



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

La Empresa Familiar y el Protocolo Familiar.  
Consultoría Integral de Teruel, S.L.

Autor/es

María Yago Arner

Director/es

Jesús Gutiérrez Ilarduya

Facultad de Economía y Empresa

Curso 2022/2023

## **RESUMEN**

La empresa familiar representa una gran importancia a nivel internacional y nacional. A nivel mundial, las empresas familiares representan entre el 60% y el 90% (dependiendo de los diferentes países) del total de empresas, aportando entre el 50% y el 80% de los puestos de trabajo y entre el 50% y el 90% del Producto Interior Bruto. En España, las empresas familiares representan el 88,8% de las empresas, el 66,7% de los puestos de trabajo y el 57,1% del Producto Interior Bruto. Debido a los posibles conflictos que puedan surgir dentro de la empresa familiar, y para asegurar la continuidad generacional y que el control de la propiedad siga en manos de la familia, es recomendable la elaboración de un Protocolo Familiar, el cual va a aportar un gran valor y seguridad de continuidad a la empresa familiar. El Protocolo es un documento que se utiliza muy a menudo en este tipo de empresas ya que se adapta a sus necesidades y asegura la posición de la familia.

**PALABRAS CLAVE:** empresa familiar, Protocolo Familiar, sucesión generacional, control de la propiedad.

## **ABSTRACT**

The family business represents a great importance at international and national level. Worldwide, family businesses represent between 60% and 90% (depending on the different countries) of the total number of companies, providing between 50% and 80% of the jobs and between 50% and 90% of the Gross Domestic Product. In Spain, family businesses account for 88.8% of companies, 66.7% of jobs and 57.1% of the Gross Domestic Product. Due to the possible conflicts that may arise within the family business, and to ensure generational continuity and that ownership control remains in the hands of the family, it is advisable to draw up a Family Protocol, which will bring great value to the family business. The Protocol is a document that is very often used in this type of companies since it adapts to their needs and ensures the position of the family.

**KEY WORDS:** family businesses, Family Protocol, succession process, control of the property.

# INDICE

<b><i>CAPITULO I: INTRODUCCION</i></b> .....	<b>4</b>
1. <b>Presentación</b> .....	<b>4</b>
2. <b>Objetivos y temática</b> .....	<b>4</b>
3. <b>Metodología</b> .....	<b>5</b>
<b><i>CAPÍTULO II. LA EMPRESA FAMILIAR</i></b> .....	<b>6</b>
1. <b>Concepto</b> .....	<b>6</b>
2. <b>Características</b> .....	<b>7</b>
3. <b>Ventajas y desventajas de las empresas familiares</b> .....	<b>8</b>
4. <b>Situación de las empresas familiares en la actualidad</b> .....	<b>10</b>
<b><i>CAPÍTULO III. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA FAMILIAR</i></b> .....	<b>12</b>
1. <b>Modelo de los tres círculos como modelo teórico de empresas familiares</b> .....	<b>12</b>
2. <b>Órganos de Gobierno de la Empresa Familiar</b> .....	<b>14</b>
a. <b>Órganos de Gobierno de la Familia</b> .....	<b>15</b>
b. <b>Órganos de Gobierno de Propiedad</b> .....	<b>17</b>
c. <b>Órganos de Gobierno de Dirección</b> .....	<b>17</b>
<b><i>CAPITULO IV. EL PROTOCOLO FAMILIAR</i></b> .....	<b>19</b>
1. <b>Concepto y características</b> .....	<b>19</b>
2. <b>Contenido del Protocolo Familiar</b> .....	<b>22</b>
3. <b>Cuándo y cómo desarrollar el Protocolo Familiar</b> .....	<b>25</b>
4. <b>Eficacia jurídica del Protocolo Familiar</b> .....	<b>28</b>
a. <b>Capitulaciones matrimoniales</b> .....	<b>28</b>
b. <b>Testamento</b> .....	<b>29</b>
c. <b>Modificación de los Estatutos Sociales</b> .....	<b>30</b>
5. <b>Continuidad de la empresa familiar. La sucesión generacional</b> .....	<b>30</b>
<b><i>CAPITULO V. EL PROTOCOLO FAMILIAR COMO SOLUCIÓN DE</i></b> <b><i>CONFLICTOS</i></b> .....	<b>32</b>
1. <b>Consideraciones generales</b> .....	<b>32</b>

2. Historia y segunda generación.....	33
3. Protocolo Familiar. Consultoría Integral de Teruel S.L.....	33
4. Conclusiones extraídas .....	36
<b><i>CAPITULO VI. CONCLUSIONES.....</i></b>	<b>37</b>
<b><i>Bibliografía.....</i></b>	<b>40</b>
<b><i>ANEXOS.....</i></b>	<b>43</b>
ANEXO I. TABLA DEFINICIONES DE EMPRESA FAMILIAR (a partir de Cabrera Suárez, 1998) .....	43
ANEXO II. PROTOCOLO FAMILIAR DE CONSULTORIA INTEGRAL DE TERUEL, S.L.....	47

# **CAPITULO I: INTRODUCCION**

## **1. Presentación**

Uno de los temas que más me ha interesado durante mi paso por la Universidad de Zaragoza ha sido el estudio de las empresas familiares, debido a que en mi familia lo hemos vivido en primera persona. Desde que tengo uso de razón, he podido comprobar como mi padre se esforzaba para que nuestra empresa saliera adelante. Gracias a ello, me di cuenta de que mi futuro profesional lo quería enfocar a trabajar en la empresa que en su día había fundado mi padre, pues quería que mi esfuerzo y mi trabajo estuviesen orientados a la gestión y desarrollo de este negocio. Es por ello comencé mis estudios en Derecho y Administración de Empresas.

En mi último año de estudios he realizado el curso de Gestión y Gobierno de la Empresa Familiar con el objetivo de ampliar mis conocimientos en esta área y de aprender la verdadera importancia de las empresas familiares en el tejido empresarial de nuestro país. Este curso, además, me ha ayudado a comprender el duro trabajo que ha realizado mi padre para tener éxito en este negocio familiar que creó, así como la importancia de los valores y principios que se forman en la empresa. Igualmente, he podido comprobar los problemas que pueden llegar a existir en una empresa familiar, pudiendo resaltar como más importantes el problema de la sucesión generacional o los conflictos internos que pueden surgir entre los miembros de la familia y la empresa.

Ante estos problemas, una solución muy acertada es la elaboración de un Protocolo Familiar, que va a ayudar a disminuir o incluso evitar los conflictos que se podrían generar y nos va a permitir a que el cambio generacional tenga resultados positivos, tanto en la segunda generación como en la venideras (aunque muy pocas empresas familiares consiguen sobrevivir a la tercera o superior generación).

Decidí centrarme en este tema para mi Trabajo de Fin de Grado por mi interés, tanto a nivel académico como a nivel familiar, ya que podría ayudarme a su posible aplicación real en la empresa de mi familia y, a su vez, por el importante papel que juegan este tipo de empresas en nuestro país y a nivel internacional.

## **2. Objetivos y temática**

El siguiente trabajo que se presenta va a centrarse en el estudio de las empresas familiares y en la realización de un Protocolo Familiar acorde con la empresa de la que vamos a

tratar, siendo un importante instrumento de mediación para los posibles conflictos que pueden surgir entre los miembros de la familia que forman parte de la organización familiar, así como el problema de continuidad de la empresa.

El principal objetivo de este estudio es analizar las características de las empresas familiares y mostrar su realidad al lector, siendo los objetivos específicos:

- Comprender el concepto de empresa familiar, así como sus características y su estructura de gobierno.
- Conocer la situación actual de las empresas familiares en todo el mundo y, concretamente, en España.
- Relacionar la continuidad de las empresas familiares y la sucesión de éstas para comprender el importante problema que existe hoy en día, así como conocer la herramienta que sirve para solucionarlo.
- Estudiar qué son los Protocolos Familiares y cómo de importantes son para las empresas familiares.
- Analizar cómo es la realización de un Protocolo Familiar a través de un estudio práctico real.

### **3. Metodología**

Este trabajo va a estar dividido en tres capítulos en los que vamos a hablar de diferentes aspectos de la empresa familiar. En primer lugar, se explicará de forma detallada lo que se entiende por empresa familiar, así como sus principales características, sus ventajas y desventajas y se mostrará la realidad actual de las empresas familiares. El segundo capítulo abarcará la estructura organizativa de una empresa familiar, explicando los órganos que pueden existir. El tercer bloque tratará sobre el Protocolo Familiar y se analizará su contenido y su eficacia jurídica.

Por último, una vez explicados todos los puntos más importantes, se llevará a cabo un análisis de una empresa familiar (Consultoría Integral de Teruel, S.L.) y se elaborará un Protocolo Familiar de tal empresa con el objetivo de su aplicación en la realidad.

# CAPÍTULO II. LA EMPRESA FAMILIAR

## 1. Concepto

La empresa familiar es muy relevante en el tejido empresarial en la mayor parte de los países. Existen numerosos estudios sobre la empresa familiar, dada su importancia tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Por ello, es importante conocer el concepto de empresa familiar.

A lo largo de la Historia, se han dado diferentes definiciones del concepto de empresa familiar. No existe un consenso generalizado ya que, en función del autor y del año esta definición varía, llegando incluso a definiciones que tienen muy pocos aspectos en común. En el Anexo I (Suárez, 1998) podemos encontrar una tabla con las diferentes definiciones que se han dado por los distintos autores que lo han investigado, así como los aspectos más importantes de cada definición.

Aunque las definiciones difieren, la mayoría coinciden en algunos puntos clave a la hora de explicar qué es una empresa familiar:

- Que la propiedad/dirección de la empresa está en manos de los miembros de la familia.
- La implicación familiar dentro de la empresa familiar.
- La transferencia generacional.

De esta forma, podríamos llegar a la conclusión de que una empresa se considera que es familiar cuando el control lo ejerce un grupo de personas que son de la misma familia, cuyo principal objetivo es el de la continuidad en las siguientes generaciones.

En 2008 fue acordada la definición de empresa familiar por las dos principales instituciones internacionales que representan las empresas familiares: el Grupo Europeo de Empresas Familiares, actual European Family Business (EFB), y por el Board del Family Business Network (FBN)<sup>1</sup>. Para ello, analizaron que se deben cumplir una serie de requisitos para que una compañía sea considerada como empresa familiar. De tal forma que una empresa familiar es aquella en la que, sin importar su tamaño, la mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía y, al menos, un representante de la familia forma parte del Consejo de

---

<sup>1</sup> Instituto de la Empresa Familiar. <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/> (Última visita: 25/4/2023)

Administración. En relación con las empresas cotizadas, son empresas familiares aquellas en las que la persona que fundó la compañía mantiene el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

El concepto de empresa familiar no acaba aquí ya que solo hemos hablado de requisitos que podríamos calificar de cuantitativos. Pero para que la empresa sea considerada verdaderamente como familiar debe contar con un requisito cualitativo que tiene que ver con el deseo de continuidad. Toda empresa familiar debe contar con el objetivo estratégico de continuidad generacional. Es decir, tiene que haber un deseo por parte de los fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa. En toda empresa familiar encontramos dos motivaciones: por un lado, la idea de continuidad en el largo plazo de la que hemos hablado; por otro lado, los valores de los diferentes miembros de la familia.

Por tanto, lo realmente importante para que las empresas se consideren familiares se basa en el sentido de vocación de permanencia del control de la empresa por parte del grupo familiar. El problema reside en poner de manifiesto ese deseo de continuidad. Para ello, la empresa va a contar con una serie de características.

## **2. Características<sup>2</sup>**

Como hemos mencionado anteriormente, el objetivo más importante para las empresas familiares es el de la continuidad generacional. Por ello, una de las características que más importancia se da en las empresas familiares es la de preservar la empresa como parte del patrimonio familiar. Si esta característica no se cumple se daría por fallido el objetivo de permanencia de la empresa en la familia. Y, siguiendo con esta línea de voluntad de permanencia, otra característica importante de este tipo de empresas es que hay una mayor longevidad en el liderazgo. Esto permite que se desarrolle una cultura de trabajo y, además, la planificación a largo plazo va a ser uno de los factores que contribuyen al éxito de las empresas familiares.

Por otro lado, este tipo de empresas suelen vincularse de una forma muy estrecha con el buen nombre de la familia, aunque esta es una característica que no está muy clara en empresas pequeñas y que son de primera generación ya que acaban de empezar y aun no tienen nada que les haga ser de renombre. Conforme vaya creciendo y obteniendo

---

<sup>2</sup> Información extraída de los Power Points y de lo estudiado en la Cátedra de Gestión y Gobierno de la Empresa Familiar.

resultados la empresa se convertirá en una empresa vinculada con el buen nombre de la familia. Esta es una característica que podemos apreciar en mayor medida en empresas familiares que han sobrevivido y se encuentran en segunda o tercera generación.

Las relaciones intrafamiliares se basan principalmente en el altruismo, la lealtad y la confianza. Unos valores que pueden contribuir a una mayor flexibilidad operativa, procesos de toma de decisiones más fáciles y en un menor oportunismo (nos referimos a la actuación con dolo, es decir, hacer lo que no se debería hacer porque se quiere llevar a cabo). Además, estos valores también permiten que se mantenga una mejor relación con los trabajadores, lo que se traduce en una mayor adhesión de los trabajadores a la empresa.

Las empresas familiares son menos propensas al riesgo que las empresas no familiares y esto se debe a que en las primeras está en juego el patrimonio familiar, por lo que se va a tener en cuenta este punto a la hora de la toma de decisiones. En el momento en que haya que tomar una decisión se va a tener en cuenta la lógica económica, pero también la lógica familiar.

