

El Protocolo Familiar es el clásico documento que sirve para saber quién y cómo heredará su empresa. Pero la complejidad de la sociedad actual plantea numerosos problemas a los que el empresario debe anticiparse para evitar conflictos que acaben con su propia compañía.

¿QUIÉN Y CÓMO VA A HEREDAR SU EMPRESA?

José M. Camarero

No es un proceso agradable, pero hay que afrontarlo. Por lejano que se vea un fallecimiento, una de las principales fuentes de conflictos hereditarios entre padres, hijos y cónyuges son las empresas familiares.

La mayoría de los casos problemáticos se centra en pequeñas sociedades, creadas a lo largo de muchos años de esfuerzo, en las que los padres y dueños actuales no están dispuestos a que su duro trabajo se desmorone en poco tiempo. Frente a esa postura aparecen los hijos que quieren hacerse con la empresa; los que sólo buscan obtener rendimientos económicos; los que apenas se preocupan por ella... Y no hay que olvidar la figura del cónyuge, porque también tiene mucho que decir.

Si es importante preparar cualquier herencia particular -hasta las de menor patrimonio generan problemas insólitos-, la que lleve implícita la transmisión de una empresa, mucho más. Si se anticipa, evitará disgustos, problemas judiciales y, lo peor, la pérdida de dinero y que su empresa desaparezca por las luchas fratricidas entre sus hijos.

La solución más práctica, fácil y económica se denomina Protocolo Familiar. Sin embargo, ponerse a elaborar este clásico documento no está exento de algunas complicaciones... Tantas como empresas familiares puede haber en España (2,9 millones,

según los datos del Instituto de Empresa Familiar), porque cada familia y cada empresa es un caso diferente.

El Protocolo Familiar es un documento de naturaleza jurídica compleja que carece de regulación legal. Sin embargo, esta aparente alegación no impide que tenga un carácter contractual y obligatorio, tal y como establece el artículo 1.255 del Código Civil. Incluso se puede fortalecer con la intervención de un notario y su publicación en el Registro Mercantil.

Elaborar un Protocolo Familiar puede durar hasta un año, en el que los familiares implicados «llegan a mejorar su comunicación», explica Juan Corona, director académico del Instituto de Empresa Familiar (IEF). Por eso, «también sirve como instrumento de cohesión», asegura este experto.

LOS PUNTOS BÁSICOS

Aun con todas las situaciones concretas que puedan surgir, el Protocolo Familiar no debe dejar escapar una serie de puntos que son esenciales en cualquier transmisión empresarial.

Por ejemplo, se debe establecer todo lo relativo a la gestión de la empresa (cómo se va a realizar, en qué se va a priorizar), el gobierno de la misma (funcionamiento de la junta general, consejo, quórum para tomar decisiones), el trabajo de los miembros de la familia en la compañía ▶

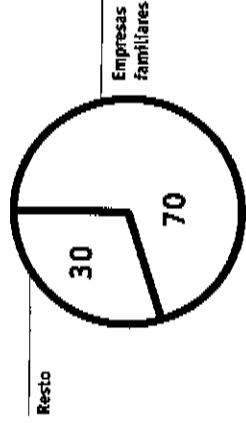


Cinco pasos clave

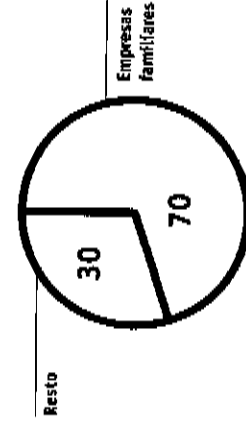
1. **ANTICIPARSE.** La sucesión llegará, sí o sí. No es agradable, pero hay que preparar la empresa para ese momento.
2. **PLAZOS.** Lo habitual es que se realice en los meses previos, cuando el fallecimiento del propietario parece inminente. Lo lógico es hacerlo a 10 ó 15 años vista.
3. **LIDERAZGO.** Siempre será mejor que sea un heredero el que se haga cargo de la empresa, frente a dirigentes externos o la fórmula de liderazgo compartido.
4. **PROTOCOLO FAMILIAR.** Este documento debe ser consensuado por toda la familia. En él se establecerán aspectos como el nuevo gobierno, gestión, control, régimen de acciones, resolución de conflictos y hasta las condiciones de contratación de los familiares.
5. **ASESORAMIENTO.** Es recomendable que intervenga un consultor, aunque sólo como figura de moderador.

La importancia de la empresa familiar en España

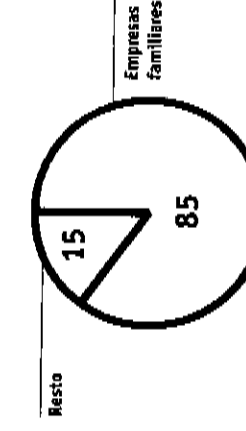
Empleo



PIB



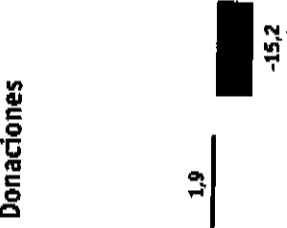
Tejido empresarial



Distribución, en %, Fuente: Instituto de Política Familiar.

Los impuestos que más condicionan la herencia de una sociedad empresarial

Donaciones



Transmisiones Patrimoniales



2003 2004 2005 2006 2007

2003 2004 2005 2006 2007

Ingresos tributarios con respecto al ejercicio anterior, en %. Fuente: Agencia Tributaria.

