibilidad se sitúa en el terreno moral pero son de escasa relevancia jurídica.

4. **Se trata de un acuerdo de naturaleza jurídica compleja** (Vicent-Chuliá, 2000: 39; Fernández del Pozo, 2008: 47), pues contiene pactos donde se entremezclan diversas instituciones (contratos reservados, estatutos sociales y capitulaciones matrimoniales). El Protocolo contiene elementos propios de distintos tipos de contratos.

5. Bien puede entonces entenderse como **un documento-contrato marco** (Ministerio de Economía, 2003; Rodríguez-Aparicio, 2004: 289) con elementos propios de distintos tipos de contratos, que luego instrumenta en un documento único el cual pretende dar coherencia al conjunto de pactos. Resulta pues necesario asegurar la perfecta sintonía y concordancia entre todos ellos. La variedad de aspectos a considerar en la vida de la empresa familiar demanda una coordinación precisa de una planificación general que quizás sólo puede proporcionar el Protocolo Familiar.

6. **Es un contrato incompleto**, pues algunos de los acuerdos convenidos pueden requerir de otras previsiones que a su vez dan lugar a otros pactos complementarios más específicos (Roca, 2005: 35; Egea, 2007: 7). Ello significa que la operativización de algunas de las obligaciones impone la implantación de documentos jurídicos complementarios como pueden ser modificaciones estatutarias, cláusulas de sindicación, previsiones sucesoras, etc.; y de instrumentos parajurídicos de planificación (como pueden ser políticas de empresa y el Consejo de Familia) que completen su eficacia. En cualquier caso, los niveles de obligatoriedad del Protocolo pueden ser moldeables y existe un recorrido en la ambición del instrumento a medida que la EF va avanzando.

   La eficacia jurídica del Protocolo está limitada para regular una serie de cuestiones que necesariamente debe considerar y por ello debe auxiliarse de otros instrumentos jurídicos: la organización de la estructura de gobierno societario debe articularse obligatoriamente a través de los Estatutos Sociales, y en su caso del Reglamento de la Junta General y del Consejo de Administración; las disposiciones relativas a la sucesión y transmisión de títulos mortis causa deben formalizarse otorgando testamento; mientras que las previsiones sobre el régimen económico matrimonial deben encauzarse con las capitulaciones matrimoniales.

   Es más, la realización efectiva de ciertas acciones extraordinarias (como pueden ser una operación de reestructuración societaria hacia una estructura holding, o la constitución de una fundación) requerirán otorgar los correspondientes negocios jurídicos.

7. **Es un contrato atípico o innominado** (Fernández-Tresguerras, 2002: 91; Serrano, 2013: 42), pues a pesar de estar definido en el art. 2 del RD 171/2007, por su complejidad no encuadra en un tipo particular de contrato y como consecuencia de ello carece de regulación legal. Esta naturaleza del Protocolo hace obvio que no puede seguir un formato estándar y debe diseñarse a medida de cada familia y empresa.

8. **Es un contrato normativo**, porque fija el régimen general al que se han de ajustar los negocios futuros de la empresa familiar; y además **es un contrato modificable** a diferencia de las disposiciones testamentarias de últimas voluntades.

9. **Es un contrato que da seguridad jurídica al futuro de la empresa**. A diferencia de la insuficiencia del testamento para regular la sucesión porque no otorga ninguna seguridad a las personas llamadas a suceder al líder anterior en la propiedad y la dirección de la empresa, debido a su carácter esencialmente revocable, el Protocolo permite concertar cláusulas (a modo de pactos sucesorios encubiertos) en las que los firmantes se obligan a otorgar testamento en cierto sentido con garantías firmes para que la planificación sucesoria se mantenga incluso después de varios cambios generacionales.

10. **Sin embargo, no se trata de un contrato sucesorio formal**. En el Protocolo los otorgantes no instituyen heredero ni designan beneficiario a cierto familiar, sino que se limitan a formalizar el compromiso de todos de hacerlo siguiendo ciertas reglas, a modo de promesa. La institución de heredero o la realización de una partición inter vivos es una obligación perfectamente modificable porque el antecesor podrá modificar su criterio y revocar su testamento en cualquier momento, por lo que el valor del Protocolo descansa en la auto-obligación que se imponen sus signatarios.

11. **Es un complemento de la propia sucesión.** Como bien dice Álvarez (2010), "canaliza de manera dinámica las necesidades de la empresa concretando y subsumiendo tales necesidades en los engranajes de la sucesión personal del empresario y de los demás familiares (...) No sólo ha de tener en cuenta la forma en que los sucesores se reparten el patrimonio del empresario sino cuál ha de ser la mejor vía para lograr un equilibrio entre los sucesores a los efectos de la gestión de la empresa".

    Hechas estas aclaraciones, para aclarar qué significa realmente el Protocolo Familiar hay que añadir otras notas extrajurídicas, de corte económico, organizativo y psicológico. Aunque normalmente el Protocolo Familiar suele ceñirse al patrimonio empresarial de la familia y a cómo gestionar la relación entre ésta y la empresa, el carácter privado y voluntario de los pactos hace que el contenido del documento sea libre. Aunque podemos señalar una serie de asuntos que deberían estar presentes en todos los Protocolos, su disposición debe acomodarse a cada caso.

12. **El Protocolo Familiar debe ser un "traje hecho a la medida"** de cada familia empresaria y empresa familiar en unas circunstancias concretas. Los miembros del grupo familiar pueden analizar todos los temas sobre los que deseen pronunciarse y consensuar, y fijar acuerdos sobre todo lo que estimen conveniente, sin necesidad de seguir las formalidades que por ejemplo regulan la composición y funcionamiento de los órganos sociales impuesta por la ley. Y frecuentemente se disponen pactos sobre aspectos cuya naturaleza está más ligada a la organización y la dirección de empresas que a la vertiente contractual de las operaciones y las decisiones societarias. Muchas veces la única limitación

deriva de la endémica estandarización de los estatutos sociales y de los Protocolos tras la que subyacen razones económicas bien analizadas por Alfaro (2005).

13. Su contingencia temporal y contextual implica que debe ser un **documento flexible y vivo,** que se pueda adaptar a las condiciones y necesidades cambiantes que caracterizan a la empresa y la familia. El carácter flexible y típicamente cerrado de la sociedad limitada concede mayor juego a la autonomía de la voluntad de las partes, que se ha completado en el Real Decreto 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el Texto Refundido de las sociedades de capital, con el reconocimiento legal de la potestad de incluir en la escritura y en los estatutos "todos los pactos y condiciones que los socios fundadores juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a las leyes ni contradigan los principios configuradores del tipo social elegido" (art 28). El gran interés de esta facultad es que permite extender a cualesquiera cláusulas lícitas que se incluyen en la escritura y los estatutos sociales la publicidad cualificada que aporta el acceso al Registro Mercantil, pudiendo entonces hacerse valer frente a terceros.

14. El Protocolo Familiar no es simplemente un documento ni pretende ser una solución de todos los males que puedan afectar a la empresa y su familia propietaria. Las empresas y las familias no pueden gobernarse sólo con papeles, con cláusulas y con normas. Aunque formalmente el Protocolo sea un documento suscrito por todos los miembros de una familia, en la práctica **lo importante no es el soporte formal sino el proceso de comunicación, debate, negociación y consenso que se despierta entre miembros, ramas y generaciones familiares para conseguirlo**. Por esta vía los familiares pueden llegar a descubrir y a entender las expectativas, las opiniones y los intereses del resto, y así avanzar hacia decisiones donde todos ganen y que encaucen vías de solución a todos los problemas que puedan afectar a la conservación, la continuidad y el control del negocio por la familia, con la previsión de procedimientos cuya eficacia se pretende que vincule también a sus sucesores. En este proceso de reflexión compartida entre miembros y generaciones familiares, se podrá además aflorar toda la experiencia y el conocimiento acumulado en la historia de la empresa. Además, es ese proceso el que da al Protocolo fuerza y validez entre los firmantes, siendo esta una diferencia radical respecto a los contratos.