Una de las características más importantes de las empresas familiares es la de sucesión, siendo a su vez el mayor problema de este tipo de organizaciones. Pocas empresas familiares consiguen pasar a la segunda generación, y un menor porcentaje consigue pasar a la tercera. Un componente que es muy importante aquí es el emocional ya que a veces los problemas familiares se trasladan a la esfera del negocio y se dificulta la supervivencia de este tipo de empresas. Sin embargo, encontramos otras causas en relación con este problema sucesorio, pero las explicaremos más adelante.

### **3. Ventajas y desventajas de las empresas familiares**

A pesar de que las empresas familiares tienen una gran trascendencia en la economía de nuestro país, al igual que en las empresas no familiares, en las empresas familiares vamos a encontrar tanto puntos positivos como puntos negativos.

En primer lugar, vamos a hablar de las ventajas. De acuerdo con el profesor John Ward, Profesor de Empresa Familiar en IMD y director del Centro de Empresas Familiares de la Kellogg School (O'Malley & Ward, 2005), se pueden entender las ventajas de las empresas familiares como “silenciosas” en el sentido de que no son llamativas ya que no se encuentran dentro de la planificación estratégica<sup>3</sup>. Una de estas ventajas es que las

---

<sup>3</sup> Jornada Ventajas Competitivas en las empresas familiares. Instituto de la Empresa Familiar.

empresas familiares cuentan con un mejor retorno de la inversión que las empresas no familiares, lo cual puede deberse a su propensión a la reinversión.

Los fundadores son muy cuidadosos con su empresa familiar, debido a que son quienes la crean y tienen un mayor cariño a ésta, conocen las dificultades que atañe la creación de una empresa y cuidan al mínimo detalle todo. A largo plazo esto se convierte en una ventaja ya que aprenden a ser prudentes y a controlar el crecimiento, así como a no arriesgar la vida de la empresa y, sobre todo, se aprende a tomar decisiones eficaces en momentos de incertidumbre.

Tal y como explica el profesor Ward, otra de las ventajas es que piensan al revés. Es decir, toman decisiones desde la experiencia y predicción de riesgos elevados, lo que lleva al éxito en este tipo de empresas. Como se ha explicado, en las empresas familiares se aprende a tomar decisiones en momentos de incertidumbre, decisiones que son eficaces y rápidas, lo cual aprovechan como ventaja competitiva.

Por último, hay que hablar de la memoria y la historia. Se trata de empresas que llevan en el mercado mucho tiempo, lo que los lleva a tener coherencia y un buen funcionamiento entre propietarios y directivos, que hace que haya un alto grado de confianza.

Sin embargo, también encontramos una lista de desventajas (Barroso Martinez & Barriuso Iglesias, 2014). Cuando se está en fase inicial de creación de una empresa familiar y existe un único fundador podemos encontrarnos con problemas de autocracia, donde no se ponen límites y no se crean mecanismos para poner frenos.

Uno de los mayores problemas que podemos encontrar es el del altruismo asimétrico. Es decir, que el tratamiento que reciben los miembros de la familia es distinto al tratamiento que reciben aquellos que no son miembros de la familia. Esto favorece que haya muchos problemas con los trabajadores que no están vinculados con la familia, encontrándose reticentes a trabajar en estas empresas. Los potenciales trabajadores, al ver una situación injusta en el tratamiento que podrían recibir, valoran si trabajar en una organización de este tipo ya que, al no tener el nombre de la familia, no van a conseguir una carrera profesional dentro de la empresa.

Otra desventaja muy importante tiene relación con los posibles conflictos familiares que pueden surgir y afectar a la empresa. Al ser una empresa familiar es muy probable que surjan problemas de tal manera que afecten negativamente a la empresa. Un ejemplo de

ello sería el problema de sucesión que ya hemos mencionado. La sucesión es un proceso complejo que puede conllevar muchas dificultades y problemas emocionales, donde se pone en juego la continuidad de la empresa familiar.

Además, en las empresas familiares tienden a surgir más conflictos que en las empresas no familiares, a causa del solapamiento entre familia, dirección y propiedad. Por tanto, los problemas emocionales generan otra desventaja para este tipo de empresas. Mientras que en el lado familiar prevalecen la protección y la lealtad, en el lado empresarial está por encima el rendimiento y los resultados. Esto puede producir choques entre ambos ámbitos ya que persiguen diferentes objetivos. También cabe decir que puede ocurrir que existan problemas entre miembros de la familia que trasciendan al ámbito empresarial; así como que los gerentes familiares suelen tener dificultades a la hora de separar sus relaciones profesionales y sus relaciones familiares.

#### **4. Situación de las empresas familiares en la actualidad**

De acuerdo con el Instituto de la Empresa Familiar (Instituto de la Empresa Familiar, 2023), la empresa familiar se consolida, año tras año, como un activo de gran importancia para la economía de España. Al caracterizarse por una visión compartida por la familia las convierten en el mayor generador de empleo en el país. Se estima que 1,1 millones de empresas son familiares en España, siendo el 89% del total de las empresas. Por lo general, este tipo de empresarios no dirigen enormes compañías. En España, de ese 89% de empresas familiares, en torno a un 60% son pequeñas empresas; mientras que las empresas medianas y grandes no representan un porcentaje significativo (Instituto de la Empresa Familiar).

Su relevancia va más allá de España, siendo las empresas familiares las organizaciones con el mayor volumen de facturación y de creación de empleo a nivel mundial. Por ejemplo, en la Unión Europea se valora que hay 14 millones de empresas familiares y que generan más de 60 millones de empleos. Otro caso de relevancia es el de Estados Unidos donde el 80% del entramado empresarial son empresas familiares, generando el 50% del empleo privado.

En el caso de Aragón (AEFA, s.f.), hay 28.000 empresas aragonesas que son familiares, como, por ejemplo, Grupo Costa, Frutos Secos El Rincón, Grupo Jorge, Grupo Sesé, La Zaragozana y muchas más. Estas empresas familiares suponen el 88% de las empresas

mercantiles. En relación con la generación de empleo, en Aragón suponen un 70%. Y, además, suponen el 69% del PIB.

Cabe destacar que en un informe de KPMG, en colaboración con STEP Project Global Consortium y el Instituto de la Empresa Familiar (Empresa Familiar, junto con KPMG y STEP Project Global, 2022), se constata que más de la mitad de las empresas familiares tienen una elevada orientación hacia el emprendimiento, porcentaje que supera el de la media global y europea. Este informe analiza que las empresas familiares españolas destacan especialmente en aspectos relacionados con la proactividad y con la asunción de riesgos, destacando especialmente el nivel de desempeño en orientación al emprendimiento, siendo del 62%. Por ello, tienen un alto nivel de orientación hacia el emprendimiento, destacando frente a otros países europeos e incluso a nivel global.

Hay que hacer mención especial en este epígrafe de la crisis que hemos sufrido a causa del Covid-19 y lo que ha conllevado para este tipo de compañías. Hemos vivido una crisis sanitaria, pero también una crisis económica en la que muchas empresas se han visto afectadas y muchas han tenido problemas para sobrevivir.

Según una encuesta de empresas familiares presentado durante el XXIII Congreso de Empresa Familiar, uno de los mayores efectos de la pandemia en la economía tuvo que ver con el empleo teniendo que reducir su plantilla significativamente. Además, también han tenido que reducir sus inversiones, las jornadas o los salarios y han tenido que endeudarse. A pesar de que esta crisis ha afectado a este sector, también ha ayudado a ser conscientes de los riesgos que pueden surgir y a tomar medidas. Una de las principales medidas fue el teletrabajo, que hoy en día sigue siendo una modalidad de trabajo.

Uno de los principales riesgos de los que se han dado cuenta es del relevo inesperado. Es decir, se ha cambiado la idea de aquellos que pensaban que no les podía pasar nada y se ha comenzado a tomar decisiones. Hay que tener en cuenta que el mayor activo de una empresa familiar es la familia y, de la misma forma, también es su mayor amenaza por el hecho de los retos que acarrea trabajar juntos. De ahí la importancia de un protocolo familiar y de tener preparado un plan de sucesión.

A pesar de los problemas que tuvieron las empresas familiares durante esta crisis sanitaria, económica y social, supieron gestionarlo de una forma eficiente. Una de las razones es que las familias o fundadores están muy vinculados emocionalmente a la

empresa, por lo que se buscan soluciones rápidas, eficaces y bien gestionadas, lo que les permite reaccionar ágilmente en situaciones difíciles garantizando así la supervivencia del negocio.

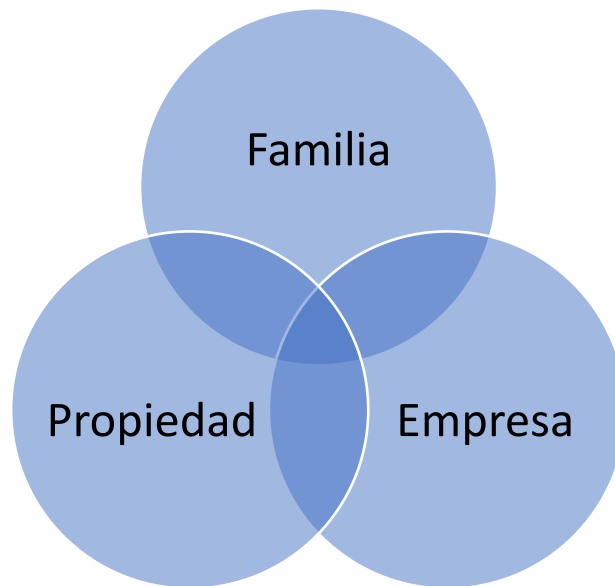
## **CAPÍTULO III. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA FAMILIAR**

En este epígrafe se va a tratar sobre aquellos elementos que conforman la estructura de la empresa familiar. Las empresas familiares cuentan con una estructura específica ya que hay miembros de la familia involucrados y debido a los objetivos que se persiguen. Se debe desarrollar una estructura organizativa que cuente con los órganos para dirigir y controlar la empresa, así como para dar solución a los posibles conflictos. Para ello, hay que tener en cuenta tanto las necesidades de la empresa como a la propia familia, es decir, valores, personalidad, los roles de cada miembro de la familiar, etc. (Ayala Calvo, 2003)

Antes de hablar de los distintos elementos que conforman la estructura organizativa de la empresa familiar, es necesario hacer referencia al modelo de los tres círculos.

### **1. Modelo de los tres círculos como modelo teórico de empresas familiares**

El modelo de los tres círculos fue creado por los profesores Renato Tagiuri y John A. Davis en la década de 1970 (Davis, 1996). Se trata de uno de los modelos más empleados para describir distintas situaciones actuales y futuras de las empresas familiares (Gallo M. , 2004).



*Fuente: Elaboración propia*

Cada círculo en este diagrama representa un pilar de la empresa familiar, un diferente grupo de personas, que cuentan con distintas características dentro de su relación con la empresa familiar. Este modelo explica la interacción, dentro de la empresa familiar, de estos tres elementos: familia, propiedad y empresa.

- Familia. En este grupo se encuentran todos los miembros de un mismo grupo familiar.
- Propiedad. Se trata de aquellos que tienen acciones de la empresa, lo que genera derechos y deberes sobre esta.
- Empresa. Aquellas personas que trabajan dentro de ella a cambio de un sueldo, producto de su trabajo que agrega valor a la compañía.

Teniendo en cuenta el gráfico, podemos observar que de las relaciones entre estos tres grupos se obtienen otros subconjuntos, dando lugar en total a 7 grupos distintos de personas. Si existen problemas y los intereses entre los distintos grupos son diferentes (que es lo que suele ocurrir) se crean tensiones entre ellos que afectarán a la empresa, lo que perjudicará las relaciones familiares. Los 7 grupos son los siguientes:

- Miembros de la familia que no son propietarios y no trabajan en la empresa.
- Empleados de la empresa que no tienen relación ni con la familia ni con la propiedad.
- Propietarios que no son miembros de la familia ni trabajan en la empresa.
- Miembros de la familia que son propietarios, pero que no trabajan en la empresa.

- Miembros de la familia que trabajan en la empresa, pero no son propietarios.
- Propietarios que trabajan en la empresa, pero que no forman parte del grupo familiar.
- Miembros de la familia que son propietarios y que además trabajan en la empresa.

Se trata de un modelo que funciona muy bien en la práctica ya que, en momentos de tensión dentro de la empresa familiar, viene bien saber dónde debe estar situado cada uno de los individuos. De esta forma, cada uno entenderá el rol que tiene asignado y se pueden evitar problemas (Perez Molina, 2012).

## **2. Órganos de Gobierno de la Empresa Familiar**

Una vez explicado este punto, podemos hablar de los distintos órganos con los que cuenta una empresa familiar. De acuerdo con Carmen Galve Górriz, el término de gobierno de la empresa *“recoge un conjunto de mecanismos a través de los cuales una empresa se gestiona, controla y responde de sus actuaciones, haciendo especial hincapié en la protección de los intereses de los distintos colectivos que puedan sufrir las consecuencias de sus actividades de inversión”* (Górriz, 2002)

De manera que uno de los principales objetivos del gobierno corporativo es el de resolver los conflictos de intereses entre las partes que conforman la empresa: familia, empresa y propiedad. Cuando se produce un solapamiento entre empresa y familia comienzan a haber conflictos que se traducen en contradicciones normativas. Es decir, que los conflictos surgen debido a aquellas personas que tienen obligaciones tanto en el marco de la empresa como en el marco de la familia, pudiendo llegar a confundir *“lazos de afecto”* con los *“lazos contractuales”* (Gallo M. , La empresa familiar. Textos y casos., 1995). Esto puede dificultar la dirección eficiente de los recursos humanos en las empresas familiares (Lansberg, 1988).

