

# E Claves para la Continuidad de la Empresa Familiar



Comunicación,  
Aspectos Económicos  
y Jurídicos

# F

## PROMOTORES



## FINANCIA



## COLABORA



ISBN-13: 978-84-95687-40-3  
ISBN-10: 84-95687-40-4



9 788496 491403

# Índice General

## PRESENTACIÓN

---

SEVERINO GARCÍA VIGÓN .....	9
Presidente de la Federación Asturiana de Empresarios (FADE)	
VÍCTOR M. GONZÁLEZ MARROQUÍN .....	13
Director General del Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (IDEPA)	

## PRÓLOGO

---

<i>Valores y Principios de las Empresas Familiares</i> .....	19
MIGUEL ÁNGEL GALLO LAGUNA DE RINS	

## INTRODUCCIÓN

---

<i>Situación de las Empresas Familiares en Asturias</i> .....	33
CARLOS ARBESÚ RIERA	
<i>Protocolos Familiares en las Empresas Asturianas</i> .....	47
SUSANA MENÉNDEZ REQUEJO	

## COMUNICACIÓN, ASPECTOS ECONÓMICOS Y JURÍDICOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

---

<i>Fortalezas, Debilidades y Retos de la Empresa Familiar</i> .....	61
JUAN F. CORONA RAMÓN	
<i>Sucesión en la Empresa Familiar</i> .....	69
JOAN M. AMAT SALAS	

# Protocolos Familiares en las Empresas Asturianas

Susana Menéndez Requejo

DIRECTORA DE LA CÁTEDRA DE EMPRESA FAMILIAR DE LA  
UNIVERSIDAD DE OVIEDO



El objetivo de este artículo es presentar las características generales de las Empresas Familiares Asturianas que en 2005 han participado en el Proyecto «Continuidad de la Empresa Familiar Asturiana», así como resumir de forma agregada las cuestiones abordadas en los Protocolos Familiares desarrollados, en relación a:

- Los Principios y Valores de las familias empresarias.
- Acuerdos sobre Trabajo de los familiares en la empresa familiar.
- Acuerdos relacionados con la Propiedad de la empresa familiar.
- Acuerdos sobre el Gobierno de la empresa familiar.

## El Protocolo Familiar

La importancia económica de las empresas familiares como generadoras de empleo y riqueza, junto a su raigambre en la Comunidad de origen, están en la base del interés por favorecer su continuidad. Además, las empresas familiares tienen una complejidad añadida a la de cualquier empresa, puesto que las relaciones familiares pueden interferir

en las decisiones empresariales, en su Administración y Dirección. En este marco adquieren relevancia las actuaciones encaminadas a favorecer la continuidad de las empresas familiares.

En los últimos años, el desarrollo de Protocolos Familiares se revela como un instrumento (proceso) que puede contribuir a favorecer la continuidad de estas compañías, siempre que realmente los diferentes miembros de la empresa familiar se involucren en el proceso de comunicación y acuerdos que está en su base.

Se entiende por PROTOCOLO FAMILIAR, aquel PROCESO de COMUNICACIÓN entre los miembros de una familia empresaria, que lleva a diversos consensos y acuerdos de voluntades, relativos a los criterios por los que se regirán las relaciones de la Familia con su Empresa. Algunos de estos acuerdos tendrán eficacia frente a terceros, en la medida en que se decida dar a los pactos trascendencia registral en, por ejemplo, testamentos, capitulaciones matrimoniales, estatutos sociales, donaciones. Otros acuerdos sólo tendrán fuerza contractual simple, entre las partes firmantes, e incluso otros serán meramente acuerdos morales entre los miembros de la familia, relacionados con la ética y valores de la empresa familiar. Estos últimos, los acuerdos morales, no son sin embargo los de menor importancia, sino que por el contrario, pueden ser precisamente los de mayor relevancia y trascendencia para la continuidad de la empresa familiar, si los guía el consenso y el respeto de las partes. Lo habitual es que los acuerdos se plasmen en un documento, denominado PROTOCOLO, que a su vez también puede impulsar la firma de otros documentos, como los mencionados anteriormente.