15. Luego el Protocolo Familiar no sólo se preocupa de aspectos jurídicos ni se restringe a un negocio jurídico. Todo este acervo debe ser el nutriente que el Protocolo Familiar aproveche para el diseño de un plan estratégico familiar en el que se detalle **la hoja de ruta a seguir para la sucesión, la gestión patrimonial de la familia, el desarrollo de las capacidades de sus miembros y la toma de decisiones.** Vicent Chuliá (2004) dice con razón que el Protocolo Familiar **es un instrumento de buen gobierno de las sociedades familiares** para hacer viable la armonización entre los valores y funciones de dos instituciones básicas de la sociedad, como son la empresa y la familia.

16. El Protocolo Familiar tampoco es solamente un contrato. Además de su regulación contractual, **el Protocolo es también** un compromiso moral (Viera, 2007: 1695) **o un código de conducta** al estilo de los códigos de autodisciplina o *best practices* de las sociedades anónimas cotizadas Serrano, 2013: 20), que dispone sobre el comportamiento de los miembros de la familia a nivel empresarial y familiar desde facetas ajenas al derecho. Roca (2005: 36) dice expresamente al respecto: "No es un contrato –que también lo es- sino un conjunto de decisiones sobre la manera de comportarse como propietarios y familiares, como gestores, como posibles sucesores en la titularidad de la empresa. Se definen principios, compromisos, derechos y deberes. Es una guía, una hoja de ruta, sobre el futuro de la empresa para mantenerla precisamente en el marco de la propia familia".

17. Su naturaleza de conjunto de pactos y códigos de conducta suscritos por los miembros del grupo familiar fuera de un marco normativo estricto ya apunta su **carácter opcional, voluntario, y de autorregulación** para crear un marco estable y duradero para el buen gobierno de la empresa y la familia y de las relaciones entre ambas (Díez, 2009; Fernández-Tresguerres, 2002; Viera, 2007: 1694). Nadie obliga a una familia a redactar un Protocolo Familiar, y por tanto la decisión debe derivar de su convencimiento acerca de las ventajas que su proceso de preparación conllevará. Es decir, la fuerza de un Protocolo Familiar no va a residir en las amenazas legales que pueda conllevar el incumplimiento de las obligaciones pactadas, sino en la convicción de los otorgantes de que cumplir lo acordado va a ser lo más beneficioso para la continuidad de la empresa y para el progreso y la armonía familiar. De hecho, hay empresas en las que el Protocolo una vez consensuado ni siquiera es rubricado porque los miembros del grupo familiar creen que su fuerza residen en el auto-convencimiento de su valor y no en la fuerza legal para imponerlo.

18. El Protocolo Familiar también sirve para que los miembros de la familia puedan saber qué se les pide en la empresa familiar, así como lo que ésta les puede ofrecer. Busca pues desarrollar una comunidad de personas en la que cada uno sepa el lugar que le corresponde (como accionista, socio, directivo, consejero, empleado o simplemente como miembro del grupo familiar). Es decir, **el Protocolo Familiar gestiona las necesidades y expectativas** tanto de cada integrante de la familia empresaria a través de su participación en la propiedad, el trabajo y/o la gestión de la empresa, como de la empresa familiar de cara al aseguramiento de su supervivencia, de su rentabilidad y de su crecimiento a largo plazo. De ahí que uno de sus componentes principales sea la política de contratación y remuneración de los miembros de la familia por la empresa familiar.

19. **El Protocolo es también un instrumento que contribuye a la unidad, la conciliación y al equilibrio entre las cuestiones empresariales y familiares**, anticipando las situaciones futuras de conflicto y marcando unas reglas de juego que las prevengan para mantener la propiedad familiar de la sociedad y la salud organizativa de la misma. Si la reflexión familiar durante el proceso de elaboración es auténtica, el Protocolo servirá para eludir las conocidas trampas que siempre penden sobre la empresa familiar.

20. Para prevenir los conflictos y las discrepancias intrafamiliares, el Protocolo Familiar pretende delimitar exactamente los papeles e intereses de la familia y de la sociedad, promoviendo **un consenso familiar sobre los principios básicos que deben inspirar las decisiones cada caso, marcando barreras entre los distintos ámbitos y las reglas de conducta a seguir en cada uno de ellos.** Por ello, en este tipo de documentos se abordan cuestiones tales como los derechos inherentes a la propiedad, la administración de la empresa, el trabajo asalariado por miembros de la familia en la empresa (cuestión siempre espinosa) y una estructura institucional de juego en la familia empresarial y de relación con la empresa.

21. El Protocolo Familiar debe velar por el mantenimiento de los valores familiares como depositarios de la continuidad de la empresa familiar y su transmisión como cultura de la empresa y a las futuras generaciones familiares. Por tanto, **el Protocolo Familiar constituye un paso decisivo para garantizar la continuidad como tal de la empresa familiar**, expresando la voluntad de la familia de perpetuar la propiedad de la empresa de generación en generación. Es sobre esta base sobre la que las empresas familiares se hacen fuertes competitivamente hablando. La confianza conseguida al compartir unos valores constituye una de las ventajas competitivas más destacadas de la empresa familiar. Por tanto, el Protocolo Familiar debe construir una misión y una visión compartidas del futuro de la empresa familiar, y proponer un modelo de negocio y de gobierno del mismo asentado en la cultura familiar y empresarial que sirvan de sostén a sus ventajas competitivas. También debe señalarse que sin la colaboración de la familia todos estos beneficios se evaporarán.

22. Aunque poner en práctica estos valores y transmitirlos y perfeccionarlos generación a generación es algo que va más allá del Protocolo, en él deben sentarse los principios y las estructuras que allanen las resistencias, los egoísmos y las incomprensiones dañinas para un modelo de empresa alineado con la cultura heredada. El contenido axiológico del Protocolo deviene en fijar los principios y valores con que la empresa fue fundada y que se desean transmitir a las siguientes generaciones. Es por este valor como instrumento de sensibilización de las generaciones venideras sobre las funciones que la familia espera que la compañía juegue, que se haya definido **el Protocolo Familiar como un documento educativo** (Viera, 2007: 1695; Serrano, 2013: 42).

Concluyendo, podemos decir que el **Protocolo Familiar** es una **"herramienta jurídica** cuya finalidad es la de promover en **la familia un sentido de pertenencia** a una finalidad o interés superior (la explotación de una actividad empresarial como medio para la defensa de las necesidades familiares), al mismo tiempo que se condiciona el **comportamiento económico empresarial** a las exigencias y necesidades de los **miembros de la familia.** Así entendido, esta modalidad contractual participa más de las técnicas del management que de fundamentos jurídicos (…) El Protocolo es más bien una técnica de management, de dirección empresarial, de terapia de grupo, empresa, pacto y psicología" (Serrano, 2013, 41-42, 48).