Para evitar este tipo de problemas, las empresas familiares necesitan de la existencia de normas, principios y órganos. Al tratarse de dos sistemas distintos, empresa y familia, que cuentan con valores distintos, vamos a diferenciar los órganos de familias y los órganos corporativos. De esta forma, se van a poder evitar confusiones entre los intereses familiares y los empresariales. Tal y como establece Chiner: *“La Empresa Familiar, además de un buen Gobierno Corporativo en la empresa, necesita que la familia propietaria disponga de un buen Gobierno Familiar”* (Chiner, 2011). Para garantizar la

continuidad de la empresa, debe haber una organización de las relaciones empresa-familia, creando así los órganos de gobierno pertinentes para gestionar estas relaciones.

No existe un modelo único de estructura organizativa de la empresa familiar. Cada empresa contará con los órganos clave en función de sus necesidades. Para conocer los distintos órganos de gobierno que pueden existir en una empresa familiar, vamos a partir del modelo de los tres círculos y vamos a dividirlos en función de la familia, de la empresa y de la propiedad.

#### **a. Órganos de Gobierno de la Familia**

En la sede familiar deben organizarse adecuadamente los órganos de gobierno familiar, que son la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia. La función principal de estos órganos es la de ser los foros de comunicación entre los accionistas o potenciales accionistas familiares, así como para aprobar decisiones y acuerdos.

Asamblea Familiar. Es un órgano de carácter informativo que representa a la familia en general y no solo a la familia propietaria. Se trata de una institución clásica de la segunda generación que se convierte en imprescindible en las sucesivas. Su misión es la de impulsar la unión y el compromiso por parte de los miembros de la familia. Con este órgano lo que se intenta es, básicamente, crear un ambiente familiar. Para ello, es necesario realizar un encuentro formal una vez al año, como mínimo, que sirva de base de comunicación entre la familia y la empresa.

En aquellas empresas en que no sea crea una Asamblea Familiar, al contar con un número reducido de accionistas, sus funciones serán desempeñadas por el Consejo de Familia. A medida que la empresa vaya creciendo, así como el número de sus accionistas, deberá diferenciarse la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia, siendo la Asamblea Familiar el lugar donde se encuentren todos los accionistas o potenciales accionistas que quieran participar en ella (Quintana, 2012).

Algunas de sus principales funciones son las siguientes:

- Definición de los valores, principios y objetivos de la familia en relación con la empresa.
- Elección de los miembros del consejo familiar.

- Información a los familiares de la evolución de la empresa: resultados, expectativas y planes de futuro.
- Propiciar que los miembros familiares puedan expresar sus ideas, así como sus discrepancias.
- Proponer proyectos familiares de interés general para que sean desarrollados por el Consejo de Familia.
- La transmisión de los criterios y contenido del Protocolo Familiar, en caso de que haya sido elaborado, y también del resto de acuerdos firmados por los familiares en condición de accionistas.

De esta forma, se fomentan las relaciones entre los distintos miembros de la familia, detectando y evitando problemas que podrían afectar a la compañía.

Consejo de Familia (Varea Peris, 2019). Es un órgano consultivo muy importante en toda empresa familiar ya que de este depende que haya continuidad. Supone, pues, un puente de conexión entre la empresa y la familia, con quien se comunica a través del Consejo de Administración.

El Consejo de Familia tiene muchos puntos en común con la Asamblea Familiar, siendo la diferencia entre estos dos órganos que el Consejo de Familia se ocupa de las relaciones entre la empresa y la familia, mientras que la Asamblea Familiar se ocupa de las relaciones intrafamiliares.

En este órgano se van a discutir cuestiones relacionadas con la empresa, como puede ser cultura familiar, empleo, remuneración de miembros de la familia, sucesión empresarial, etc.; además de favorecer la comunicación y cohesión de la familia y la resolución de los conflictos que se dan entre los miembros de la familia.

El Consejo de Familia se hace cada vez más necesario, sobre todo en el momento en el que la empresa se encuentra en la segunda generación o sucesivas, debido a la intervención de más personas (hijos, cónyuges de los hijos., etc.) puesto que, al ser más miembros los que participan en la empresa, mayor será la necesidad de que haya comunicación entre todos.

Entre las funciones del Consejo de Familia encontramos como principales las siguientes:

- Enseñar a las futuras generaciones los valores más importantes dentro de la familia.

- Realizar la gestión del cambio generacional, de acuerdo con las normas establecidas en el Protocolo Familiar.
- Ser la voz de la familia ante el Consejo de Administración.
- Evaluar el funcionamiento del Consejo de Administración.
- Gestionar las disputas familiares para mantener la armonía familiar e impedir que los conflictos de la familia se difundan a la empresa.
- Profesionalizar a todos los miembros de la familia en función de sus roles en la empresa.

Cada Consejo de Familia es único y su funcionamiento se va a organizar teniendo en cuenta el tamaño, características y circunstancias de la familia y de la empresa, siendo recomendable que se encuentren representadas todas las ramas de la familia. Es importante que sea dirigido por un antiguo miembro del Consejo de Administración.

#### **b. Órganos de Gobierno de Propiedad**

Junta General de socios. Se trata del órgano más importante de la sociedad, que se articula como máximo instrumento de formación y expresión de la voluntad social, donde se representan a todos los socios. En este órgano, los socios reunidos decidirán por mayoría legal (o estatutaria) de los asuntos que son competencia de la junta y que son de gran relevancia para la empresa, siendo los siguientes:

- Aprobación de las cuentas anuales y aplicación de resultados.
- Modificación de los estatutos sociales.
- Ampliaciones y reducciones de capital social.
- Transformación, fusión o escisión de la sociedad.
- Nombramiento y cese de administradores.
- Disolución de la sociedad.

Para garantizar la continuidad de la empresa familiar se pueden desarrollar estatutos sociales para el cumplimiento de los acuerdos desarrollados en el Protocolo Familiar. Esto permite exigir su cumplimiento frente a los socios y frente a terceros.

#### **c. Órganos de Gobierno de Dirección**

Consejo de Administración. Es el órgano ejecutivo, cuya función es la gestión y administración de la empresa, el cual la representa. Sus principales funciones son las siguientes:

- Asegurar la sucesión de la alta dirección.
- Participar en el diseño de políticas y estrategias de la empresa.
- Identificar los principales riesgos de la empresa.
- Examinar la gestión y evaluación de los directivos.
- Establecer las políticas de información y comunicación con los accionistas, el mercado y la opinión pública.

Es un órgano que actúa de forma colegiada, aunque las empresas pueden elegir entre distintos modos de administración. En el caso de las empresas cotizadas es necesario que se adopte la forma colegiada de Consejo de Administración, pero también nos encontramos con administradores únicos, administradores solidarios o administradores mancomunados.

De las distintas formas que puede adoptar este órgano, la doctrina coincide en que el Consejo de Administración es la más idónea, sobre todo cuando la empresa ya ha sufrido relevo generacional y el número de socios ha aumentado. Debe representar los intereses de los accionistas, así como discutir y entender los grandes temas familiares y gobernar teniendo en cuenta la relación entre empresa-familia.

En relación con la estructura y composición de este órgano y, de acuerdo con Górriz (ya citada), hay una serie de recomendaciones con las que coinciden numerosos estudiosos de la empresa familiar:

- Compuesto por un número de entre 6 y 9 miembros.
- Cumplimiento de una serie de requisitos como competencia en la gestión, lealtad, contar con conocimientos empresariales y tener conocimiento sobre los valores de la compañía.
- Que no existan conflictos de intereses con la empresa.
- Que se trate de personas ajenas a la familia que aporten beneficios para la empresa, como puede ser la obtención de experiencia y conocimientos o contar con la opinión de personas que no tienen intereses en la empresa.
- El cargo no debe ser vitalicio, debiendo estar todos los miembros sometidos a un proceso de evaluación.

## CAPITULO IV. EL PROTOCOLO FAMILIAR

Como ya se ha estudiado, la empresa familiar interactúa con distintos elementos familiares y empresariales con los que pueden surgir conflictos, siendo necesario la aplicación de normas para prevenirlos o solucionarlos. Pueden aparecer situaciones extremas que sean causa de desaparición de la empresa familiar, como puede ser una crisis matrimonial o el cambio generacional. Por ello, uno de los mecanismos idóneos que funciona para prevenir la aparición de conflictos o que, ya surgidos, ayuda a la resolución de estos para que las consecuencias sean mínimas es el protocolo familiar. En este capítulo se va a estudiar el protocolo familiar como una de las mejores vías para garantizar la continuidad de la empresa familiar.

### 1. Concepto y características

El protocolo familiar se encuentra recogido en el artículo 2 del RD 171/2007<sup>4</sup>, que regula la publicidad de los protocolos familiares, y lo define como: *“aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan a una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad”*.

Podemos encontrar distintos autores que definen el Protocolo Familiar. De acuerdo con Sánchez-Crespo, se trata de *“un acuerdo marco, firmado entre familiares (actuales o previsiblemente futuros) de una misma empresa, que regula la organización y gestión de la misma, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con la finalidad de darle continuidad de manera eficaz y con éxito a través de las siguientes generaciones familiares”* (Sanchez-Crespo Casanova, Sanchez Sanchez , & Bellver Sanchez, 2005).

También tenemos a Bosch Carrera, que lo define como *“un documento o un conjunto de documentos otorgados por un empresario o varios empresarios titulares de una empresa familiar y toda o parte de la familia de los mismos, donde se regula un negocio jurídico complejo que contempla los aspectos necesarios para asegurar un código de conducta que regule las relaciones entre familia y empresa, así como la continuidad, expansión,*

---

<sup>4</sup> Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares.

*desarrollo y sucesión de la empresa tras el fallecimiento del titular”* (Boch Carrera, 2007).

A pesar de que no hay una definición unánime para el concepto de protocolo familiar, podemos establecer un concepto amplio de protocolo familiar y definirlo como el documento en el que se suscribe por parte de la familia propietaria un acuerdo marco que regula distintos aspectos de la realidad empresarial-familiar con el principal objetivo de mantener la continuidad de la empresa familiar y permanencia bajo el control familiar (López, 2020).

Una vez establecido el concepto de Protocolo Familiar, a continuación, se explican sus notas más características.

En primer lugar, se trata de un documento donde los propietarios establecen aquellos acuerdos consensuados que regulan las relaciones entre los diferentes miembros de la familia y de la empresa, además del funcionamiento interno de la empresa. De esta manera, se puede decir que nos encontramos ante un pacto parasocial, quedando fuera de la configuración de la configuración estatutaria prediseñada por el legislador (Serrano Cañas, 2015). Al intervenir diferentes partes (fundadores, descendientes y otros familiares) nos encontramos ante un contrato plurilateral.

Cabe decir, además, que se trata de un acuerdo voluntario, es decir, que no hay obligación de que se redacte, sino que es la propia familia empresaria la que decide elaborarlo. De su propia naturaleza se desprende su carácter voluntario y de autorregulación para crear un marco para el buen gobierno y gestión de la empresa familiar.

En segundo lugar, el contenido del protocolo familiar es muy diverso y se adapta a las necesidades y características de cada empresa. De manera que no hay un protocolo familiar único y adoptara una forma distinta en función de cada empresa (situación de la empresa y de la familia empresaria, generación en la que se encuentra la empresa objetivos a alcanzar, etc.).

En tercer lugar, el Protocolo Familiar otorga seguridad jurídica al futuro de la empresa ya que se fijan unas cláusulas que son aceptadas por los firmantes, quedando obligados a ellas. Por ejemplo, en relación con la sucesión empresarial, los firmantes se obligan a otorgar testamento con ciertas garantías de tal manera que la planificación sucesoria continúe en el futuro. En relación con esto, hay que aclarar que no se trata de un contrato

sucesorio donde se instituyen herederos, sino que los firmantes se comprometen a llevarlo a cabo de esta forma.

En cuarto lugar, el Protocolo Familiar va a proteger los valores familiares de la empresa familiar para poder transmitir esa cultura empresarial a generaciones futuras y mantener esa continuidad, perpetuando la propiedad de la empresa de generación en generación. Al compartir estos valores, se genera un cierto grado de confianza, lo que da valor a la empresa y genera una gran ventaja competitiva. Es por eso por lo que el Protocolo Familiar debe contar con un plan estratégico basado en la cultura familiar y empresarial, donde su misión y su visión sea el futuro de la empresa familiar.

En quinto lugar, el Protocolo Familiar va a servir para evitar conflictos o para resolver los conflictos ya existentes a través de una serie de reglas que se fijan, ya que se trata de un acuerdo que va a ayudar a impulsar la unidad, la conciliación y el equilibrio entre los distintos miembros de la familia y de la empresa (Goyuzeta Rivera, 2013). De forma que, con este documento, se van a establecer los roles de cada elemento de la empresa, delimitando las funciones de cada. Así, cada uno sabe cuáles son sus funciones y no hay extralimitaciones, dotando a la empresa de una mayor profesionalización. Algunos de los puntos que se abordan con, por ejemplo, la administración de la empresa, el salario de aquellos trabajadores que forman parte de la familia o la estructura institucional en la familia empresaria y su relación con la empresa.

Por último, hay que añadir que el Protocolo Familiar no se va a convertir en la solución perfecta para todos aquellos problemas que puedan afectar a la empresa y a la familia empresarial. La empresa no va a depender solamente de las normas y acuerdos que estén suscritos, sino que va a ser muy importante también que las distintas partes de la empresa se comuniquen. Es decir, que los distintos miembros de la empresa y de la familia propietaria debatan sobre aquellos puntos que afecten de forma directa a ambos. De esta forma, se puede llegar a acuerdos y tomar decisiones en las que todos estén de acuerdo, avanzando de forma que se llegue a soluciones para todos los problemas que puedan afectar a la continuidad y control de la empresa familiar. Este proceso de comunicación va a servir, además, para ampliar conocimientos y experiencias que puedan servir para las generaciones futuras.

## 2. Contenido del Protocolo Familiar

Como se ha mencionado anteriormente, el Protocolo Familiar no es un documento preestablecido válido para todo tipo de empresas, sino que se va a adaptar a las características y condiciones de cada empresa, por lo que cada protocolo será único y diferente.