En definitiva, el objetivo principal del Protocolo Familiar es favorecer la continuidad de la Empresa Familiar, y en particular, facilitar el éxito los procesos de sucesión generacional.

## Protocolos de las Empresas Familiares Asturianas

En Asturias, en 2005, se ha puesto en marcha el Proyecto «Continuidad de la Empresa Familiar Asturiana», por el que se destinan ayudas a las empresas asturianas para realizar Protocolos Familiares. Han sido 35 las empresas que finalmente se han acogido a este proyecto. Sus características, así como el resumen agregado de las grandes cuestiones abordadas en los Protocolos, se refieren a continuación.

- Las empresas operan en diversos **sectores de actividad**, perteneciendo en su mayor parte a los sectores de Industria Manufacturera (principalmente Metal, Mueble y Alimentación), Comercio, Construcción, Hostelería y sector Inmobiliario.
- El **volumen medio de facturación** anual de las empresas es de 7 millones de euros anuales. Hay que tener en cuenta que estas ayudas exigen que la empresa sea PYME.
- El número medio de **empleados** es de 39.
- La mayoría de las empresas, 71%, está en segunda **generación**, 9% en primera generación (planteándose la continuidad de la empresa), 18% en tercera generación y únicamente una empresa en cuarta generación.
- En la mayoría de las empresas hay 2 o 3 **accionistas** mayoritarios. Las **estructuras** accionariales más frecuentes, por este orden, son: que la propiedad mayoritaria se reparta a partes iguales entre el matrimonio fundador, o bien pertenezca mayoritariamente al fundador, o se reparta a partes iguales entre los hermanos. En la mitad de las empresas además hay algún accionista minoritario, principalmente los hijos de los fundadores.
- Prácticamente en todas las empresas hay algún familiar en el **equipo directivo**, la media es de 2. Y en la mitad de las empresas hay en promedio 2 familiares trabajando en otros puestos no directivos.

Los **motivos** que manifiestan las empresas para acometer la realización de un Protocolo Familiar se relacionan principalmente con la planificación del relevo generacional. Por lo que se refiere a los **objetivos** del Protocolo, los mayoritariamente citados, no excluyentes, son:

- El 71% de las empresas cita como objetivo del protocolo uno relacionado con la continuidad de la empresa en la familia, mantenimiento de la unidad familiar, su cultura y tradiciones, o el compromiso de futuras generaciones.
- El 35% de las empresas señala el objetivo de regular las condiciones de acceso al trabajo en la empresa de miembros de la familia.
- El 30% también resalta su intención de regular los Órganos de Gobierno de la empresa.
- Le siguen, como otros objetivos también citados por el 25% de las compañías, facilitar el relevo generacional y organizar la estructura de la propiedad.

Como se ha resaltado anteriormente, un Protocolo Familiar es ante todo el resultado de un *proceso de comunicación* entre los familiares que controlan una empresa, que además pertenecerán a colectivos con intereses diversos, según sean propietarios, consejeros, trabajadores y/o directivos, o no tengan ninguna de las condiciones anteriores. La comunicación entre los familiares y el conocimiento de la singularidad de las empresas familiares, es la base sobre la que posteriormente abordar otras cuestiones de índole financiero-fiscal, mercantil, civil, laboral, patrimonial. Los consultores que trabajan en Protocolos Familiares habitualmente realizan múltiples reuniones individuales y colectivas con los familiares, con el fin de guiarles en la búsqueda de acuerdos, que finalmente se plasmen en el Protocolo y sean firmados y asumidos por todos los familiares. Como muestra, mencionar que de las empresas del Proyecto «Continuidad de la Empresa Familiar Asturiana», el 47% **ha re-**

**querido** un año para desarrollar el Protocolo, siendo más de 12 meses el tiempo referido por el 29% de las empresas.

A continuación se resumen las cuestiones generalmente abordadas y conciliadas en los Protocolos de las Empresas Asturianas del mencionado Proyecto, agrupadas en torno a los Principios y Valores de la Familia Empresaria, los Acuerdos sobre Trabajo de los familiares en la empresa, Acuerdos relacionados con la Propiedad de la empresa familiar y los Acuerdos sobre Gobierno de la empresa familiar.