Dicho esto, cabe agregar que la voluntad de la familia a la hora de configurar su Protocolo es que sea algo más que una mera declaración de objetivos o de una carta de valores, documentos que ya reposan en las estanterías o los archivadores de muchas empresas sin fritos probados. Aspira a que alcance la categoría jurídica para que otorgue a sus pactos plena eficacia legal. Como dice Serrano (2013: 43), "el contenido del protocolo familiar sobrepasa la mera regulación de las relaciones societarias. Tiene cierta pretensión de querer convertirse en una herramienta jurídica de mayor calado que un mero pacto parasocial (o pacto reservado) (...) Se trata en realidad de un **contrato o pacto meta o supra-estatutario** cuyo objetivo último no es otro que la institucionalización de una específica modalidad empresarial: **la empresa familiar".**

4. LAS CUESTIONES CLAVE A RESPONDER EN EL PROTOCOLO FAMILIAR

4.1. Las cuestiones críticas a decidir

Aunque su contenido sea totalmente libre, el Protocolo Familiar debe considerar obligatoriamente una serie de cuestiones críticas para el futuro de la familia empresaria y de la empresa familiar.[1] Estas preguntas esenciales que el Protocolo debe responder son las siguientes:

A) Cuál es el modelo de empresa familiar que se desea definir y preservar

Los cimientos de un Protocolo Familiar debieran empezar concretando una serie de cuestiones básicas que perfilarán el modelo de empresa familiar que la familia desea desarrollar y preservar en el futuro. Se trata de inquisiciones abstractas pero de gran importancia práctica, porque de ellas emanarán las respuestas a preguntas más operativas formuladas en los siguientes apartados.

Miguel Ángel Gallo (2008: 30-31) ha señalado cuatro cuestiones fundamentales con este fin, a las que Rafael Rodríguez (2012: 37) ha añadido una quinta. Son las siguientes:

1. ¿Qué tipo de empresa familiar somos?
2. ¿Por qué seguir siendo una empresa familiar?
3. ¿Qué se puede esperar de la empresa por la familia?
4. ¿Cuándo dejar de ser una empresa familiar?
5. ¿Qué viene primero la familia o la empresa?

B) Objetivos, valores y estrategia de la empresa familiar

1. ¿Cuál debe ser la misión y la visión de la empresa?
2. ¿Qué objetivos a largo plazo debe alcanzar la empresa?
3. ¿Cuáles son las capacidades en que la empresa debería hacerse fuerte?
4. ¿Cuáles son los valores familiares que la empresa debe mantener y desarrollar?
5. ¿Existen preferencias de los socios sobre los productos y mercados a los que dirigirse?
6. ¿Cómo se ven las alianzas estratégicas?
7. ¿Cómo se ven las fusiones y adquisiciones de otras empresas?
8. ¿Cuál es la posición familiar ante la disyuntiva rentabilidad-crecimiento?
9. ¿Cuál es la posición familiar ante el endeudamiento de la empresa?
10. ¿Qué mecanismos de control deberían implantarse para satisfacer las necesidades de información y control de la familia?

[1] Véase una síntesis actualizada de la investigación sobre la formulación, implantación y actualización del Protocolo Familiar en Gallo & Tomaselli (2006).

C) Sistema de gobierno y equipo de dirección

1. ¿Cuál debe ser la estructura del equipo directivo?
2. ¿Los miembros de la familia pueden ocupar cargos de dirección? ¿Cuáles y bajo qué requisitos?
3. ¿El máximo directivo de la empresa debe o no ser familiar?
4. ¿Qué se piensa respecto a los directivos profesionales externos a la familia?
5. ¿Va a crearse el consejo de administración?
6. ¿Cuál va a ser su composición? ¿Cuántos miembros tendrá? ¿Cuántos serán miembros de la familia y cómo se decide quiénes serán? ¿Van a incorporarse consejeros independientes? ¿Cuál será el periodo de tiempo para el cargo?
7. ¿Cuál es el organigrama de la empresa que establece claramente las responsabilidades y la cadena de mando?

D) Participación de los familiares en la empresa familiar y profesionalidad

1. ¿Deben existir puestos reservados o vetados para los familiares? ¿Cuáles son en cada caso?
2. ¿Cómo decidimos qué miembros de la familia entran en la empresa? ¿Se crea un Comité de Evaluación y Nombramientos? ¿Cuál será su composición y funcionamiento?
3. ¿Qué preparación requiere un miembro de la familia para entrar a trabajar en la empresa familiar (por ejemplo, su formación, experiencia previa fuera de la empresa, perfil profesional, edad, etc.)? ¿La formación correrá a cargo de cada uno la empresa participará en su financiación?
4. ¿Cómo se determina el cargo y la responsabilidad en el momento de la incorporación?
5. ¿Qué se hace cuando un miembro de la familia empleado no funciona correctamente?
6. ¿Permitimos a las esposas y familiares políticos entrar a trabajar en la empresa?
7. ¿Cómo evaluamos y remuneramos a los miembros de la familia que trabajan en la empresa? ¿Aplicamos un criterio de igualdad, de justicia o de equidad?

E) Sucesión y liderazgo

1. ¿Cuándo y bajo qué circunstancias se jubilará el fundador?
2. ¿Cuál va a ser el plan de sucesión que la familia y la empresa sigan en el futuro?
3. ¿Es necesaria la existencia de un líder en la familia que al mismo tiempo lo sea de la empresa? ¿Cómo lo seleccionaremos y lo formaremos?
4. ¿Cómo elegiremos al próximo Director General o Consejero Delegado de la empresa?
5. ¿Cuándo debe empezar la transición generacional?
6. ¿Cómo regular que el fundador o la generación actualmente en el mando de la empresa otorgue testamento conforme a los pactos alcanzados?
7. ¿Cuál será el momento y la forma en que el fundador efectúe la transmisión de la propiedad

a sus descendientes?

8. ¿Qué distribución de la propiedad es la más adecuada para la dirección efectiva de la compañía después de la sucesión?
9. ¿Cómo garantizar la seguridad financiera de los que se retiran?
10. ¿En qué tipo de actividades estarán involucrados una vez retirados de la empresa?

F) Derechos económicos

1. ¿Existe la voluntad de la familia de mantener el control de la empresa familiar?
2. ¿Cuál va a ser la política de reparto de dividendos?
3. ¿Cómo vamos a regular el derecho de salida individual de los miembros de la familia, a través de la venta de sus participaciones sociales o acciones en las empresas familiares?
4. ¿Cómo se valorarán las participaciones o acciones cuando algún miembro quiere ejercer el derecho de separación?
5. ¿Se establecerá un derecho de adquisición preferente para la venta de las acciones o participaciones sociales de las empresas familiares por un miembro de la familia a favor de otros miembros de la familia?
6. ¿Cómo se transmiten hereditariamente las acciones / participaciones?
7. ¿Qué pasa en caso de divorcio?
8. ¿Quién participa en las decisiones financieras de la empresa familiar?
9. ¿Qué normas van a seguirse respecto al uso de los bienes de la empresa por los familiares?
10. ¿Vamos a establecer pactos de exclusividad o de no competencia para que los miembros de la familia no puedan realizar en el mercado ninguna actividad que pueda calificarse como desleal frente a la empresa familiar?
11. ¿Qué uso puede hacerse de las marcas o nombres comerciales de la empresa familiar y bajo qué condiciones?

G) Armonía familiar

1. ¿Qué valores de la familia se deben mantener y potenciar?
2. ¿Cómo se piensa mantener y fortalecer la confianza, la comunicación, la transparencia, la honestidad y el respeto mutuo en la familia?
3. ¿Cómo afrontamos los conflictos entre las distintas generaciones?
4. ¿Cómo manejamos los conflictos entre hermanos?
5. ¿Cómo enseñamos a los familiares políticos las características y la tradición del negocio familiar?
6. ¿Quién liderará y enseñará las costumbres y actividades familiares a las nuevas generaciones?
7. ¿Cómo se toman las decisiones familiares futuras?
8. ¿Conviene formalizar una Asamblea Familiar o un Comité Familiar y cuál va a ser su composición y funcionamiento?

H) Responsabilidad de la empresa familiar

1. ¿Cómo ayudamos a los miembros de la familia en sus necesidades financieras o profesionales?
2. ¿Qué sucede cuando algún familiar rompe los acuerdos que se han tomado?
3. ¿Qué tipo de información financiera debe facilitarse y entre qué miembros de la familia?
4. ¿Cómo se apoyan las ideas empresariales de los miembros de la familia?
5. ¿Cómo nos prevenimos de conductas arriesgadas en el funcionamiento de la empresa, como son por ejemplo la concesión de avales o garantías a miembros de la familia?
6. ¿Cómo nos enfrentamos con la imagen pública y la responsabilidad social las familias exitosas?