Para elaborar un protocolo familiar, se deben tener en cuenta una serie de cuestiones clave (Zornoza, 2016):

- El modelo de empresa que se quiere definir. Es decir, el tipo de empresa de que se trata, que esperar de la empresa por la familia, cuándo dejar de ser una empresa familiar.
- Objetivos, valores y estrategia de la empresa familiar. Algunas preguntas que se deben hacer son, por ejemplo, cuál es la misión y visión de la compañía, sus objetivos a largo plazo, valores familiares que deben continuar, etc.
- Sistema de gobierno y equipo de dirección. Se abordan cuestiones sobre los distintos órganos que conforman la empresa familiar, así como su funcionamiento, estructura y organización.
- Participación de los familiares en la empresa familiar. Esta es una cuestión delicada ya que la introducción en la empresa de familiares trabajadores puede generar tensiones con los trabajadores no familiares, por lo que se deben cuestionar la preparación que necesitan los familiares para entrar a trabajar en la empresa, su cargo y responsabilidad, el salario que se les va a asigna.
- Sucesión y liderazgo. Se trata de una de las cuestiones más importantes, abordando temas como las circunstancias en las que se jubilará el fundador, cuándo y cómo empezar la transición generacional, cómo realizará el fundador la transmisión de la propiedad, que tipo de actividades podrá realizar una vez ya retirado de la empresa, cómo elegir al siguiente director general, entre otras cuestiones.
- Derechos económicos. Se plantean cuestiones que tratan temas sobre gestión financiera.
- Armonía familiar. En esta cuestión se abordan temas relaciones con los valores de la familia que se van a mantener y desarrollar, cómo afrontar conflictos entre distintas generaciones, los conflictos entre hermanos, cómo tomar las decisiones

familiares futuras o si es necesaria la constitución de una Asamblea Familiar, así como su composición y funcionamiento.

- Responsabilidad de la empresa familiar.
- Plan de contingencia. En este punto se deben desarrollar aquellas situaciones imprevistas que no se podían prever como, por ejemplo, la muerte temprana del líder de la sociedad o la muerte del que iba a ser sucesor en la empresa.

El protocolo familiar va a dar respuesta a todas estas cuestiones, todas igual de importantes para un buen funcionamiento de la compañía, ya que suelen ser las que pueden llevar a conflictos entre los miembros y pueden poner en riesgo la continuidad de la empresa.

Un factor que influye de manera significativa es la fase en la que se encuentra la empresa familiar. Es decir, si la empresa se encuentra en una fase más bien inicial, los temas que se abordarán tendrán que ver con los objetivos de la empresa, el modelo de empresa que se quiere definir; si la empresa se encuentra en una situación de cambio generacional, las cuestiones más importantes van a tener que ver con la sucesión empresarial; o si, por ejemplo, la empresa ya se encuentra en una situación posterior, habiendo sido tratado ya este tema, incumbirán otros temas como pueden ser los familiares trabajadores de la empresa o los planes de contingencia.

Todas esas cuestiones que se han mencionado van a dar lugar a una serie de pactos que se incorporan en el Protocolo Familiar, los cuales la familia va a ratificar y adoptar. Estas cuestiones se pueden agrupar en distintas políticas que van a orientar el funcionamiento de la empresa y de la familia:

- Políticas sociales y familiares. Se van a encontrar recogidos los valores de la familia, la planificación del cambio generacional y la sucesión.
- Políticas de decisión y gobierno. Tienen que ver con los pactos que se han realizado para organizar los órganos de gobierno de la familia y de la empresa donde se produzca debate y haya toma de decisiones.
- Políticas de empleo. Aquí se encuentran los pactos sobre gestión del talento, la retribución y promoción, motivación y participación, además del desarrollo de los trabajadores, la asignación de puestos de trabajo a familiares y el trabajo en equipo.

- Políticas estratégicas. En esta categoría se desarrolla el enfoque estratégico que la familia va a darle a la empresa, desde la estrategia competitiva hasta estrategias corporativas de actividad y diversificación. También se encuentran recogidos los pactos sobre internacionalización, políticas de I+D y de gestión de la empresa.
- Políticas financieras. Aquellos pactos que tengan que ver con la gestión financiera de la empresa, así como la entrada de socios externos, la salida a Bolsa o el reparto de dividendos.
- Ética empresarial. En esta categoría se encuentran aquellos pactos de compromiso con los socios, trabajadores, clientes, proveedores, con la propia sociedad, así como compromisos medioambientales.

Por tanto, se puede observar que lo importante del protocolo no es el documento que se acepta en sí mismo, sino todo el proceso y contenido que este tiene. Este proceso se basa en una serie de factores que se deben tener en cuenta. En primer lugar, el diálogo y debate, siendo importante que todos den su opinión sobre aquello que les preocupa y les parece más importante tratar. Al mismo tiempo, es importante que se escuchen las opiniones de todos para que se reflexione sobre ello y se llegue a un acuerdo.

En segundo lugar, es muy importante la participación y el compromiso, en el sentido de que todos los familiares deben comprometerse a colaborar para encontrar las mejores soluciones y que todos estén conformes.

En tercer lugar, la generosidad en busca de consensos. Es decir, es importante que, a la hora de buscar soluciones y estar todos de acuerdo, los familiares cedan en algunos aspectos, de manera que se lleguen a acuerdos consensuados y se obtenga un Protocolo Familiar en el que todos estén de acuerdo para asegurar la continuidad. Es difícil que todos estén de acuerdo en todo, siempre va a haber discrepancias y puede ocurrir que algunos voten lo que la mayoría prefiere.

El último factor importante es la búsqueda de consensos donde todos salen ganando, de manera que todos sientan que han participado en el proceso y que han ayudado a que el Protocolo Familiar tenga éxito. Esto es importante porque en el caso de que alguien se sienta que ha perdido con los acuerdos a los que se ha llegado esto puede generar conflictos o tensiones en el futuro. Por ello, si en un tema no hay consenso, es mejor no recogerlo en el Protocolo.

Por tanto, el contenido del Protocolo Familiar no es una cuestión sencilla, ya que se deben tener en cuenta muchas cuestiones y muchos factores claves para que se llegue a una satisfacción plena por parte de todos los miembros familiares. Ya hemos mencionado que no se trata de un guion preestablecido, pero estos factores tan importantes deben tenerse en cuenta para que el Protocolo Familiar tenga éxito tanto en el presente como en el futuro.

### **3. Cuándo y cómo desarrollar el Protocolo Familiar**

El Protocolo Familiar va a servir para evitar esos conflictos que puedan surgir entre los distintos miembros de la familia empresaria y de la propia empresa. Pero ¿cuál sería el momento idóneo para elaborarlo?

No hay una respuesta correcta para esta pregunta, si bien es verdad que, de forma general, se suele realizar antes del cambio generacional de primera a segunda generación. Es decir, cuando los hijos tienen una edad entre veinte y treinta años y los padres se encuentran entre los cincuenta y sesenta años (Moreno, 2016). El hecho de realizarlo después de la segunda generación puede conllevar más dificultades debido a que las tensiones y los conflictos pueden ser mayores.

En relación con el desarrollo del Protocolo Familiar, se trata de un proceso largo y complejo. De acuerdo con Braulio Vivas Moreno y su libro “*Guía de aproximación a la empresa familiar*”, este desarrollo cuenta con tres fases.

En primer lugar, la fase de preparación remota<sup>5</sup>. En esta primera fase se realizan tres reuniones. Antes de la primera reunión, es importante que aquellos que vayan a participar mediten todas las cuestiones que hemos mencionado en el apartado anterior sobre contenido del Protocolo Familiar. De esta forma, y tras realizar la primera reunión se hará un resumen sobre tres temas claves:

- La historia de la familia y de la empresa. Se intenta conservar los valores de los fundadores y, del mismo modo, que se entienda cual fue la trayectoria de la empresa desde sus inicios hasta el presente.

---

<sup>5</sup> Es interesante hacer reuniones privadas confidenciales con el consultor por ramas familiares, para conseguir que los accionistas no se sientan tan presionados y sean más explícitos. Por ejemplo, un accionista en segunda generación que no tiene hijos y considera que es importante poner ciertos límites a la hora de entrar en la empresa puede ser considerado como un ataque a aquel que sí tiene hijos. Así, el consultor-redactor del Protocolo tiene una visión real de las preocupaciones de los accionistas, que es lo que se va a intentar resolver con el Protocolo.

- La filosofía de la familia en relación con la empresa. Es decir, el tipo de empresa que quiere la familia.
- La misión de la empresa establecida por la familia. Se encuentra en relación con la filosofía de la empresa y se basa en los valores esenciales de la empresa.

De esta manera, la primera reunión tratará asuntos sobre historia de la familia y de la familia empresaria: motivos por los que tomaron la decisión de comenzar, historia sobre el fundador, cómo y quién participó en la fundación. La segunda reunión girará en torno al propio negocio, es decir, se hará un estudio de la historia de los resultados económicos y financieros de la empresa. La última reunión se centrará en comenzar a establecer la “misión” de la empresa. Es muy importante que en estas reuniones hay un ambiente de participación, de escuchar y de comprender al resto de los miembros de la familia. También es importante contar con la ayuda de expertos, de asesores en temas de empresa familiares, para que conozcan el negocio y faciliten ese buen ambiente.

En segundo lugar, tenemos la fase de preparación próxima. En el desarrollo del Protocolo Familiar es muy importante fijar la misión de la familia en relación con la empresa, estableciendo el compromiso de la familia con la empresa. Este punto no es sencillo, por lo que es recomendable apoyarse en un asesor que tenga conocimientos en empresas familiares (también debido a que puede haber problemas de parcialidad). Para ello, lo que tiene que hacer el asesor es lo siguiente:

1. Recoger toda la información pertinente para conocer todas aquellas dificultades que afrontan tanto la familia como la compañía. De manera que los datos que necesita son información de la familia en sí misma, sus valores familiares, su forma de gobierno corporativo, los roles de todos los trabajadores, los objetivos de la empresa, testamentos, regímenes matrimoniales, entre otros. Para que esto se realice con la mayor transparencia y sinceridad por parte de los miembros de la familia, es importante que el asesor se gane su confianza.
2. Caracterizar el tipo de empresa familiar en relación con la generación que se encuentre al mando y con el modelo de dirección y obtener un borrador de propuesta de la “misión” de la empresa que será debatida por los miembros de la familia, en relación con las respuestas que hayan aportado sobre si tienen prioridad los intereses del negocio o de la familia.
3. Diseñar correctamente la estructura jurídica y tributaria a nivel familiar, corporativo y operativo.

4. Establecer los objetivos propuestos para el Protocolo Familiar.
5. Una vez que se haya realizado todo lo anterior se redacta un Cuadro de Necesidades, una propuesta de modelo de protocolo, debiendo ser aprobado por la familia.

Por último, tenemos la fase de Protocolo Familiar. Una vez que se han realizado los cuestionarios a los miembros de la familia, así como reuniones pertinentes y se ha obtenido el Cuadro de Necesidades, se puede comenzar con la redacción del Protocolo Familiar. Lo más común es que en todo este proceso (desde las primeras fases hasta el final) la familia cuente con un Equipo de Trabajo que ayude en todo lo necesario, que analice la familia y el negocio familiar y que ayude en la redacción del Protocolo Familiar.

Para su elaboración, el Equipo de Trabajo redacta y presenta ante la familia un primer borrador del Protocolo Familiar, así como los resultados de opinión. Después, hay una etapa de negociación y búsqueda de consenso familiar, hasta llegar a la obtención de un texto definitivo. Una vez que se tiene el texto definitivo, se tiene que firmar el Protocolo Familiar y se lleva a cabo la implantación y ejecución de los actos jurídicos que sean necesarios: redacción de testamentos y/o capitulaciones matrimoniales y modificación de los Estatutos Sociales.

A modo de síntesis, podemos decir que la elaboración del Protocolo Familiar va a pasar 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 y firma del Protocolo.
9. Ejecución del Protocolo.
10. Aprovechamiento del éxito del Protocolo.

A la hora de elaborar el Protocolo Familiar se van a tener en cuenta dos aspectos importantes. El primero, evitar que se elabore el Protocolo en momentos en que haya conflictos en la empresa (cuando la empresa se encuentre en un momento “revuelto”, es

decir, en momento de pérdidas, de fallecimiento, de divorcio, etc., ya que se trata de momentos tensos donde se pueden generar conflictos mayores); y el segundo aspecto para tener en cuenta es que el Protocolo debe ser sometido a revisiones periódicas para cambiar o mejorar aquellos puntos que no funcionan o que deben ajustarse al nuevo entorno de la empresa y la familia.

#### **4. Eficacia jurídica del Protocolo Familiar**

Los Protocolo Familiares tienen un contenido muy heterogéneo, de tal manera que la naturaleza de estos puede ser diferente. Se puede hacer una clasificación de los Protocolos Familiares en relación con su eficacia jurídica (Cucurrull Poblet, 2015):

- Pactos entre caballeros. Se trata de los pactos que tienen fuerza moral, pero no cuentan con eficacia legal de manera que no son exigibles legalmente y su incumplimiento no conlleva ninguna consecuencia legal. Su objetivo es el de enseñar a generaciones futuras qué fue lo que impulsó al fundador a crear el negocio, a través de sus valores y principios.
- Pactos contractuales. Son aquellos pactos con fuerza legal entre las partes, pero no frente a terceros. Es decir, que generan derechos y obligaciones solamente entre las partes que lo firman. Este tipo de pactos sí que pueden ser exigibles ante los tribunales ya que obligan jurídicamente.
- Pactos institucionales. Hablamos de los pactos que tienen fuerza legal frente a terceros, además de las personas que han ratificado el Protocolo Familiar, una vez que ha sido inscrito en el Registro Mercantil.