### Principios y Valores de la Familia Empresaria

El objetivo de continuidad de la empresa familiar precisa para su logro, así como para acometer con éxito los procesos de relevo generacional, del consenso y compromiso de la familia que controla la empresa. Este compromiso implica no solo a los propietarios, directivos o trabajadores familiares, sino también a accionistas que no trabajan para la empresa (accionistas pasivos) e incluso a familiares políticos. Los reconocidos Carlock y Ward (2003) sostienen en su obra sobre la Planificación Estratégica de la Familia Empresaria que el logro de la armonía y compromiso en la Empresa Familiar requiere debatir sobre los Valores, la Filosofía y la Visión de la Familia, en relación a la empresa que tienen en común.

No se trata de elegir entre una relación de posibles *items*, como respuesta a una encuesta sobre los valores de la empresa, sino que han de ser las conclusiones a las que la familia llega tras debatir sobre los aspectos que considera son la base de su empresa familiar y/o su familia empresaria. Por lo que respecta a las empresas familiares asturianas que en el primer semestre de 2006 han finalizado su Protocolo Familiar, acogándose a las citadas ayudas, se resumen a continuación los **valores y principios** mencionados mayoritariamente:

- El 56% de las empresas tienen como valor fundamental el espíritu de trabajo, sacrificio, esfuerzo, dedicación.
- Además, un 35% de las empresas coinciden en hacer referencia a la búsqueda de la armonía y unidad familiar, consenso, diálogo, serenidad y privacidad en los debates.
- En el 30% se señalan también como valores la profesionalización de la empresa y la confianza y respeto entre familiares.
- Otros valores citados son, principalmente: el mantenimiento y desarrollo del legado recibido, la distinción entre familia-empresa, la prudencia y conservadurismo como política de la empresa, seriedad en el cumplimiento de compromisos, la búsqueda de la calidad y la excelencia, y la austeridad, humildad, discreción y sencillez.

Además de resaltar los valores, principios, filosofía y visión (futuro) de la empresa familiar, cada Protocolo suele incluir una Introducción en la que se recoge la historia de la familia empresaria, sus generaciones, diferentes ramas familiares, así como una descripción de la empresa.

## Acuerdos sobre Trabajo de los Familiares en la Empresa

Uno de los objetivos del Protocolo Familiar mayoritariamente citado es la regulación del acceso de los familiares al trabajo en la empresa, así como acordar los sistemas de remuneración y evaluación a seguir, debatir sobre la profesionalización de la sociedad y particularmente sobre cómo y cuándo acometer los procesos de sucesión.

Por lo que se refiere a las empresas asturianas objeto de este artículo:

- La cuestión crucial de la **sucesión** o relevo generacional de las empresas familiares, en el 33% de las sociedades se dice ya superada, o bien aún demasiado lejana por la ju-

ventud de los directivos familiares. En el 67% de las empresas podría decirse que es una cuestión aún pendiente.

- En ningún caso se impide la **entrada** como trabajadores a los familiares, si bien en 4 empresas se limita la posibilidad a su entrada en puestos directivos.
- El 82% de los Protocolos establecen que se considerará el acceso de familiares como trabajadores de la empresa, si cumplen una serie de **requisitos**, generalmente relacionados con la existencia de un puesto de trabajo a cubrir, exigencias de cualificación, más o menos detalladas, y relativas a la titulación académica, experiencia profesional previa, exigiéndose además en ocasiones la aprobación del Consejo de Familia.
- Si bien la **profesionalización** de la gestión es un objetivo de las empresas, no se liga a que los directivos sean o no familiares, sino que se establecen requisitos de cualificación para todos ellos. No obstante, como ya se mencionó, en general las empresas tienen algún familiar en los máximos puestos ejecutivos.
- Solo en 4 empresas hay una mención expresa a los **familiares políticos** como potenciales trabajadores, negándose su acceso en 3 de los casos.
- Las empresas familiares consideran que el **salario** de los trabajadores pertenecientes a la familia habrá de decidirse en función de criterios de mercado. Solo hay 2 empresas que por el contrario acuerdan, en un caso que el salario sea superior y en el otro inferior al de mercado para los familiares.
- En cuanto a la **evaluación** del trabajo de los familiares, en el 32% de las empresas decidirá el Consejo de Administración, en otro 32% de los protocolos no se define y en el resto de los casos se encomienda al Consejo de Familia, un Consultor externo o a una consultora de Recursos Humanos.