I) Plan de contingencia

1. ¿Qué se habría de hacer ahora para hacer frente a posibles situaciones imprevistas?
2. ¿Qué se habría de hacer ahora para tener un Plan de Contingencia?
3. ¿Qué temas deberían analizarse?
4. ¿Qué hacer ante la muerte del Presidente o líder de la sociedad?
5. ¿Qué hacer ante la muerte del sucesor potencial?

4.2. Las políticas familiares y empresariales a perfilar

El conjunto de pactos incluidos en el Protocolo son decisiones que la familia adopta de cara a construir políticas que orienten su funcionamiento y el de sus empresas vinculadas en todos estos puntos críticos, y en otros específicos que pueden surgir en cada contexto (gráfico 1). Estas políticas se pueden organizar en seis categorías:

(1) Políticas familiares. Incluyen, junto a los valores definitorios de la cultura familiar, la planificación de la sucesión y el relevo en el liderazgo, el enfoque del trabajo compartido por la familia, su actitud ante la formación, las pautas de gestión patrimonial que desea imprimir al negocio y al de propiedad familiar, y las disposiciones testamentarias y matrimoniales.

(2) Políticas de gobierno. Estas decisiones darán forma a los órganos de gobierno familiar y empresarial en los que se produzca el debate y la toma de decisiones.

(3) Políticas de empleo. Las políticas de personal debe orientar la captación, compensación, promoción, motivación y asignación de puestos tanto a familiares como no familiares, para el trabajo individual y en equipo.

(4) Políticas estratégicas. Definen el enfoque estratégico que la familia desea imprimir a la empresa, tanto a la hora de decidir la forma de competir como su actitud ante el crecimiento, la diversificación y la internacionalización. Especial interés reviste el consenso familiar sobre el modo de cuidar y fortalecer la marca y la imagen de empresa, muchas veces indisociablemente ligadas al nombre familiar.

(5) Políticas financieras. Este apartado diseña las bases para la gestión financiera de la empresa, la conservación del control familiar del capital y la posible entrada de socios externos.

(6) Ética empresarial. El Protocolo también puede contemplar pactos sobre la forma de ejercitar su concepto de responsabilidad social.

Gráfico 1. Políticas de familia y de empresa que el Protocolo Familiar debe contemplar.

5. EL CONTENIDO DEL PROTOCOLO FAMILIAR

No existe un modelo estándar de Protocolo Familiar válido para todo tipo de empresas familiares. La problemática de cada una de estas organizaciones puede ser muy distinta según múltiples factores, y su contenido debe adaptarse a estas contingencias para ser plenamente eficaz. Lo realmente importante es que el Protocolo dé respuesta a las cuestiones clave señaladas en el punto anterior, porque la experiencia indica que sobre ellas giran los conflictos más delicados que pueden poner en riesgo la supervivencia y el crecimiento de la empresa familiar. Para consensuar estas respuestas, los pactos pueden tener un cariz muy distinto según hemos visto anteriormente. Entre los factores que condicionarán el diseño del Protocolo cabe considerar al menos los indicados en el gráfico 2.

Gráfico 2. Factores a considerar en el diseño del Protocolo Familiar.

(1) El tamaño y la complejidad de la propia empresa familiar, y subsiguientemente sus imperativos en el diseño de los órganos de gobierno, en la estructura jurídica del grupo empresarial y en las necesidades de financiación para invertir y crecer
(2) Las necesidades de profesionalización directiva demandadas por la estructura de la industria en que opera, el grado de competencia, la complejidad tecnológica y comercial, etc.
(3) El tamaño y la complejidad de la propia familia propietaria, en términos de generación, ramas familiares, número de familiares, variedad de perfiles personales, profesionales y patrimoniales entre ellos, etc.
(4) La edad de la empresa y de los líderes actuales
(5) La historia y la generación en que se encuentra la empresa.
(6) La fortaleza del liderazgo de los fundadores o de sus sucesores
(7) La cultura de la familia en relación a los negocios
(8) La visión por la familia de la misión que desean juegue la empresa para ella misma y en la sociedad
(9) La dinámica y armonía dentro de la familia
(10) La situación patrimonial tanto de la familia como de la empresa
(11) La legislación a tomar en consideración

Un aspecto que influye especialmente en el contenido del Protocolo Familiar es la fase en que se encuentra la empresa familiar en su ciclo vital. Así, si se enfrenta a la transición de la primera a la segunda generación adquieren una gran importancia los problemas de relevo generacional, transmisión de títulos hacia los descendientes, y liquidez para el fundador o su cónyuge tras su retirada. En fases posteriores, otros temas preocupan más a la familia (probablemente porque los anteriores ya se han encauzado) y el Protocolo se extiende sobre la política de entrada y de trabajo de los familiares en la empresa, la política de reparto de dividendos o la estructura de gobierno corporativo (Diez, 2010b: 175).

El valor de un Protocolo no descansa en el documento en la firma del documento en sí mismo, sino el proceso que se sigue y que al final permite la firma y la puesta en práctica de los pactos. En este sentido el Protocolo Familiar se asemeja a la certificación ISO. Una certificación no vale

en sí misma sino por el proceso de mejora de los procesos que su obtención entraña. Así, la repercusión de un Protocolo Familiar está ligada directamente al proceso de comunicación, compromiso y consenso que despierta. Por tanto, para que el proceso de elaboración y ejecución del Protocolo Familiar tenga éxito, los familiares debieran adoptar pues una actitud caracterizada por las siguientes reglas:

a) **Diálogo y comunicación**. La búsqueda del diálogo, junto a la comunicación y transparencia informativa, son las armas para prevenir, afrontar y superar conflictos. Todos los familiares deben dar a conocer a los demás sus puntos de vista sobre los temas implícitos al Protocolo y los problemas que les inquietan, sobre todo en las cuestiones más sensibles ya comentadas anteriormente; al mismo tiempo que se comprometen a escucharles, a reflexionar conjuntamente, a contrastar puntos de vista y opiniones. El diálogo y la comunicación no funcionan con vetos sino con espíritu abierto donde cualquier miembro de la familia debe estar dispuesto a debatir sobre un tema que un pariente considere relevante y desee someter a la consideración de los demás, aunque el primero lo juzgue irrelevante. Es decir, en una familia una cuestión es importante y merece ser discutida cuando uno de sus partícipes así lo entienda, aunque sea el único. Un problema de un miembro de la familia debiera entenderse como una dificultad de toda la familia, siempre que lógicamente esté relacionado con la empresa familiar.

b) **Participación y compromiso**. La participación de todos los familiares es esencial para que el Protocolo realmente sea valioso. De poca utilidad será convocar encuentros si los familiares no asisten y prestan su colaboración, o haciéndolo lo hacen de forma pasiva, sin participar en el diálogo y las discusiones. Deben además asumir el compromiso de hacer las tareas que se les encomienden, de aportar sus conocimientos y experiencias, y de ser imaginativos en la búsqueda de soluciones. Un proceso donde los miembros de la familia no se involucren nace viciado.

c) **Generosidad en busca de consensos**. La familia debe tener altura de miras. Con este fin los familiares deben asumir el compromiso de afrontar las decisiones con generosidad erradicando los egoísmos particulares, cediendo en lo que puedan para recibir a cambio las cesiones de los demás, en la búsqueda de un Protocolo consensuado que asegure la continuidad de la empresa familiar. La generosidad significa una actitud enfocada a construir consensos y allanar discrepancias sobre los temas implícitos al Protocolo y de que todos los familiares estén convencidos de la necesidad de consensuar su contenido para asegurar la continuidad de la empresa familiar.