Para que el Protocolo Familiar sea eficaz debe ser desarrollado por otros documentos (Barrón López, 2020). Como se ha mencionado en el apartado anterior, las capitulaciones matrimoniales, el testamento y los estatutos sociales son instrumentos de ejecución necesarios *“para implementar una parte de los compromisos contenidos en el Protocolo, dentro de los ámbitos matrimonial, sucesorio y societario, respectivamente”* (Palacios, Hernández-Linares, & Iglesias, 2012).

##### **a. Capitulaciones matrimoniales**

Se trata de un acuerdo pactado por los cónyuges, ante Notario, donde establecen su régimen económico matrimonial, con el objetivo de que la empresa familiar no acabe encontrándose fuera de la línea familiar. El hecho de establecer un régimen económico

matrimonial sirve para resolver los problemas económicos que surgiesen ante el hecho de disolución del matrimonio, además de regular la situación patrimonial familiar en caso de disolución o conflicto matrimonial, de tal forma que se protege la continuidad de la empresa.

Algunos autores como Crespo, Bellver y Sánchez (2005) aportan una serie de recomendaciones en el momento otorgar capitulaciones matrimoniales, como puede ser elegir el régimen económico matrimonial de separación de bienes, de manera que no se constituye un patrimonio común y cada cónyuge es propietario de sus bienes. De esta forma, en caso de disolución del matrimonio la empresa quedaría en manos del propietario y no sería de patrimonio común con el cónyuge. En caso de que el régimen económico matrimonial elegido sea el de gananciales, se recomienda tener pactada la adjudicación preferencial contractual<sup>6</sup> para que, en caso de disolución, determinados bienes sean de uno de los cónyuges con exclusión del otro (por ejemplo, las acciones de la empresa).

#### **b. Testamento**

El testamento es un acto jurídico realizado por el testador a través del cual manifiesta su voluntad y determina el destino de su patrimonio al morir. En relación con la empresa familiar el testamento, *“como instrumento jurídico a través del cual el testador o causante ordena de forma imperativa el destino que ha de darse a sus bienes después de su muerte, se configura como un instrumento idóneo para completar el marco jurídico en que debe desenvolverse la continuidad gerencial de la empresa familiar”* (Crespo, Sánchez y Bellver, ya citado). Es importante que el testador designe a la persona que crea más conveniente para dirigir la empresa, nombrándola como tal en el pacto sucesorio. El testamento permite el aseguramiento de la voluntad del testador en relación con el futuro generacional de la empresa y, por otro lado, va a evitar que haya una sucesión intestada con posibles consecuencias negativas para el negocio familiar (Lacruz Berdejo, 2009).

Algunas recomendaciones que se deben tener cuenta son las siguientes: ordenar un legado para que el testador disponga algunos bienes de la herencia en favor de ciertas personas y que no respondan de las deudas; la sustitución fideicomisaria con el objetivo de que el

---

<sup>6</sup> Artículo 1406.2º del Código Civil: *“Cada cónyuge tendrá derecho a que se incluyan con preferencia en su haber, hasta donde éste alcance: 2. º La explotación económica que gestione efectivamente”*.

heredero se encargue de transmitir a un tercero ajeno la herencia; o mejorar en la herencia (tercio de mejora<sup>7</sup>) a aquellos herederos que se lo merezcan.

### **c. Modificación de los Estatutos Sociales**

Los Estatutos Sociales es aquel documento que plasma el conjunto de normas, regulando el funcionamiento corporativo de una sociedad y su organización. Lo normal es que la empresa cuente con unos Estatutos Sociales ya en el momento de constitución de la sociedad. Por ello, una vez que se ha elaborado el Protocolo Familiar de esa empresa se producirán modificaciones en ese articulado de normas en función de lo acordado en los pactos consensuados por los miembros de la empresa familiar.

No se van a poder incorporar todos los pactos establecidos en el Protocolo Familiar ya que el Registro Mercantil no aceptará su inclusión por no adecuación al derecho societario. Entre las cláusulas que se pueden incluir destacan las relativas al control de acceso al órgano de administración, cláusulas de reforzamiento de quórum de la Junta General y del Consejo de Administración o cláusulas que permitan emitir acciones sin voto, entre otras.

## **5. Continuidad de la empresa familiar. La sucesión generacional**

Los empresarios familiares realizan un trabajo continuo y arduo para obtener los beneficios esperados, intentado mantener en el futuro el control de la propiedad, la gestión y el gobierno de la compañía. Por esa razón, uno de los objetivos del plan estratégico más importantes para los fundadores es el de la continuidad generacional, es decir, el traspaso del negocio familiar de los fundadores a los sucesores y, con ello, la transmisión de los valores, objetivos y principios que giran alrededor de la empresa (Cabrera Suárez, 2005).

La sucesión generacional es un proceso muy complejo y podemos definirlo, de acuerdo con Trevinyo, *“como el proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente, en paralelo, hasta que se cruzan y se traslapan o empalman”*, con la finalidad de trasladar la administración y propiedad del negocio a la siguiente generación (Trevinyo-Rodríguez, 2010).

De la misma forma que el principal objetivo de una empresa familiar es el de la continuidad generacional, uno de los principales problemas que surgen en este tipo de

---

<sup>7</sup> Artículo 823 del Código Civil: *“El padre o la madre podrán disponer en concepto de mejora a favor de alguno o algunos de sus hijos o descendientes, ya lo sean por naturaleza ya por adopción, de una de las dos terceras partes destinadas a legítima”*.

negocios es el del proceso de sucesión, ya que se trata de una etapa larga y que puede acabar en fracaso (Puig Castán, 2016), siendo una de las principales causas de muerte de la empresa familiar.

Es de gran trascendencia tener en cuenta una serie de factores que van a tener impacto directo en el proceso de traspaso generacional (Araya, 2011) (Gallo M. , La Sucesión en la Empresa Familiar, 1998):

1. La reticencia del fundador a abandonar por completo la empresa (a pesar de que realmente el fundador nunca abandona del todo su negocio) y aceptar que ha llegado el momento en que debe traspasar el control de la propiedad a su sucesor. Esto suele deberse por el hecho de que el fundador ha sido quien ha formado desde cero la empresa y tiene un sentimiento de “creación” y no quiere abandonarlo. Por otro lado, también existen causas como el miedo al fracaso de la compañía una vez que él ya no esté.
2. En el momento en que el fundador nombra a su sucesor, tendiendo más descendientes, pueden surgir tensiones que acaben mermando las relaciones entre los miembros de la familia. Es importante designar adecuadamente a quien se le va a transmitir el poder, ya que puede ser una persona que no cuente con los conocimientos suficientes.
3. Los propios conflictos que pueden surgir entre los herederos por el hecho de designar al sucesor. No todos los herederos van a poder entrar en la empresa familiar (y solamente uno de ellos será el presidente, quien gestione el negocio), ya que mientras que algunos sí que quieren entrar porque de verdad cuentan con los conocimientos suficientes y tienen vocación, otros solamente quieren entrar porque lo ven como la vía más fácil de acceder a un puesto de trabajo cómodo, careciendo de preparación para ello.

Todo ello genera un aumento de la complejidad en el momento de la sucesión, creando un ambiente hostil tanto en el entorno empresarial como en el entorno familiar. No se trata de una cuestión sencilla, al igual que su planificación, por lo que es muy importante que se gestione de manera adecuada a través de acuerdos que se recojan en el Protocolo Familiar (Goldberg & Wooldrige, 1993).

# **CAPITULO V. EL PROTOCOLO FAMILIAR COMO SOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

Una vez estudiados los puntos más característicos de la empresa familiar, el último apartado de este trabajo va a versar sobre la elaboración del Protocolo Familiar de una empresa real. En concreto, la empresa en cuestión es Consultoría Integral de Teruel, S.L., un negocio familiar que ahora mismo se encuentra en la segunda generación. Además, para su realización va a ser necesario conocer su historia desde el principio, así como los valores y principios que impulsaron al fundador a comenzar el proyecto.

## **1. Consideraciones generales**

Consultoría Integral de Teruel, S.L. es una empresa fundada por Marcelino Yago y dirigida actualmente por Jorge Yago. Se dedica a la asesoría jurídica, laboral, contable y fiscal. Concretamente, entre sus funciones se encuentran:

- El asesoramiento fiscal a empresa, autónomos y particulares, solucionando y atendiendo todas las obligaciones fiscales ante la Agencia Tributaria.
- La confección y planificación contable de las operaciones de la empresa, facilitando información económico-financiera de su situación.
- La asesoría en temas laborales, como la gestión y la tramitación de cualquier tema enmarcado en el ámbito del Derecho Laboral.
- El estudio y asesoramiento en temas mercantiles (constitución de sociedad, modificaciones y transformaciones, operaciones societarias, redacción de contratos...).

Igualmente, prestan asesoramiento legal a empresa y particulares defendiendo sus intereses, siendo sus principales áreas de actuación Derecho Civil, Derecho Mercantil, Derecho Laboral y Derecho Tributario. Además, también ofrecen servicios de asesoramiento a emprendedores en todas las áreas empresariales, siendo los principales servicios el planteamiento inicial de la idea, el plan de viabilidad, la búsqueda de subvenciones, el estudio de la mejor forma mercantil para iniciar el negocio y el asesoramiento fiscal, contable y laboral.

## **2. Historia y segunda generación**

Marcelino Yago Ibañez es el fundador de la empresa Consultoría Integral de Teruel, S.L., quien ha tenido una larga trayectoria hasta llegar a ese momento de emprender y constituir la empresa familiar junto con su mujer María Josefa Arner Güerre, con quien contrajo matrimonio en el año 1986. Actualmente se encuentra dirigiendo la empresa su hijo Jorge Yago Arner, tras la jubilación del fundador en el año 2022.

Comenzó su trayectoria profesional trabajando para una asesoría ubicada en Teruel, en esta asesoría trabajó durante cinco años, adquiriendo la experiencia necesaria para constituir su propia sociedad, dedicada al asesoramiento fiscal, laboral y mercantil, esto ocurría en el año 1.990.

En el año 1995, adquirió una oficina donde ubicó su despacho profesional, lugar donde a fecha de hoy, con sus correspondientes ampliaciones sigue prestando sus servicios.

En el año 2.000, se constituyó la sociedad Consultoría Integral de Teruel, S.L., con la que a día de hoy se sigue trabajando. Gracias a sus esfuerzos y su trabajo consiguió sacar adelante el despacho, ampliando la cartera de clientes como los servicios ofrecidos.

En el año 2012 se incorporó en la plantilla Jorge Yago Arner, tras haberse licenciado en Derecho y Administración de Empresas y haber realizado un Máster en Auditoría, contando con los conocimientos y experiencia necesarios para formar parte del equipo. A partir de ese momento, la empresa siguió creciendo de manera que contrataron más personal, siendo actualmente siete personas la que trabajan en la empresa.

En el año 2022 Marcelino Yago Ibañez se jubiló y comenzó a dirigir la empresa su hijo Jorge Yago Arner, que había adquirido la experiencia necesaria para hacerse cargo de la empresa.

Este proceso de relevo generacional resultó sencillo, ya que Jorge Yago Arner contaba con diez años de experiencia y había comprendido a la perfección los valores de la empresa.

## **3. Protocolo Familiar. Consultoría Integral de Teruel S.L.**

En este apartado se va a realizar un borrador de Protocolo Familiar (Asociación Madrileña de la Empresa Familiar, s.f.) aplicable a la empresa analizada en cuestión, con toda la información que ha sido recabada tanto de la estructura y contenido del Protocolo Familiar como de la compañía, ajustándose todo lo posible a la realidad. Este primer

borrador de Protocolo Familiar tiene como objetivo solucionar aquellos problemas que surjan en la empresa, así como asegurar la continuidad generacional.

En el Anexo podremos encontrar todo el documento al completo y, en este apartado, me voy a referir a aquellas estipulaciones más importantes.

En primer lugar, es importante establecer unas normas de conducta empresarial, las cuales van a servir para evitar conflictos y que se traten respetuosamente los unos a los otros. Algunas de las normas que podemos encontrarnos son el cumplimiento de las leyes, la comunicación inmediata de un posible conflicto, la actuación con integridad y honestidad o el trato respetuoso, entre otros. Además, es importante dejar claro que la gestión de la empresa no debe basarse en criterios familiares, sino en criterios profesionales para evitar cualquier favoritismo.

Igualmente, el establecimiento de los valores familiares va a propiciar que las generaciones venideras los conozcan, los aprendan y los sigan aplicando en la empresa, favoreciendo la continuidad generacional.

#### ***Art. 5 – Valores familiares***

*5.1. La cultura y tradiciones familiares relacionadas con la empresa, establecidas por la primera generación y continuadas por las posteriores, han sido esenciales para su crecimiento. El grupo familiar tiene el deseo de que esta cultura continúe siendo una parte vital para las próximas generaciones, pero no como un legado inamovible y estático, sino evolucionando constantemente para ajustarse a las demandas, valores y sensibilidades de cada momento y lugar.*

*5.2. Se buscará alcanzar un alto nivel de consenso y unidad al tomar decisiones. Sin embargo, se reconoce que la individualidad inherente de las personas hace que sea difícil coincidir de manera constante en la toma de decisiones. Por lo tanto, será necesario convivir y fomentar el progreso de la empresa, reconociendo que pueden existir puntos de vista divergentes o incluso opuestos. Por otro lado, es importante que las diferencias que surjan entre los miembros de la familia no trasciendan a terceros, favoreciendo la unidad. En caso de que esas diferencias afecten gravemente a la convivencia familiar, se tomarán las decisiones pertinentes para poner fin a tal problema.*

Cabe resaltar la importancia de regular los órganos de la empresa familiar, como el órgano de administración y el Consejo de Familia. En este caso, al tratarse de una empresa pequeña, la forma que toma el órgano de administración es de administrador único.