Recordar para finalizar este punto que la sucesión o traspaso generacional es una cuestión crítica para la continuidad y supervivencia de las empresas familiares. Afrontar con éxito el traspaso generacional de la gestión y/o la propiedad de la empresa es hoy en día uno de los principales retos para las empresas familiares. La sucesión ha de enfocarse como un proceso en el tiempo, en lugar de como el momento puntual en que necesariamente ha de ser sustituido el máximo directivo y/o presidente o administrador de la empresa. Como referencia general, los procesos de sucesión necesitan para su desarrollo periodos entre cinco y quince años, a lo largo de los cuáles han de ser conjugados y gestionados intereses y puntos de vista diferentes, como son los de la persona que se va a jubilar y los del sucesor. La generación que se jubila requiere apoyo para afrontar sus reticencias a abandonar sus responsabilidades en la empresa, siendo importante también consensuar una solución satisfactoria para su futuro económico. Por otro lado, los sucesores requieren capacitaciones de liderazgo que les permitan asumir decididamente el relevo.

### Acuerdos Relacionados con la Propiedad de la Empresa Familiar

Nos referimos a continuación a los acuerdos recogidos en los Protocolos Familiares relativos a la propiedad de acciones o participaciones en las empresas familiares analizadas. Estos acuerdos se relacionan con pactos de accionistas y acuerdos sobre la transmisibilidad de las acciones o participaciones, implicaciones o recomendaciones sobre el régimen matrimonial de los socios o partícipes y sus testamentos, así como otras cuestiones relacionadas con la política de dividendos de las empresas y la valoración de la compañía.

- Son generales los acuerdos para **restringir la libre transmisión de las acciones** tanto *inter vivos* como *mortis*

*causa*, a fin de preservar el carácter familiar de la empresa, con libre transmisión *inter vivos* a descendientes, si se adhieren al protocolo familiar. Todas las empresas, excepto una que no especifica al respecto, tienen como objetivo que la propiedad de la empresa continúe en el grupo familiar, acordando para ello, con mayor o menor detalle, el **derecho de adquisición preferente** a favor de los familiares, posteriormente para la empresa y en el 35% de las empresas, se cita expresamente en todo caso, la posibilidad de acudir al mercado, si los anteriores no ejerciesen su derecho preferente. Solo en un caso se acuerda expresamente no realizar transacciones de acciones de la empresa con terceros. Únicamente en el 9% de los protocolos se explicita la intención de concentrar la propiedad en un descendiente de cada rama familiar.

- Son escasas las menciones a los pactos de salida conjunta o de sindicación de acciones.

- De acuerdo con el objetivo de preservar la propiedad familiar de la empresa, en el 90% de los Protocolos se recomienda que, al menos los nuevos matrimonios, elijan el **régimen matrimonial** de separación de bienes o bien formalicen capitulaciones matrimoniales en las que se pacte que la titularidad de las acciones corresponde al cónyuge familiar.

- El 70% de las empresas también incluyen acuerdos relativos a la redacción de **Testamentos** acordes con el resto de disposiciones del Protocolo, en relación a la continuidad de la propiedad de la empresa en la familia.

- En cuanto a la política de **dividendos**, hay diversa casuística, de manera que la mitad de las empresas fijan un dividendo mínimo a repartir anualmente, especificándose en la mitad de ellas que esté entre el 10% y el 20% de los beneficios, otra cuarta parte de las empresas se remite a las decisiones de la Junta de Accionistas y Consejo de Administración y la restante cuarta parte

establece políticas restrictivas de dividendos, al menos en el medio plazo.