(condiciones económicas que tendrán estos agentes, formas de acceso, privilegios), el régimen de las participaciones (copropiedad, embargo y prenda de acciones, blindaje frente a terceros) y la resolución de posibles conflictos (arbitraje o tribunal judicial?).

DESIGNAR AL LÍDER DEL NUEVO PROYECTO

Uno de los problemas con los que se encuentran los actuales propietarios que quieren preparar la sucesión de su empresa es quién se encargará de liderar el nuevo proyecto. «Es frecuente que se presenten casos en los que varios hijos quieren hacerse con la compañía», explica Antonio Sánchez-Crespo Casanova, socio responsable del servicio fiscal, societario y empresa familiar de Sánchez Crespo Abogados.

En este caso, la mejor opción es no dejar lugar a dudas y designar a un líder claro desde el primer

momento. Porque la otra posibilidad es la de establecer un liderazgo compartido entre los hijos (se turnan por años o bajo determinadas circunstancias, por ejemplo), aunque se trata de una fórmula que suele fallar. «Al final, siempre aparecen problemas con este tipo de soluciones», explica Sánchez-Crespo.

La otra opción pasa por designar a un responsable que venga de fuera de la familia, ante un excesivo protagonismo de los herederos legítimos.

En cualquiera de los dos casos, una vez que se ha designado quién será la nueva cabeza visible de la compañía, los expertos recomiendan plasmar en el Protocolo Familiar los requisitos de formación y capacitación que ese líder debe tener: estudios, idiomas, experiencia laboral en el sector, etc.

EL DILEMA DE LOS HIJOS «PASOTAS»

No siempre todos los herederos están dispuestos a implicarse

en el futuro de la compañía. En una sociedad tan globalizada, es frecuente que cada hijo haya tomado un camino diferente e incluso resida en otra ciudad o país.

En estos casos, los expertos recomiendan que el Protocolo Familiar distinga entre accionistas activos y pasivos.

«Para quienes se quedan al margen de todo, lo único que les interesa es cobrar sus dividendos u obtener máximos rendimientos», explica Juan Corona, del Instituto de Empresa Familiar. «Y los que estarán al frente, se muestran más interesados por el día a día de la empresa, y no sólo mirarán el dinero», advierte.

Por ello, ante este tipo de situaciones, Corona recomienda que se especifiquen en el pacto familiar toda una serie de cuestiones que pueden parecer baladíes, pero que son las que causan problemas a posteriori: el grado de riesgo de las inversiones que se prevean realizar, el rumbo estratégico

Es conveniente adaptar el testamento, el régimen conyugal y los estatutos sociales

que debe tomar la compañía, cómo se materializará el reparto de dividendos o la posible internacionalización de la empresa, son aspectos que deben quedar cerrados y sin fisuras.

También puede darse el caso de que alguno de los herederos no acepte la distribución de la gestión. En este caso, los expertos recomiendan que venda su parte al resto de sucesores.

EL CÓNYUGE TIENE MUCHO QUE DECIR

Al igual que en las sucesiones de cualquier hogar, en las de una empresa familiar la figura del cónyuge viudo es determinante para establecer cómo se va a sustentar el futuro de la compañía.

En principio, ese viudo goza del uso y disfrute del 50 por ciento de la compañía en usufructo, esto es, hasta que también fallezca. Esa mitad de la empresa pasará a los herederos cuando el viudo o

viuda fallezcan, aunque, durante esos años puede intervenir en la gestión de la sociedad familiar.

Las dos alternativas que se pueden plantear son: dejar que el cónyuge viudo pueda disponer lo que quiera sobre el futuro de la compañía; o limitar su capacidad de decisión mediante un pacto previo. Esta fórmula es la más recomendable.

En cualquier caso, la firma de un Protocolo Familiar conlleva la modificación de otros documentos que pueden entrar en conflicto. Así, es conveniente modificar (o crear, dependiendo del caso), las capitulaciones matrimoniales que establecen el régimen económico de la pareja. «Se deben adaptar al modelo de protocolo firmado por la familia en la sociedad», recuerda Antonio Sánchez-Crespo.

En el caso de que no exista un régimen matrimonial determinado, si el Protocolo se

eleva a escritura pública, se tendrá en cuenta como si los cónyuges hubieran firmado una capitulación, puesto que, al ser ante notario, cumple los mismos requisitos.

Otro de los documentos que deben modificarse son los testamentos particulares que afecten a las personas implicadas en la sucesión de la empresa familiar. «Los socios de la empresa deben otorgar testamento en la forma convenida en el Protocolo», recuerda Sánchez-Crespo. En particular, el propietario de la sociedad debería adaptarlo al Protocolo que se firme, para que no haya discrepancias entre ambos documentos.

Y también deben ser modificados los estatutos de la compañía. Y es que, pueden existir ciertos acuerdos sociales (relativos a la junta de accionista, a los órganos de administración, transmisión de acciones, etc.), que también pueden verse afectados por la sucesión.

0

25%

EMPRESAS FAMILIARES QUE TIENEN FIRMADO UN PROTOCOLO ANTE LA POSIBLE SUCESIÓN

SIX TELEKURS

Difusión de información financiera
En Tiempo Real

Fondos

Warrants

ETF

Futuros & Opciones

Divisas

Acciones