   Esto significa que el objetivo debería ser que el Protocolo Familiar fuese aprobado por unanimidad. Con cierta ironía algunos señalan que realmente los acuerdos unánimes se alcanzan porque algunos discrepantes acaban votando a favor de la posición mayoritaria aunque estén en desacuerdo, con un comportamiento que alguien ha denominado "unanimidad por resignación". Sin embargo, esta pauta de conducta no debe desmerecer el esfuerzo de toda la familia para alcanzar consensos y desbloquear diferencias.

d) **Búsqueda de pactos donde todos sean ganadores**. Hay que convencer a la familia que todos serán ganadores del proceso y de que todos se sientan partícipes del éxito de haber contribuido al futuro éxito y a la continuidad de la empresa familiar. Cuando en el proceso aparecen vencidos o algunos miembros perciben que han sido derrotados en sus aspiraciones, esperarán la ocasión para reabrir el debate e intentar ser ahora los vencedores. Se entra así habitualmente en una espiral negativa en que los acuerdos se cierran en falso, su ejecución se ve comprometida por la oposición de los perdedores y, en definitiva, el Protocolo Familiar pierde las virtudes que podrían adornarlo.

No obstante ser un "traje a la medida" de cada caso, la estructura modelo del Protocolo Familiar debe incluir al menos los contenidos fundamentales reseñados en el gráfico 3 que se extienden, junto a la información que permite caracterizar al grupo familiar y a la empresa de la que es propietaria, a los pactos finales que la familia ha alcanzado a la hora de regular sus relaciones con el negocio, así como otras cláusulas dispositivas sobre el proceso de aprobación, ejecución y revisión del Protocolo. Se entiende que esta lista no es restrictiva sino de contenidos mínimos, y puede ser ampliada y mejorada con todos los aspectos que familia y consultor juzguen convenientes en cada circunstancia. Además, los contenidos y las soluciones que cada familia empresarial estipule en los mismos puntos variarán sustancialmente.

Gráfico 3. Estructura modelo de un Protocolo Familiar.

PREÁMBULO
Título I. Miembros del Grupo Familiar
Título II. La empresa familiar
Título III. Filosofía, valores y principios del Protocolo Familiar

PUNTO A. LA FILOSOFÍA DE EMPRESA FAMILIAR

A.1. Definición del modelo de empresa familiar

A.2. Pronunciamiento sobre la vocación de continuidad de la empresa familiar

A.3. El orden de prioridad entre familia y empresa

A.4. La carta de derechos de los familiares

PUNTO B. VALORES Y TRADICIÓN EN LA FAMILIA
PUNTO C. PRINCIPIOS GENERALES DE LA FAMILIA Y LA EMPRESA
PUNTO D. ENFOQUE ESTRATÉGICO Y FINANCIERO

Título IV. Normas de actuación

CAPÍTULO I. ÁMBITO DE APLICACIÓN Y NATURALEZA

Artículo 1º. Ámbito de aplicación

Artículo 2º. Naturaleza constituyente y obligacional

CAPÍTULO II. GOBIERNO DE LA EMPRESA Y ORGANIZACIÓN DE LA FAMILIA

Artículo 4º. La Asamblea Familiar

Artículo 5º. El Comité o Consejo Familiar

Artículo 6º. El Comité de Arbitraje y el Comité de Evaluación y Nombramientos

Artículo 7º. El Consejo de Administración

Artículo 8º. Junta General

Artículo 9º. Equipo o Comité de Dirección

CAPÍTULO III. TRABAJO Y FORMACIÓN DE LA FAMILIA EN LA EMPRESA

Artículo 10º. Condiciones de acceso al trabajo en la empresa

Artículo 11º. Condiciones de trabajo de los familiares en la empresa

Artículo 12º. Salida de familiares

Artículo 13º. Remuneración de los familiares

CAPÍTULO IV. DERECHOS ECONÓMICOS

Artículo 14º. Principios generales

Artículo 15º. Política de dividendos

Artículo 16º. Valoración de las acciones o participaciones sociales

Artículo 17º. Canje de títulos para la constitución de la sociedad holding

Artículo 18º. Venta de las acciones o participaciones sociales

Artículo 19º. Entrada de terceros ajenos a la familia en el capital

Artículo 20º. Concesión de garantías y préstamos

Artículo 21º. Protección a los fundadores

Artículo 22º. Fondo Financiero Familiar

Artículo 23º. Exclusión de los socios familiares

CAPÍTULO V. CLÁUSULAS DE CIERRE Y ACTUALIZACIÓN

Artículo 24º. Adhesiones al Protocolo

Artículo 25º. Ejecución del Protocolo

Artículo 26º. Interpretación, mediación y arbitraje

Artículo 27º. Registro y publicidad

Artículo 28º. Duración y modificación

Artículo 29º. Derogación del Protocolo.

Artículo 30ª. Reconocimiento a los fundadores

ANEXOS

Anexo I. Definiciones

DOCUMENTOS ADJUNTOS

6. EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PROTOCOLO FAMILIAR

De modo sintético, la preparación, redacción y formalización del Protocolo pasa por 10 etapas:

1. Maduración de la decisión y contacto inicial con el consultor
2. Pre-Diagnóstico
3. Concienciación y captura de información
4. Elaboración del Informe de Diagnóstico
5. Discusión del Informe de Diagnóstico y negociación y adopción de acuerdos
6. Elaboración del Proyecto de Protocolo
7. Discusión del Proyecto de Protocolo
8. Cierre, formalización y firma del Protocolo
9. Ejecución del Protocolo
10. Aprovechamiento del éxito del Protocolo.

En el gráfico 4 se detalla un plan de trabajo detallado a fin de que sirva de orientación. El proceso se ha organizado en cuatro grandes fases que comprenden las 10 etapas anteriormente señaladas:

I. Fase previa

II. Diagnóstico

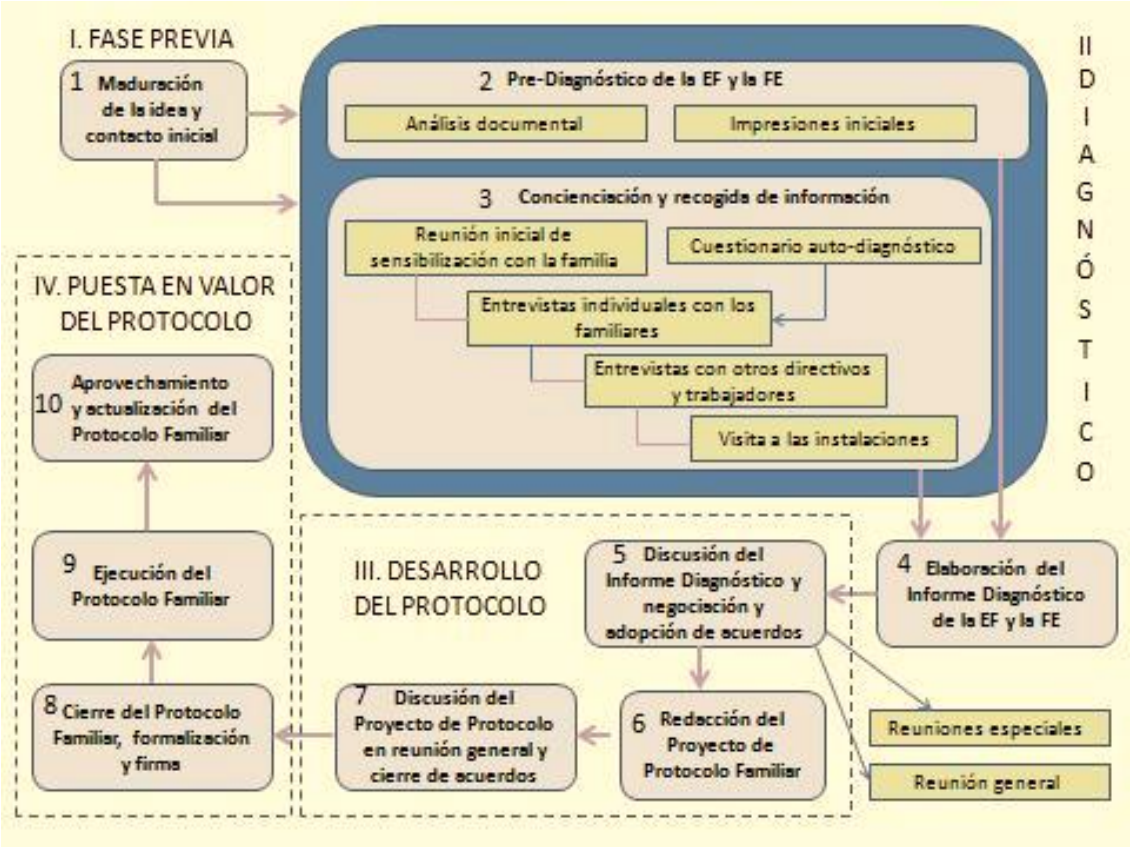
III. Desarrollo del Protocolo

IV. Puesta en valor del Protocolo

Evidentemente este proceso no debe tomarse en sentido estricto, aunque es recomendable no obviar ninguna de las etapas para asegurarse de reunir toda la información necesaria y de generar un clima de participación y de entendimiento entre los actores familiares y con el propio consultor que maximicen la confianza entre las partes y den credibilidad al trabajo realizado.

La profundidad con que se abordará cada fase y los tiempos de dedicación que exijan van a depender de la situación de la empresa y de la familia, así como de la voluntad y capacidad de cambio que tengan los familiares. Con carácter general, no es creíble un proceso que se desarrolle en menos de 3 meses, aunque para una empresa familiar madura y de media complejidad el mínimo tiempo exigible difícilmente baja de 6 meses. El trabajo puede alargarse hasta 12-18 meses. Durante este tiempo, suelen haber más de 50 horas de debates espaciados en sesiones semanales o mensuales.

Gráfico 4. Plan de trabajo para la elaboración y ejecución de un Protocolo Familiar.



7. CONSEJOS FINALES PARA EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PROTOCOLO FAMILIAR

La investigación y la práctica aportan un conocimiento más detallado de las razones por las que unas empresas familiares desarrollan e implanta con éxito un Protocolo Familiar, y otras fracasan bien en sus fases iniciales o en la extracción de resultados a todo el esfuerzo realizado (vid. Chiner, 2013).

- ✓ **El Protocolo tiene tanto Derecho como Economía y Psicología**. La familia siempre desea que los pactos albergados en el Protocolo tengan plena validez legal para asegurar que se cumplen. Luego en el proceso de elaboración del Protocolo hay que considerar con rigor la redacción de las cláusulas para garantizar su eficacia jurídica. Un buen asesoramiento jurídico es pues fundamental para articular pactos con un buen fundamento doctrinal. Pero no todas las cláusulas refieren a cuestiones codificadas, y muchas otras son pactos morales o parasociales que escapan al ámbito legal. La Dirección de Empresas y la Psicología son disciplinas útiles en estas otras dimensiones. Por tanto, la asistencia experta para el desarrollo del Protocolo Familiar debe ser multidisciplinar.
- ✓ **No se dejar llevar por las modas: concienciación y compromiso**. Los medios de comunicación, los especialistas y las instituciones que actúan en el campo de la empresa familiar le machacarán aconsejándole que redacte el Protocolo Familiar de su empresa por sus indudables ventajas. No las vamos a negar ahora, pero al tiempo que recordamos sus virtudes, también hemos de aludir a sus riesgos. El único medio para adoptar un Protocolo Familiar que resulte en un balance positivo es cuando la familia ha decidido entrar en el proceso de forma plenamente consciente y asumiendo todos los familiares el compromiso de dedicar esfuerzos y tiempo a trabajar para construir consensos y soluciones.
- ✓ **Cuidado con los modelos estandarizados de Protocolo Familiar**. El Protocolo Familiar es un traje a la medida basado en el conocimiento de las aspiraciones y circunstancias de la familia y de la empresa. Cada empresa familiar necesita la adaptación del modelo general de Protocolo a:
    - La situación y perspectivas de la familia en cuanto a tamaño, patrimonio acumulado, cambio generacional, complejidad y variedad de expectativas, cualificación de sus miembros, esquema de convivencia, hábitos, modos de pensar y cultura (sistema de valores), entre otros posibles factores.
    - El estado y la previsible evolución futura de la empresa en cuanto a tamaño, diversificación, patrimonio invertido en el negocio, composición y cualificación de su grupo humano, órganos de gestión y de gobierno, grado de profesionalización, complejidad tecnológica, necesidades de capital para el crecimiento y nivel de apalancamiento financiero, entre muchas posibles contingencias.

- ✓ **El buen Protocolo Familiar no es imitable**. El Protocolo debe ser el resultado de una gestión sistemática y de redes de influencias socialmente complejas en el seno de cada familia. Con redes socialmente complejas queremos decir que la forma en que se relacionan los fundadores con el resto de la familia, y los familiares entre ellos, son interacciones con gran variedad de matices y que tendrán su propia casuística en cada organización. Por ello, es imposible imitar el modelo de Protocolo Familiar que otra familia haya adoptado, incluso si son modelos de éxito, porque el Protocolo no es un simple documento. Tras su dimensión tangible y jurídica se esconde un producto socialmente complejo que ha tejido soluciones y estructuras integradas con la cultura de la familia, sus procesos mentales, los modelos en que toma decisiones, la personalidad y la formación de sus miembros. Ningún observador externo puede conocer todos estos aspectos, por ser normalmente inobservables. Los economistas llamamos a esta situación de "ambigüedad causal", porque permanecen difusas las razones que crean resultados. Si una familia imita el Protocolo de otra sin saber que el documento no es sino la fachada de un edificio complejo, el fracaso está garantizado.
- ✓ **Los atajos y el camino fácil no funcionan**. La elaboración y la posterior implantación de un Protocolo Familiar no son un acto sino un proceso de mucho actos que suelen discurrir durante bastante tiempo y siguiendo una secuencia de fases. Siempre se recuerda que elaborar el Protocolo puede ser cosa de entre 6 y 18 meses, pero pocas veces se añade que ponerlo en ejecución requiere años. Durante este plazo la familia debe ir cumpliendo las responsabilidades y los deberes que resultan necesarios para que el Protocolo avance y se consolide.
- ✓ **Dejémonos de ingenuidades: no todos estarán por la labor**. Algunas veces se habla de las empresas familiares como espacios idílicos donde el afecto y los vínculos de sangre obran milagros para la convivencia y la prosperidad. Si así fuese los conflictos serían menos frecuentes. Entremezclar negocios y sentimientos, familia y profesionalización, son retos complicados, especialmente si consideramos que los procesos mentales de los familiares pueden ser de gran diversidad a la hora de analizar el Protocolo Familiar. Seguro que habrá miembros del grupo familiar que reconozcan la oportunidad que elaborar el Protocolo brinda para autodiagnosticarse y avanzar en la definición de soluciones que permitan garantizar la consolidación, la continuidad y el crecimiento de la empresa y su control familiar. Pero igualmente seguro es que otros percibirán el Protocolo como una amenaza a su status personal o de su rama familiar, especialmente cuando el escenario es incierto, y tenderán a protegerse del cambio, obstaculizándolo y frenando o dinamitando su adopción.
- ✓ **El Protocolo es una innovación organizativa de gran valor para el aprendizaje**. El Protocolo supone normalmente un cambio organizativo relevante, que obliga a nuevas pautas de comportamiento por los familiares en relación con la empresa. Luego para ponerlo en marcha se requerirán por los familiares capacidades de aprender.