Además, al tratarse de una empresa familiar en la que pueden entrar a trabajar miembros de la familia, se recomienda regular las condiciones de acceso al trabajo, siendo las condiciones que se enmarcan en este Protocolo las siguientes:

**Art. 10 – Condiciones de acceso y trabajo**

*10.1. Se establece que los miembros de la familia pueden acceder a la ocupación de puestos de trabajo en la empresa, siempre y cuando cuenten con los conocimientos y la experiencia requeridos.*

*10.2. En todo caso, deberán cumplir una serie de requisitos debidamente acreditados:*

- *Estar en posesión de un título académico que concuerde con el puesto de trabajo al que se aspira, así como la experiencia requerida en relación con ese puesto de trabajo.*
- *Acreditar un nivel de inglés avanzado.*
- *Haber realizado prácticas extracurriculares en otra empresa, con la obtención de unos buenos resultados.*
- *Se podrá optar a un puesto de trabajo en caso de que haya vacante, quedando prohibido la creación de puestos de trabajo ficticios.*

*10.3. Los miembros de la familia que se incorporen a un puesto de trabajo en la empresa deberán ejercer sus funciones en beneficio exclusivo de la empresa, sin tener en cuenta sus intereses personales y relaciones con la familia.*

*10.4. El proceso de selección y contratación se llevará a cabo bajos criterios objetivos, sin tener en cuenta su relación con la familia.*

Igualmente debe haber un apartado que regula la prevención y resolución de conflictos, de manera que exista un mecanismo para tratar este tipo de asuntos:

**Art. 8 – Prevención de conflictos**

*La familia empresaria se compromete a buscar la prevención, gestión y resolución de conflictos entre la sociedad y la familia, reconociendo que es fundamental abordar los conflictos societarios con la ayuda de profesionales especializados en áreas de mediación, negociación y asesoramiento personal. El objetivo es despejar, en primer lugar, las cargas emocionales y luego buscar soluciones a través de la aplicación de estrategias legales, contables, fiscales y financieras que permitan llegar a un acuerdo.*

*Este enfoque se centra en las relaciones intrapersonales entre los miembros de la familia y con terceros vinculados.*

#### **Art. 9 – Resolución del conflicto**

*9.1. En caso de conflicto, los firmantes se comprometen a resolver el problema a través de la mediación profesional.*

*9.2. Las controversias entre los miembros de la familia empresaria en relación con el incumplimiento o interpretación de las normas se resolverán a través del arbitraje, actuando como árbitro la persona designada por el Consejo de Familia.*

Por último, uno de los puntos más resaltados del Protocolo Familiar es el de la sucesión generacional. En el caso de la empresa analizada, nos encontramos con una compañía con pocos trabajadores y en la que uno de los hijos llevaba años trabajando hasta el año 2022, año en el que se jubiló el fundador. Por ello, el proceso fue bastante sencillo, ya que el sucesor ya contaba con muchos conocimientos adquiridos, experiencia y diversas vivencias. Por otro lado, comprendió los valores y principios que rigen la empresa, y ha sabido llevarlos con orgullo. Actualmente, se encuentra dirigiendo el negocio familiar y se encuentran en un muy buen momento.

#### **4. Conclusiones extraídas**

Este Protocolo Familiar ha sido de elaboración propia, intentando ajustar las normas lo más posible a la realidad. El principal objetivo era el de su posible aplicación a la empresa, garantizando así la continuidad generacional. Una vez diseñado y analizado este documento, se han extraído una serie de conclusiones.

El Protocolo Familiar va a servir para regular las relaciones entre los miembros de la familia y entre estos y los empleados. Sin embargo, para que esto funcione y se ponga en marcha en proyecto de Protocolo es muy importante la autonomía de la voluntad. Es decir, tienen que estar todos de acuerdo en querer realizarlo, porque sino no va a tener ningún sentido comenzar lo que los problemas van a seguir ahí.

Asimismo, el Protocolo también tiene la función de asegurar la continuidad generacional en beneficio del propio grupo familiar, regulando en especial el proceso de sucesión. Esto es importante porque no se puede designar a cualquier persona para dirigir la empresa. Debe contar con una serie de capacidades y conocimientos que le permitan llegar a esta gran responsabilidad. Y, en relación con los conocimientos, he podido apreciar la

importancia de regular unas condiciones de acceso a puestos de trabajo por parte de miembros familiares. No cualquiera, por el simple hecho de ser de la familia, puede entrar a ocupar un puesto de trabajo.

A pesar de que el proceso de elaboración del Protocolo puede ser largo y complicado, los resultados que proporciona son muy útiles, garantizando a la empresa su ejercicio continuo y su crecimiento. Todo ello desde el respeto mutuo, la predisposición a trabajar por ello y el trabajo en equipo. De esta forma se va a facilitar que haya un buen ambiente tanto entre los miembros de la familia como en la empresa y va a procurar que la empresa perdura con las generaciones venideras.

## **CAPITULO VI. CONCLUSIONES**

Las empresas familiares tienen un gran peso en el tejido empresarial mundial. Debido a esto, es de suma importancia conocer el verdadero significado que tiene. A pesar de que no ha habido un acuerdo en el significado de empresa familiar, podemos entenderla como aquella en la que el control lo ejerce un grupo de personas que son de la misma familia, cuyo principal objetivo es el de la continuidad en las siguientes generaciones.

Casi el 90% de las empresas en España son de tipo familiares y, en concreto, pequeñas y medianas empresas, que generan un gran número de puestos de trabajo y suponen más de la mitad del PIB español. Por esta razón, queda demostrado la importancia que tienen a nivel nacional, debiendo generar un mayor interés.

El primer objetivo de este trabajo era el estudio de las empresas familiares, donde se ha analizado las características y órganos de este tipo de negocios. Además, al igual que las empresas no familiares, se ha analizado las ventajas y los inconvenientes que pueden aparecer, concluyendo que las empresas familiares cuentan con una gran memoria histórica y en ellas se genera un buen ambiente de trabajo, lo que incentiva la implicación de los trabajadores y el crecimiento de la empresa. Sin embargo, a pesar de que puede haber un buen ambiente laboral, también existe la posibilidad de que surjan tensiones entre los empleados y los miembros de la familia, por ejemplo, por la entrada de familiares a puestos de trabajo ya que se podría estar fomentando el favoritismo y evitaría la entrada de buenos profesionales. Otro inconveniente que genera muchos conflictos de forma general en este tipo de empresas es el del proceso de sucesión generacional, siendo uno de los principales motivos de fracaso y muerte de empresas familiares.

Por otro lado, he podido apreciar la importancia de las relaciones que existen entre empresa, familia y propiedad. El Modelo de los Tres Círculos explica de forma eficiente las interacciones de los diferentes miembros de la empresa familiar, donde los tres pilares fundamentales dan lugar a diversos roles a los diferentes miembros de la empresa familiar, de forma que cada persona tiene asignadas unas tareas y funciones. A pesar de ello, puede haber conflictos en relación con los roles de cada uno y, por esa razón, es vital que los miembros familiares dejen de lado las relaciones personales y se centren en las relaciones profesionales para el buen funcionamiento de la compañía.

Para que se produzca ese buen funcionamiento de la empresa y se asignen específicamente los roles, es necesario que el gobierno y la gestión la lleven a cabo ciertos órganos. Cada empresa es distinta, por lo que cada una se organizará de una forma y, en función de su tamaño, será necesaria la constitución de ciertos órganos. Por un lado, es muy recomendable la existencia de un Consejo de Familia que va a permitir gestionar las relaciones entre los familiares y los miembros de la empresa, así como la gestión de posibles conflictos. Igualmente, es necesario un órgano de administración para la gestión de la empresa en sí misma. Por parte de la mayoría de la doctrina se recomienda que se constituya un Consejo de Administración, aunque también cabe la posibilidad de, por ejemplo, un administrador único.

Analizados los aspectos más importantes de las empresas familiares, el segundo objetivo de este trabajo era el de la realización de un Protocolo Familiar aplicado a un caso real. En atención a la elaboración de ese Protocolo, se ha realizado previamente un estudio de los aspectos más importantes del Protocolo Familiar, el cual lo podemos definir como aquel documento en el que se suscribe por parte de la familia propietaria un acuerdo marco que regula distintos aspectos de la realidad empresarial-familiar con el principal objetivo de mantener la continuidad de la empresa familiar.

Lo característico de este documento es que es único para cada empresa, ya que cada empresa es distinta y se va a regir por sus propios principios y normas. A pesar de que cada Protocolo es distinto, el contenido que se va a regular va a ser el mismo: valores y principios de la empresa, normas de conducta, derechos económicos, procedimiento de resolución de conflictos, acceso al trabajo por parte de familiares, entre otros. Pero, sobre todo, uno de los temas más importantes a regular es el de la sucesión generacional, ya que se trata de un proceso delicado.

Al realizar el Protocolo Familiar de Consultoría Integral de Teruel, S.L. he podido comprobar la importancia de contar con una buena regulación para que la relación de los miembros de la familia sea adecuada y que las relaciones con los empleados favorezcan un buen ambiente. Además, permite que se mantenga el control de la propiedad de la empresa en manos de la familia, lo cual va a generar valor añadido a la empresa familiar y va a favorecer la continuidad generacional para las generaciones venideras.

# Bibliografía

- AEFA. (s.f.). Recuperado el Marzo de 2023, de Asociación de Empresa Familiar de Aragón: <https://www.aefaragon.es>
- Araya, A. (2011). La sucesión de empresas familiares costarricenses: factores de éxito y fracaso. *Tesis Doctoral*. Valencia, España.
- Asociación Madrileña de la Empresa Familiar. (s.f.). Recuperado el Mayo de 2023, de <https://efamiliar.org/protocolo-familiar/>
- Ayala Calvo, J. (2003). Aprendiendo a manejar la empresa familiar: Algunos retos pendientes. *XVII Congreso Nacional. XIII Congreso Hispano Francés: Evolución, Revolución y Saber en las Organizaciones* (págs. 231-239). AEDEM.
- Barroso Martínez, A., & Barriuso Iglesias, C. (2014). Las Empresas Familiares. En *Informe sobre la agricultura y la ganadería extremeñas en 2014*.
- Barrón López, M. C. (2020). La prevención, gestión y solución extrajudicial de conflictos en la Empresa Familiar. *Tesis Doctoral*. Valencia, España.
- Boch Carrera, A. (2007). Publicidad y acceso a los registros del protocolo familiar. En J. M. Amat Salas, & J. F. Corona Ramon, *El protocolo familiar. La experiencia de una década*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Cabrera Suárez, M. K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly, Vol 16*.
- Chiner, A. (2011). La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares. *Universia Business Review.*, 102-110.
- Cucurrull Poblet, T. (2015). *El Protocolo Familiar. Mortis causa*. Dykinson, S. L.
- Davis, J. T. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Reprinted (1996) in the Classics section of Family Business Review, Vol. IX, N. 2*, 199-208.
- Empresa Familiar, junto con KPMG y STEP Project Global. (2022). El poder regenerador de la Empresa Familiar. La transmisión de los valores de la empresa a las nuevas generaciones. *Informe*. Obtenido de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2022/07/informe-empresa-familiar-2022.pdf>

- Gallo, M. (1995). *La empresa familiar. Textos y casos*. Barcelona: Praxis.
- Gallo, M. (1998). La Sucesión en la Empresa Familiar. *Colección de Estudios e Informes N° 12*. Barcelona.
- Gallo, M. (1998). *La sucesión en la Empresa Familiar. Colección de Estudios e Informes*. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.
- Gallo, M. (2004). Tipologías de las empresas familiares. *Revista Empresa y humanismo*, 241-258.
- Goldberg, S. D., & Wooldrige, B. (1993). Self-confidence and managerial autonomy: Successor characteristics critical to succession in family firms. *Family Business Review*.
- Goyuzeta Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*.
- Górriz, C. G. (2002). Propiedad y gobierno: la empresa familiar. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía.*, 158-181.
- Instituto de la Empresa Familiar*. (6 de Abril de 2023). Obtenido de Instituto de la Empresa Familiar: <https://www.iefamiliar.com>
- Lacruz Berdejo, J. L. (2009). *Elementos de Derecho Civil V. Sucesiones*. Dykinson.
- Lansberg, I. (1988). The Succession Conspiracy. *Family Business Review.*, 119-143.
- López, C. (2020). Reflexiones sobre el Protocolo Familiar. *Revista Boliviana de Derecho*, 622-639.
- Moreno, B. V. (2016). *Guía de aproximación de la empresa familiar: Con la sucesión del empresario en el horizonte.*. Escuela de Organización Industrial.
- O'Malley, & Ward. (2005). *Instituto de la Empresa Familiar*. Obtenido de Instituto de la Empresa Familiar: <https://www.iefamiliar.com>
- Palacios, T., Hernández-Linares, R., & Iglesias, C. (2012). El Protocolo Familiar y sus instrumentos de desarrollo en las empresas familiares de Extremadura. *Tourism & Management Atudies*, 8.
- Perez Molina, A. (2012). El Modelo de Empresa Familiar: los cuatro pilares fundamentales. *3Ciencias*.

- Puig Castán, A. (2016). Empresa Familiar: Proceso de sucesión y plan de sucesión. *Cuadernos prácticos de Empresa Familiar*. Lleida, España: Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de Lleida.
- Quintana, J. (2012). Instituto de la Empresa Familiar. *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares*. Obtenido de Instituto de la Empresa Familiar: <https://www.iefamiliar.com>
- Sánchez Crespo, A. J., Sánchez Sánchez, A. M., & Bellver Sánchez, A. (2005). *La Empresa Familiar. Manual para empresarios: claves legales para su correcta organización y su continuidad*. Ediciones Deusto.
- Sanchez-Crespo Casanova, A., Sanchez Sanchez , A., & Bellver Sanchez, A. (2005). *La Empresa Familia: Manual para empresarios, claves legales para su correcta organización y su continuidad*. Ediciones Deusto.
- Serrano Cañas, J. J. (2015). Las empresas familiares: Una caracterización empresarial y la tipología societaria de capital más adecuada. *Revista de fomento social*.
- Suárez, M. K. (1998). Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la Empresa Familiar. *Tesis Doctoral*. Las Palmas de Gran Canaria, España.
- Trevinyo-Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson Educación.
- Varea Peris, S. (2019). Gobierno y dirección. En L. Cardenas Armesto, *El Protocolo Familiar: consejos prácticos para su elaboración*. AEDAF Secciones.
- Zornoza, C. C. (2016). *El Protocolo Familiar: Metodologías y Recomendaciones Para su Desarrollo e Implantación*. Tirant lo Blanch.