- Por último, mencionar en relación a acuerdos sobre la **valoración** periódica de las acciones o participaciones de la **empresa**, que también la casuística en este caso es variada, pudiendo resumirse en que, el 35% de los Protocolos mencionan un criterio de valoración de la empresa como múltiplo de beneficios de ejercicios pasados, el 26% de las empresas confían la valoración periódica a un experto independiente, el 12% de las empresas acuerda valores contables ajustados por plusvalías del inmovilizado y en el 26% de las empresas no se especifica acuerdo al respecto.

## Gobierno de la Empresa Familiar

Por último y obviamente no menos importante, sino al contrario, como cuestión fundamental de cualquier empresa familiar, los Protocolos Familiares también dedican atención al Gobierno de la Empresa Familiar y de la Familia Empresaria. Los procesos de comunicación que dan origen a los Protocolos Familiares son momentos oportunos para organizar el Consejo de Administración de las Empresas Familiares, reflexionar sobre la requerida capacitación de sus miembros, dotarle de efectiva operatividad y utilidad para la toma de decisiones estratégicas en la empresa, valorando la oportunidad de incorporar expertos externos independientes.

Pero, además, las empresas familiares también requieren del Gobierno de la Familia como familia empresaria, con el fin de establecer claros límites en las relaciones entre familia y empresa, creando órganos y ámbitos en que se pueda informar a la familia, transmitir y fomentar la cultura y valores de la empresa familiar, y abordar cuestiones relativas a las relaciones entre la familia y la empresa, como son la mayoría de las mencionadas hasta el momento.

En el conjunto de empresas al que se refiere este artículo, podemos destacar:

- El 76% de las empresas tiene o crea a raíz del Protocolo un **Consejo de Administración**, que de media tiene 4 o 5 miembros de la familia y, además, la mitad de dichas empresas considera la incorporación de 1 o 2 consejeros externos independientes. En los casos en que se cita la frecuencia de reuniones, de media, se fijan con carácter trimestral.
- El 74% de las empresas familiares crea también el **Consejo de Familia**, fijando en algunos casos el número de miembros entre 4 y 5 y en otros casos, señalando que incorporará 1 o 2 representantes por cada rama familiar. En este caso, la frecuencia de reuniones se establece en la mayoría de los Consejos de Familia con carácter semestral. El 18% de los Protocolos señala sin embargo que no considera necesario crear un Consejo de Familia.

## Comentario Final

Para finalizar este artículo quisiera destacar que, en una Comunidad como el Principado de Asturias, con sus crisis industriales ligadas a las empresas públicas, los recientes procesos de deslocalización iniciados por algunas empresas de propiedad extranjera, las Empresas Familiares se perfilan como un pilar fundamental para el desarrollo de actividades empresariales y consolidación de puestos de trabajo.

La continuidad de las empresas familiares favorece el progreso económico, siendo para ello importante la labor de difusión de su singularidad, de sus específicas oportunidades y amenazas, y de los instrumentos que pueden contribuir a su desarrollo. La propia experiencia en la elaboración de Protocolos Familiares se irá enriqueciendo con el tiempo, para así favorecer verdaderos procesos de comunicación entre los familiares que tienen en común actividades

empresariales. Se requieren capacitaciones profesionales multidisciplinares, relativas a aspectos de comunicación, de organización de empresas, económicos y jurídicos, y sobre todo, que los familiares se involucren en dicho proceso.

Sirva como muestra de la inquietud y trabajo en pos de la continuidad de las empresas familiares el Ejemplo de las Empresas Familiares Asturianas aquí recogido.

## Referencias Bibliográficas

Carlock, R.S.; Ward, J.L. (2003): «*La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria: cómo planificar para unir a la familia y asegurar la continuidad de la empresa familiar*». Ed Deusto. Colección del Instituto de la Empresa Familiar.

## Notas Finales

<sup>1</sup> Quisiera agradecer el apoyo y financiación a la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Oviedo desde 2003 de sus promotores, que son el Instituto de la Empresa Familiar, la Asociación Asturiana de Empresa Familiar, la Federación Asturiana de Empresarios, juntamente con la Universidad de Oviedo y más concretamente su equipo rectoral.