- ✓ **El Protocolo requiere dirección**. El desarrollo del Protocolo exige que alguien, preferentemente con apoyo externo, dinamice el proceso y coordine la base de conocimientos de la familia para garantizar que se incorpore a los procedimientos escritos. Este actor nodal debe organizar el proceso para el avance de cada fase, para controlar la participación de todos los familiares, para allanar resistencias, para fijar un calendario, etc.
- ✓ **El Protocolo precisa liderazgo**. No vamos a desmerecer un ápice la importancia del consenso familiar al forjar los acuerdos estipulados en el Protocolo. Pero tampoco hay que olvidar que los éxitos familiares y empresariales son indesligables del liderazgo. Las familias y las empresas de éxito tiene como factor común la existencia de un líder reconocido que ha sido capaz de galvanizar todas sus capacidades. Si el consenso implica que el líder dinamice el proceso para que el resto de familiares sigan su ejemplo y alineen sus conductas y valores con la misión que ha visualizado, hablaremos de consenso positivo. Si el consenso significa soslayar que todos no son iguales, ceder a regateos y componendas, sustituir la excelencia por el juego de las mayorías, el Protocolo puede ser el inicio de un camino peligro que dinamite la fuerza de aquellos fundadores o de sus descendientes donde reside la competitividad de la empresa familiar.
- ✓ **El Protocolo no puede olvidar la estructura de propiedad**. Otro límite al consenso reside en quién tiene el control de la propiedad. El deseable consenso no puede conducir a que quien tiene el control social ceda sus derechos políticos para ganar favores o apoyos. Una EF no tiene por qué seguir el modelo cooperativo, y por consiguiente todos los socios no son iguales. Si es posible compatibilizar el consenso y el control social, genial. Pero si lograr pactos implica ceder en cuestiones fundamentales, deberá imponerse la mayoría.
- ✓ **El Protocolo requiere salud familiar y empresarial**. Emprender el desarrollo del Protocolo requiere que la familia y la empresa gocen de buena salud y de un clima positivo, o al menos que no están afectadas por patologías graves. Cuando en cualquiera de los dos frentes hay problemas enquistados que obstaculizan el diálogo y la búsqueda de soluciones, o que amenazan la supervivencia del negocio o del núcleo parenteral, el Protocolo debe ir antecedido de estrategias de saneamiento familiar y empresarial que erradiquen los desequilibrios, agravios y enfrentamientos. Limpiar el pasado significa dejar el camino despejado para construir el futuro sin conflictos que envenenen la convivencia o la simple coexistencia familiar en el ámbito privado, en los órganos de gobierno o en el propio trabajo.
- ✓ **Definición del modelo de empresa familiar**. Aquí reside el meollo de la mayoría de las cláusulas que regulan en el Protocolo las condiciones de trabajo de los familiares en la empresa y los derechos económicos de los socios. La empresa familiar no debe estar empantanada constantemente con los conflictos por falta de criterios laborales, patrimoniales y financieros que regulen la relación familia-empresa. Y estos criterios nacen del tipo de empresa que los familiares desean. Si la familia quiere un negocio que ofrezca trabajo a todos sus miembros el modelo de Protocolo diferirá de raíz con el adoptado si lo que quiere es una empresa profesionalizada donde ser familiar no garantice nada y los puestos se asignen por méritos y capacidad. Por otra parte, el modelo de empresa también

supone establecer su ambición de crecimiento. Si la familia opta por construir "algo grande" va a tener unas necesidades de capital que quizás impidan distribuir dividendos, con lo cual está castigando a los socios no trabajadores ni directivos; pero si opta por una buena retribución del capital puede castigar el aprovechamiento de oportunidades en el negocio que seguro van a interesar a aquellos familiares que han hecho del mismo el proyecto de su vida. La familia debe hablar claro de estos caminos alternativos y buscar el punto de equilibrio que ofrezca compensaciones suficientes a todas las partes, y mecanismos de salida a aquellas que no compartan la visión dominante.

- ✓ **Hay familias propietarias y familias empresarias**. Una empresa familiar puede tener en su núcleo de control a una familia propietaria, es decir, a socios ligados por el parentesco que poseen una participación suficiente de capital para tener las riendas de las decisiones importantes. Incluso pueden haber miembros del grupo familiar que se hayan integrado en los órganos de gobierno y en el equipo directivo. Pero ello no la hace una familia empresaria. Para tener tal condición, la familia debe ser un vivero emprendedor, en el que cada generación sea un acto de "volver a emprender". Sabemos que una fortaleza esencial de las empresas familiares es su código de valores y esa tradición debe atesorarse para que los cambios generacionales no la dañen. Pero también creemos que cada nueva generación debe aportar a esa cultura familiar y empresarial valores nuevos y diferenciales que enriquezcan y modernicen la herencia recibida. Las familias empresarias consiguen que germinen nuevos emprendedores en cada tránsito generacional, capaces de "refundar" la empresa familiar y darle un nuevo impulso, una vez se ha agotado la fuerza vital de sus antecesores.
- ✓ **Definición clara y coherente de los roles**. No sólo hay que delimitar nítidamente los roles y las responsabilidades de los distintos sistemas que conviven en la empresa familia (propiedad, dirección, trabajo), sino que el Protocolo debe fijar los roles que cada miembro de la familia puede asumir en base a sus capacidades. En unos órganos la participación de los familiares tiene obligaciones jurídicas tasadas que no se pueden soslayar, pero en la mayoría el Protocolo tiene poder para definir las condiciones que deben cumplir los familiares aspirantes a pertenecer a ellos.
- ✓ **Hacer de talento el criterio esencial**. Todos los familiares deben ser iguales en afecto, pero no lo son necesariamente en talento. Si la empresa familiar cede a los sentimientos en busca de la igualdad entre todos ellos, está rebajando su nivel de exigencia para puestos que demandan capacidades extraordinarias. El Protocolo debe regirse por la búsqueda de la excelencia y proclamar que el criterio de progreso debe ser el capital humano, así como la equidad que concede a cada cual según lo que aporta.

- ✓ **Planificar la sucesión en la propiedad y en la dirección**. La generación actualmente al mando y con propiedad del capital tiene toda la legitimidad para decidir cuándo debe producirse el relevo. Pero debe saber que si lo dilata excesivamente y, sobre todo, no prepara a los sucesores y a ella misma, está sembrando problemas. El buen Protocolo debe definir de modo inteligente el plan sucesorio para prevenir los riesgos que siempre acechan a este punto de ruptura.
- ✓ **Comunicación e información a raudales**. Para que las personas respeten y valoren las cosas deben conocerlas. Los familiares aprenden a querer a su empresa cuando se les informa periódica y suficientemente de todos los extremos que pueden interesarles. Del mismo modo, la comunicación allana diferencias, dinamita incomprensiones y acerca posturas. El Protocolo Familiar debe instaurar mecanismos adecuados de información y comunicación. La comunicación también esencial para la coordinación. Por ello, los órganos de gobierno familiar y societario deben tener un esquema de interacción bien engrasado y recibir en ambas direcciones toda la información, opiniones y directrices que procedan para estar alineados.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, J. (2005), "Los problemas contractuales en las sociedades cerradas". *InDret*, nº 4, pp. 1-22.

- Álvarez, N. (2010), "Empresa familiar y planificación sucesoria. Un acercamiento a los protocolos familiares como instrumentos de esa ordenación". En Rebolledo, A.L. (coord.), *La familia en el derecho de sucesiones: cuestiones actuales y perspectivas de futuro*. Dykinson, Madrid, pp. 555-602.