# ANEXOS

## ANEXO I. TABLA DEFINICIONES DE EMPRESA FAMILIAR (a partir de Cabrera Suárez, 1998)

AUTORES (AÑO)	DEFINICIÓN	DIMENSIONES
Donnelly (1964)	“Se considera que una empresa es un negocio familiar cuando ha estado estrechamente identificada con al menos dos generaciones de una familia y cuando este vínculo ha tenido una influencia mutua sobre la política de la empresa y sobre los intereses y los objetivos de la familia”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferencia generacional.</li> <li>• Implicación familiar/subsistemas interdependientes.</li> </ul>
Barnes y Hershon (1976)	“[...] la participación en el capital que proporcionaba el control estaba en manos de un individuo o de los miembros de una única familia”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar.</li> </ul>
Beckhard y Dyer (1983)	“Podemos considerar que los subsistemas del sistema de empresa familiar incluyen (1) la empresa como una entidad, (2) la familia como una entidad, (3) el fundador como una entidad, y (4) organizaciones vinculantes tales como la junta directiva”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicación familiar/subsistemas interdependientes.</li> </ul>
Davis (1983)	“Los negocios familiares son aquellos cuya política o dirección están sujeta a una fuerte influencia por una o más unidades familiares. Esta influencia se ejerce a través de la propiedad y a veces a través de la participación de miembros de la familia en la dirección. Es la interacción entre dos marcos organizativos, familia y empresa, lo que establece el carácter fundamental del negocio familiar y define su unicidad”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar.</li> <li>• Implicación familiar/subsistemas interdependientes.</li> </ul>
Rosenblatt et al. (1985)	“[...] cualquier empresa en la cual la mayoría de la propiedad o el control reside dentro de una única familia y en la cual uno o más miembros de la familia están o en algún momento estuvieron directamente implicados en la empresa”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar.</li> </ul>

AUTORES (AÑO)	DEFINICIÓN	DIMENSIONES
Dyer (1986)	“En general, una empresa familiar es una organización en la cual las decisiones relacionadas con la propiedad o la dirección están influidas por una relación con una familia (o familias)”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar.</li> </ul>
Churchill y Hatten (1987)	“Lo que normalmente se entiende por ‘empresa familiar’... y el factor que las diferencia más claramente... es bien la ocurrencia o la anticipación de que un miembro asumirá el control de la empresa en manos de un miembro de más edad”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferencia generacional.</li> </ul>
Ward (1987)	“Definimos la empresa familiar como aquella que será transferida a la siguiente generación de la familia para su dirección y control”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferencia generacional.</li> </ul>
Gallo y García Pont (1989)	“[...] aquellas que se inician y continúan con una clara vocación de evolución y crecimiento, cuya propiedad está en manos de una familia y en las que el poder es ostentado por miembros de la familia, sin haber implantado de forma operativa una nítida distinción entre propiedad y poder”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar.</li> </ul>
Handler (1989)	“[...] una organización donde las decisiones relacionadas con la propiedad y la dirección vienen determinadas por una familia (o familias) que ejerce influencia mediante su participación en la empresa y/o en su junta directiva, así como en la determinación de un candidato para la transferencia generacional”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar.</li> <li>• Implicación familiar/subsistemas interdependientes.</li> <li>• Transferencia generacional.</li> </ul>
Roig (1989)	“[...] la empresa en que <i>los propietarios y/o los directivos</i> tienen algún parentesco familiar importante, que incide de modo significativo en la toma de decisiones de la empresa”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar.</li> <li>• Implicación familiar/subsistemas interdependientes.</li> </ul>
Goldberg (1991)	Adopta la definición de Rosenblat et al. (1985)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar.</li> </ul>
Aragónes Signes (1992)	“[...] aquella organización en donde la totalidad o la mayoría de las acciones están en manos de una familia y al mismo tiempo: 1) la dirección del negocio se otorga por ‘derecho de sangre’ a un miembro de la familia, 2) los miembros de la familia participan de un modo activo en la gestión de la empresa asumiendo puestos de diversa responsabilidad, y 3) su funcionamiento operativo y estratégico está condicionado por los fines de la familia”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar.</li> <li>• Implicación familiar/subsistemas interdependientes.</li> <li>• Transferencia generacional.</li> </ul>

AUTORES (AÑO)	DEFINICIÓN	DIMENSIONES
Lea (1993)	<p>“Una empresa familiar es una firma que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o varios miembros de la misma familia. Puede estar dirigida por el fundador-empresario (o la fundadora-empresaria), y emplear al otro cónyuge, o a otros parientes, o bien puede ser administrada por los hijos o nietos del fundador. La empresa familiar suele estar organizada como propiedad individual, sociedad, compañía propietaria, o como una sociedad anónima en la que una familia posee acciones suficientes para mantener su interés mayoritario. La característica distintiva de la empresa familiar es que una sola familia es propietaria, la opera, la administra o ejercer otra forma de control”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar.</li> </ul>
Riordan y Riordan (1993)	<p>Este estudio define a la <i>pequeña empresa familia</i> como “[...] una empresa con 20 empleados o menos en la cual la propiedad se encuentra dentro de la familia y donde están empleados dos o más miembros de la familia”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar.</li> <li>• Implicación familiar/subsistemas interdependientes.</li> </ul>
Welsch (1993)	<p>“Una empresa familiar es aquella en la que la propiedad está concentrada (en una o varias familias) y los propietarios o familiares de los propietarios están implicados en el proceso de dirección”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar.</li> </ul>
Davis y Tagiuri (1994)	<p>“Empresas controladas por familias donde dos o más individuos son simultáneamente miembros de la familia propietarias, propietarios y directivos”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar.</li> </ul>
Leach (1994)	<p>“[...] una empresa familiar es aquella que, sencillamente, está influenciada por una familia o por una relación de familia. En el ejemplo más claro, la familia en conjunto puede controlar de manera efectiva las operaciones del negocio porque posee más del 50% del capital con derecho a voto, o porque los miembros de la familia ocupan un número significativo de los puestos de alta dirección. Pero además de estos casos, no deberían pasarse por alto las situaciones menos obvias donde las operaciones de una empresa se ven afectadas por una relación de familia, empresas en las que la relación entre padre e hijo, hermano y hermana, parientes políticos, primos, etc. Tiene un impacto importante en el futuro de la misma”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar.</li> <li>• Implicación familiar/subsistemas interdependientes.</li> </ul>

AUTORES (AÑO)	DEFINICIÓN	DIMENSIONES
Astrachan y Kolenko (1994)	<p>Definen a la empresa familiar como aquella en la que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La propiedad es familiar en más de un 50% para empresas privadas o más de un 10% en públicas.</li> <li>- Más de un miembro de la familia trabaja en la empresa o el propietario anticipa que pasará el negocio a la siguiente generación de miembros de la familia o el propietario identifica a la empresa como familiar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar.</li> <li>• Implicación familiar/subsistemas interdependientes.</li> <li>• Transferencia generacional.</li> </ul>
Borrego Rodríguez (1994)	<p>Según los estatutos del Instituto de la Empresa Familiar, son “[...] aquellas empresas en las que la mayoría o una participación importante del capital social está concentrado en pocas personas físicas o jurídicas y siempre que, en cualquiera de ambos casos, los accionistas participen en los órganos de control y gobierno de la entidad, cualquiera que sea el sector económico al que pertenezcan. Es decir, los miembros de una familia poseen el control de la propiedad, siendo sus intereses influyentes de manera decisiva en la toma de decisiones a la hora de dirigir la empresa”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar.</li> <li>• Implicación familiar/subsistemas interdependientes.</li> </ul>
Lansberg y Astrachan (1994)	<p>“Por empresa familiar entendemos una empresa que es propiedad o está controlada por una familia y en cuya dirección están implicados uno o más familiares”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar.</li> </ul>
Corbetta (1995)	<p>“[...] definimos una empresa familiar como aquella empresa donde una o más familias, relacionadas por lazos familiares o de afinidad o por fuertes alianzas, mantienen una parte del capital suficientes para asegurar el control de la empresa”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar.</li> </ul>
Litz (1995)	<p>“Una empresa puede ser considerada familiar en la medida en que su propiedad y dirección estén concentradas dentro de una unidad familiar y en la medida en que los miembros se esfuerzan por lograr, mantener y/o aumentar las relaciones intraorganizativas basadas en lazos familiares”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar.</li> <li>• Implicación familiar/subsistemas interdependientes.</li> </ul>
Sharma, Christman y Chua (1997)	<p>“Definimos una empresa familiar como una empresa gobernada y/o dirigida de forma sostenible y potencialmente con simultaneidad de generaciones para dar forma y quizás perseguir la visión formal o implícita de la empresa mantenida por los miembros de la misma familia o de un pequeño número de familias”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar.</li> <li>• Implicación familiar/subsistemas interdependientes.</li> <li>• Transferencia generacional.</li> </ul>

## **ANEXO II. PROTOCOLO FAMILIAR DE CONSULTORIA INTEGRAL DE TERUEL, S.L.**

En Teruel, a 4 de mayo de 2023

### **COMPARECEN**

Todos en su propio nombre y derecho, reconociéndose capacidad para obligarse de acuerdo con el contenido del presente documento y, a tal efecto,

### **EXPONEN**

#### **PREÁMBULO**

Los miembros de la FAMILIA YAGO ARNER que suscriben este Protocolo Familia son titulares de la totalidad de las acciones de la empresa CONSULTORIA INTEGRAL DE TERUEL, S.L. que fundó Marcelino Yago Ibañez, casado con María Josefa Arner Güerre, en 1986.

Los firmantes de este documento, plenamente conscientes de la importancia de asegurar la continuidad del grupo empresarial familiar, han llevado a cabo un ejercicio de reflexión conjunta y sincera por iniciativa propia, compartiendo ideas para conjugar las necesidades de la familia con exigencias del futuro desarrollo de la empresa, esperando que las soluciones y pautas acordadas se plasmen en el presente protocolo.

La principal finalidad de este Protocolo Familiar es lograr que la familia y la empresa trabajen en armonía, unidas por lazos afectivos, conciencia social y profesionalidad. Las normas establecidas deberán resolver las necesidades legítimas de los miembros de la familia, quienes, al firmar el protocolo, se comprometen voluntariamente a cumplir con tales normas y pautas de actuación. Se espera que, con el tiempo, el trabajo y el compromiso estas normas se conviertan en una tradición familiar.

Las normas podrán ser modificadas según la experiencia adquirida en su aplicación concreta, siempre y cuando exista voluntad expresa de la familia y se siga el mecanismo previsto en este documento. Igualmente, cabe la incorporación de nuevas normas que resuelvan situaciones nuevas o no previstas, surgidas de desarrollo natural de la familia o la empresa, y de la necesidad de adaptarse a la exigencia y circunstancias del momento.

Los firmantes de este primer Protocolo Familiar tienen como objetivo dotarlo de un contenido constituyente y contractual, que refleje el compromiso común de todos ellos en aspectos fundamentales. En consecuencia, los aspectos más específicos de cada situación que surja en la práctica diaria y no estén regulados en dicho documento deberán ser resueltos de acuerdo con las pautas y principios establecidos en él.

Los firmantes son conscientes de que, a partir de la firma del Protocolo Familia, sus relaciones mutuas entran en una nueva etapa más reflexiva y formalizada, sin de lado el clima de confianza y respeto que ha caracterizado sus vínculos hasta el momento.

### **Título I. Miembros del grupo familiar que firman el protocolo**

La primera generación está formada por D. Marcelino Yago Ibañez, fundador de la empresa Consultoría Integral de Teruel, S.L., y su cónyuge Dña. María Josefa Arner Güerre. La segunda generación está compuesta por sus tres hijos: Jorge Yago Arner, Ana Yago Arner y María Yago Arner.

### **Título II. Historia de la empresa familiar**

Marcelino Yago Ibañez es el fundador de la empresa Consultoría Integral de Teruel, S.L., quien ha tenido una larga trayectoria hasta llegar a ese momento de emprender y constituir la empresa familiar junto con su mujer María Josefa Arner Güerre, con quien contrajo matrimonio en el año 1986.

Comenzó su trayectoria profesional trabajando para una asesoría ubicada en Teruel, en esta asesoría trabajó durante cinco años, adquiriendo la experiencia necesaria para constituir su propia sociedad, dedicada al asesoramiento fiscal, laboral y mercantil, esto ocurría en el año 1.990.

En el año 1995, adquirió una oficina donde ubicó su despacho profesional, lugar donde a fecha de hoy, con sus correspondientes ampliaciones sigue prestando sus servicios.

En el año 2.000, se constituyó la sociedad Consultoría Integral de Teruel, S.L., con la que a día de hoy se sigue trabajando. Gracias a sus esfuerzos y su trabajo consiguió sacar adelante el despacho, ampliando la cartera de clientes como los servicios ofrecidos.

En el año 2012 se incorporó en la plantilla Jorge Yago Arner, tras haberse licenciado en Derecho y Administración de Empresas y haber realizado un Máster en Auditoría, contando con los conocimientos y experiencia necesarios para formar parte del equipo. A

partir de ese momento, la empresa siguió creciendo de manera que contrataron más personal, siendo actualmente siete personas la que trabajan en la empresa.