- Camisón, C. (2014a), "Planificación de la sucesión: planes de relevo en el liderazgo". *Cuadernos de Trabajo de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València*, nº 2, Valencia.

- Camisón, C. (2014b), "La competitividad de la empresa familiar y sus factores determinantes: un modelo explicativo". *Notas de Investigación de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València*, nº 1, Valencia.

- Cerdá, F. (2004), "La empresa familiar: una cuestión relativa". En Vicent-Chuliá, F. et al., *El buen gobierno de las empresas familiares*. Cuatrecasas-Thomson-Aranzadi, Barcelona, pp. 67-103.

- Chiner, A. (2013), "Buenas practicas basadas en aplicaciones reales de Protocolos Familiares en las empresas familiares en España". En Fernández, V. (ed.), *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España*. OmniaScience, Barcelona, pp. 113-125.

- Cole, P. (2000), "Understanding family business relationships: Preserving the family in the business". *Family Journal*, 8(4), pp. 351-359.

- Comisión Europea (2009), *Overview of family-business relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies. Final Report of the Expert Group*. Comisión Europea.

- Davis, J., Tagiuri, R. (1996), Bivalent attributes of the family firms". *Family Business Review*, 9(2), pp. 199-208.

- Díez, C.M. (2010b), "El protocolo familiar: naturaleza y eficacia jurídica". En Sánchez Ruiz, M. (coord.), *Régimen jurídico de la empresa familiar*. Thomson Reuters/Civitas, Pamplona, pp.167-201.

- Edersheim, E.H. (2007), *The Definitive Drucker*. McGraw Hill, Nueva York.

- Egea, J. (2007), "Protocolo familiar y pactos sucesorios. La proyectada reforma de los heredamientos". *InDret*, nº 3. Accesible en www.indret.com

- Fernández del Pozo, L. (2008), *El protocolo familiar. Empresa familiar y publicidad registral.* Thomson Reuters-Civitas, Pamplona.

- Fernández-Tresguerres, A. (2002), "Protocolo Familiar: un instrumento para la autorregulación de la sociedad familiar". *Revista de Derecho de Sociedades*, 19, pp. 89-113.

- Gallo, M.A. (1998), *La sucesión en la empresa familiar*. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, Barcelona.

- Gallo, M.A. (2008), *Ideas básicas para dirigir la empresa familiar*. EUNDA, Pamplona.

- Gallo, M.A., Tomaselli, S. (2006), "Formulating, implementing and maintainig family protocols". En Poutziouris, P.Z., Smyrnios, K.X., Klein, S.B. (eds.), *Handbook of research on family business*. Edward Elgar, Cheltenham, pp. 298-316.

- Gersick, K.E.; Davis, J.A.; Hampton, M.; Lansberg, I. (1997), *Empresas familiares. Generación a generación*. McGraw-Hill, Madrid.

- Gomá, I. (2005), "El protocolo familiar". En Garrido, M., Fugardo, J., Garrido de Palma, VV.M. (coords.), *El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos: constitución, gestión, responsabilidad, continuidad y tributación*. Editorial Bosch, Barcelona, tomo IV, pp. 653-707.

- Gómez-Mendoza, M. (1996), "Cláusulas estatutarias de transmisión voluntaria por actos inter vivos de las participaciones sociales en una sociedad de responsabilidad limitada". En la obra colectiva *Derecho de sociedades de responsabilidad limitada*. McGraw-Hill, Madrid, pp. 397-426.

- González, T., Camisón, C., Cruz, S. (2014), "Does family involvement increase the value of managerial capabilities?: Empirical evidence from Spanish SME family-owned business". *Notas de Investigación de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València*, nº 2, Valencia.

- González-Meneses, M. (1995), "La Junta General y el órgano de administración de la SLF". En Garrido de Palma, J.M. (dir.), *La empresa familiar ante el Derecho. El empresario individual y la sociedad de carácter familiar*. Civitas, Madrid, pp. 175-194.

- Iglesias, J.L. (1994), "El proyecto de Ley de sociedades de responsabilidad limitada y la empresa familiar". *RGD*, nº 596, pp. 5417-5429.

- Leach, P. (1993), *La empresa familiar*. Ediciones Granica, Barcelona.

- Mandl (2008), *Overview of family business relevant issues. Final report*. Austrian Institute for SME Research, Viena.

- Ministerio de Economía (2003), *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*. Centro de Publicaciones del Ministerio de Economía, Madrid.

- Pérez-Fadón, J.J. (2012), *La empresa familiar. Fiscalidad, organización y protocolo familiar*. Wolters Kluwer, Valencia.

- Reyes, M.J. (coord., 2004), *La empresa familiar: encrucijada de intereses personales y empresariales*. Thomson-Aranzadi, Madrid.

- Roca, M. (2005), "La empresa familiar en el ordenamiento jurídico interno y comunitario". En Garrido, M., Fugardo, J., Garrido de Palma, VV.M. (coords.), *El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos: constitución, gestión, responsabilidad, continuidad y tributación*. Editorial Bosch, Barcelona, tomo IV, pp. 23-61.

- Rodríguez, R. (2012), *El protocolo familiar ¿sí o no?* Instituto Internacional Bravo Murillo y Asociación de la Empresa Familiar de Canarias, Las Palmas de Gran Canaria.

- Rodríguez-Aparicio, A. (2004), "El protocolo familiar". En Vicent-Chuliá, F. *et al.* (2004), *El buen gobierno de las empresas familiares*. Cuatrecasas-Thomson-Aranzadi, Barcelona, pp. 287 y ss.

- Rodríguez-Artigas, F. (2003), "Sociedad de responsabilidad limitada y empresa familiar". *RdS*, nº 21, pp. 15-38.

- Rodríguez-Artigas, F. (2005), "La empresa familiar y las reformas de la ley de sociedades limitadas". En Garrido, M., Fugardo, J., Garrido de Palma, V.M. (coords.), *El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos: constitución, gestión, responsabilidad, continuidad y tributación*. Editorial Bosch, Barcelona, tomo IV, pp. 383-431.

- Sánchez-Crespo, A.J. (2013), *El protocolo familiar. Una aproximación práctica a su preparación y ejecución*. Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid, Madrid, 4ª ed.

- Sánchez Ruiz, M. (coord., 2010), *Régimen jurídico de la empresa familiar*. Thomson Reuters/Civitas, Pamplona.

- *familiares*. Marcial Pons, Madrid.

- Tapies, J., Ceja, L. (2011), "Los protocolos familiares en países de habla hispana: cómo son y para qué se utilizan". *Documento de Investigación DI-931*, IESE, Barcelona.

- Vicent-Chuliá, F. (2002), "Organización jurídica de la sociedad familiar". En *Derecho de sociedades. Libro homenaje al profesor Fernando Sánchez Calero*, McGraw-Hill, Madrid, tomo V, pp. 4529-4570.

- Vicent-Chuliá, F. *et al.* (2004), *El buen gobierno de las empresas familiares*. Cuatrecasas-Thomson-Aranzadi, Barcelona.

- Vicent-Chuliá, F. (2008), "La publicidad del protocolo familiar". *Revista Jurídica de Catalunya*, 107(1), pp. 51-89.

- Viera, A.J. (2007), "Empresa y protocolo familiar, ¿un problema de política legislativa?". En *Estudios de derecho de sociedades y derecho concursal: libro homenaje al profesor Rafael García Villaverde*. Marcial Pons, Madrid, vol. 3, pp. 1683-1708.

- Ward, J., Gallo, M.A. (1992), "Protocolo familiar". *Nota Técnica de la División de Investigación del IESE DGN-448*, Barcelona.

- Ward, J., Montemerlo, D. (2011), *The family constitution. Agreements to secure and perpetuate your family and your business* Palgrave Macmillan, Nueva York.

Cátedra de
Empresa Familiar
de la Universitat de València

www.catedraef-uv.es