En el año 2023 Marcelino Yago Ibáñez se jubiló y comenzó a dirigir la empresa su hijo Jorge Yago Arner, que había adquirido la experiencia necesaria para hacerse cargo de la empresa.

Este proceso de relevo generacional resultó sencillo, ya que Jorge Yago Arner contaba con diez años de experiencia y había comprendido a la perfección los valores de la empresa.

### **Título III. Definiciones**

**Fundador:** aquel que ha creado desde su origen la empresa y que aparece como tal en este documento. Se incluye el cónyuge que tiene participación en el negocio empresarial, en caso de haber acordado régimen económico matrimonial de gananciales.

**Familia empresarial:** en virtud de este protocolo, es el conjunto de personas formado por el fundador, su cónyuge y todos sus descendientes.

**Grupo Familiar:** conjunto de personas que forman parte de la familia empresarial y que, a su vez, son titulares de acciones o participaciones en el capital de la empresa familiar.

**Empresa Familiar:** conjunto empresarial formado por Consultoría Integral de Teruel, S.L., que es una sociedad limitada. No se consideran empresa los bienes y derechos que el grupo familiar hayan excluido del grupo familiar de manera expresa o tácita.

### **Título IV. Normas de conducta empresarial**

Es fundamental que todos los miembros de la familia que trabajen en la empresa se comporten de acuerdo con los valores y principios éticos que en esta se constituyen. Para garantizar la integridad y reputación de la empresa, se establecen las siguientes normas de conducta empresarial:

1. Todos los miembros de la familia, así como los empleados, deben cumplir con todas las leyes y regulaciones aplicables.
2. Cualquier conflicto de intereses real o aparente debe ser revelado de inmediato. Se deben tomar medidas para evitar o mitigar cualquier conflicto de intereses.
3. Deber de actuar con integridad y honestidad en todas las situaciones empresariales.

4. La información de la empresa, así como la información de los clientes, debe ser tratada con la máxima confidencialidad.
5. Todos los miembros de la familia deben tratar a los demás de manera justa y respetuosa, sin discriminación alguna.
6. Todos los miembros de la familia y los empleados de la empresa deben proporcionar información precisa y completa en todas las comunicaciones empresariales.
7. La gestión de la empresa debe basarse preferentemente en criterios profesionales y no familiares, por lo que priman las consideraciones de protección a la empresa, con abandono de favoritismos.

El incumplimiento de estas normas puede dar lugar a medidas disciplinarias, incluyendo la terminación del contrato de trabajo o la separación de la empresa.

## **Título V. Normas de actuación**

### **Capítulo I. Principios, ámbito y naturaleza**

#### **Art. 1 – Principios**

- 1.1. Los principios que rigen este documento son la continuidad de la empresa familiar, su prosperidad y buenas relaciones familiares.
- 1.2. Queda prohibida la competencia profesional y empresarial, de forma directa o indirecta, a la empresa familia, por parte del grupo familiar y sus cónyuges.

#### **Art. 2 – Ámbito de aplicación**

- 2.1. El presente Protocolo es aplicable a todos los miembros de la familia empresa, independientemente de que haya sido firmado por ellos o no.
- 2.2. Quedarán asimismo obligados a su cumplimiento las personas que prestan servicios a la empresa mediante relación laboral, sin tener en cuenta el tipo de contrato y el tipo de relación de dependencia.
- 2.3. Los miembros de la familia empresaria adoptarán las medidas legales necesarias para asegurar que la titularidad de los bienes y derechos de la empresa sigan en manos de miembros de la familia.

#### **Art. 3 – Naturaleza obligacional**

3.1. Los participantes han determinado establecer en este Protocolo Familiar los acuerdos logrados una vez realizadas las reflexiones y consideraciones pertinentes, declarando expresamente su compromiso para cumplirlos rigurosamente.

3.2. Los firmantes de este documento están conformes en considerarlo como un acuerdo, el cual recoge el compromiso de todos en aquellos aspectos fundamentales que han considerado necesario regular en relación con las situaciones que puedan surgir en el futuro. Asimismo, reconocen que las situaciones no previstas deberán resolverse a la luz de los principios, normas y pactos establecidos en el mismo.

## **Capítulo II. Misión y valores familiares**

### **Art. 4 – Misión de la empresa**

La empresa se funda con el objetivo de ofrecer servicios profesionales con una vocación firme de satisfacer las necesidades de los clientes, construyendo una fuerte relación con el cliente, a través de los pilares fundamentales de la profesionalidad y el compromiso.

### **Art. 5 – Valores familiares**

5.1. La cultura y tradiciones familiares relacionadas con la empresa, establecidas por la primera generación y continuadas por las posteriores, han sido esenciales para su crecimiento. El grupo familiar tiene el deseo de que esta cultura continúe siendo una parte vital para las próximas generaciones, pero no como un legado inamovible y estático, sino evolucionando constantemente para ajustarse a las demandas, valores y sensibilidades de cada momento y lugar.

5.2. Se buscará alcanzar un alto nivel de consenso y unidad al tomar decisiones. Sin embargo, se reconoce que la individualidad inherente de las personas hace que sea difícil coincidir de manera constante en la toma de decisiones. Por lo tanto, será necesario convivir y fomentar el progreso de la empresa, reconociendo que pueden existir puntos de vista divergentes o incluso opuestos. Por otro lado, es importante que las diferencias que surjan entre los miembros de la familia no trasciendan a terceros, favoreciendo la unidad. En caso de que esas diferencias afecten gravemente a la convivencia familiar, se tomarán las decisiones pertinentes para poner fin a tal problema.

5.3. La empresa operará bajo criterios estratégicos estrictamente profesionales. La familia dejará de lado sus intereses personales al tomar decisiones empresariales y buscará que la administración y gestión de la empresa se organice con base en el interés social, el

lugar de intereses familiares, con el objetivo de crear riqueza a largo plazo. Por otro lado, el grupo familiar ayudará, dentro de sus posibilidades, a los miembros de la familia para conseguir sus aspiraciones profesionales.

5.4. La dirección y administración de la empresa se confiará a aquellas personas que se consideren más adecuadas en virtud de sus conocimientos, cualidades y capacidad de liderazgo.

### **Capítulo III. Gobierno y dirección de la empresa**

#### **Art. 6 – Órgano de Administración**

6.1. El Órgano de Administración es el máximo órgano de gobierno y gestión de cualquier empresa, siendo su principal misión la de proteger los intereses de la sociedad y garantizar la continuidad de la gestión empresarial.

6.2. Debido a su tamaño y a su forma societaria limitada, se ha optado por la forma de órgano unipersonal, actuando como administrador único D. Jorge Yago Arner.

#### **Art. 7 – Consejo de Familia**

7.1. Misión. Se crea este órgano con el objetivo de asegurar la buena convivencia familiar y el cumplimiento de los principios y norma recogidos en este Protocolo Familiar.

7.2. Miembros. El Consejo de Familia estará compuesto por el socio fundador y por el socio de segunda generación. Los fundadores formaran parte de este órgano hasta que, por voluntad propia, decidan desvincularse.

7.3. Requisitos para ser miembro. Podrán acceder aquellos miembros de la familia que reúnan las siguientes condiciones:

- Tener mayoría de edad.
- La tenencia de un título académico.

7.4. Las principales funciones del Consejo de Familia son las siguientes:

- Impulsar la aplicación del presente Protocolo Familiar.
- Obtener información sobre la marcha y resultados de la empresa.
- Transmitir a la Dirección aquellas sugerencias realizadas por la familia con el objetivo de mejorar la gestión empresarial.

- Gestionar el cambio generacional, formando e integrando a las siguientes generaciones.
- Establecer un mecanismo de resolución de conflictos basado en el arbitraje.

#### **Capítulo IV. Resolución de conflictos**

##### Art. 8 – Prevención de conflictos

La familia empresaria se compromete a buscar la prevención, gestión y resolución de conflictos entre la sociedad y la familia, reconociendo que es fundamental abordar los conflictos societarios con la ayuda de profesionales especializados en áreas de mediación, negociación y asesoramiento personal. El objetivo es despejar, en primer lugar, las cargas emocionales y luego buscar soluciones a través de la aplicación de estrategias legales, contables, fiscales y financieras que permitan llegar a un acuerdo. Este enfoque se centra en las relaciones intrapersonales entre los miembros de la familia y con terceros vinculados.

##### Art. 9 – Resolución del conflicto

9.1. En caso de conflicto, los firmantes se comprometen a resolver el problema a través de la mediación profesional.

9.2. Las controversias entre los miembros de la familia empresaria en relación con el incumplimiento o interpretación de las normas se resolverán a través del arbitraje, actuando como árbitro la persona designada por el Consejo de Familia.

#### **Capítulo V. Trabajo y formación**

##### Art. 10 – Condiciones de acceso y trabajo

10.1. Se establece que los miembros de la familia pueden acceder a la ocupación de puestos de trabajo en la empresa, siempre y cuando cuenten con los conocimientos y la experiencia requeridos.

10.2. En todo caso, deberán cumplir una serie de requisitos debidamente acreditados:

- Estar en posesión de un título académico que concuerde con el puesto de trabajo al que se aspira, así como la experiencia requerida en relación con ese puesto de trabajo.
- Acreditar un nivel de inglés avanzado.

- Haber realizado prácticas extracurriculares en otra empresa, con la obtención de unos buenos resultados.
- Se podrá optar a un puesto de trabajo en caso de que haya vacante, quedando prohibido la creación de puestos de trabajo ficticios.

10.3. Los miembros de la familia que se incorporen a un puesto de trabajo en la empresa deberán ejercer sus funciones en beneficio exclusivo de la empresa, sin tener en cuenta sus intereses personales y relaciones con la familia.

10.4. El proceso de selección y contratación se llevará a cabo bajos criterios objetivos, sin tener en cuenta su relación con la familia.

10.5. Podrán realizar prácticas laborales los miembros de la familia menores de 25 años, siempre que hayan realizado o estén realizando cursos académicos relacionados con la actividad de la empresa.

#### Art. 11 – Prudencia

Se debe tener en cuenta que un número excesivo de trabajadores familiares puede obstaculizar el objetivo de crecimiento de la empresa, dificultando la entrada de buenos profesionales, debido a la pérdida de atractivo de la empresa.

#### Art. 12 – Retribución

Aquellos miembros de la familia que trabajen en la empresa percibirán una retribución ajustada por el mercado para los mismos puestos en empresas similares y se fijará atendiendo a sus esfuerzos, su dedicación y los resultados obtenidos.

### **Capítulo VI. Derechos económicos**

#### Art. 13 – Principios generales

13.1. La familia empresaria conoce la importancia de la empresa para el sustento de la familia y la formación de sus componentes, siendo, a su vez, una fuente generadora de riqueza y trabajo.

13.2. El grupo familiar es conocedor de los diversos intereses que conviven en la empresa familiar: empresa, familia y propiedad, todos ellos igual de importantes para su protección.

13.3. La familia empresaria entiende que el mantenimiento de la empresa se vincula con el mantenimiento de la familia y su idea de continuidad.

#### Art. 14 – Participaciones sociales

14.1. Los socios tendrán derechos correspondientes a las participaciones, como la participación en reuniones y derecho a información.

14.2. Las participaciones solo podrán ser de propiedad de la familia, no pudiendo transmitirse a terceros.

#### Art. 15 – Transmisión de participaciones sociales

La transmisión de participaciones sociales solo se podrá realizar por jubilación o “mortis causa”, debiendo quedar constancia por escrito el número de participaciones que se ceden, precio e identidad del adquirente.

#### Art. 16 – Enajenación de participaciones sociales

16.1. Los miembros que formen parte del Grupo Familiar tendrán un derecho preferente de adquisición en caso de que alguno de ellos quiera enajenar su participación en la empresa. Este derecho se ejercitará, en primer lugar, en favor de los componentes de la familia a los que se le desea vender la participación; en segundo lugar, será la Empresa la que dispondrá de este derecho de adquisición preferente; por último, los restantes miembros del grupo familiar. Se ejercerá tal derecho en proporción al capital del que cada uno sea titular.

16.2. Cuando ni la empresa ni los miembros del grupo familiar quieran adquirir la participación ofrecida a la venta, los miembros del grupo familiar que lo deseen tendrán derecho a vender conjuntamente con el socio que hubiera ofrecido las participaciones, obligando que el paquete que se venda u ofrezca a terceros se forme de participaciones aportadas proporcionalmente por todos los socios que lo deseen.

16.3. Tras la transmisión, las participaciones que queden en manos del grupo familiar seguirán el régimen del Protocolo sin solución de continuidad. En caso de que fuese necesario, se acordarán las modificaciones pertinentes, con el fin de la continuidad de la vigencia de las normas del Protocolo Familiar.

### **Capítulo VII. Función social de la empresa**

#### Art. 17 – Ambiente laboral

Es esencial mantener un buen ambiente laboral, sin tensiones entre los empleados de la empresa ni tensiones entre los empleados y los miembros de la empresa familiar. Para

ello, todos y cada uno de los puestos de trabajo deben estar claramente definidos y ocupados por las personas más adecuadas en todo momento. La dirección de la empresa favorecerá la promoción interna basada en las necesidades de la empresa, sin discriminación alguna, buscando la máxima integración posible de todos los colaboradores.

#### Art. 18 – Respeto

Una de las mayores garantías de la convivencia es el respeto a todas las personas que prestan servicios en la empresa, independientemente del puesto de trabajo. Es importante la constitución de una política de salarios dignos, valoración del puesto de trabajo y seguridad. De esta forma, los trabajadores de la empresa podrán llegar a sentir como algo propio el orgullo de trabajar en ella.

#### Art. 19 – Formación

Un objetivo fundamental de la empresa es el de la formación continua de directivos y trabajadores como guía de promoción personal y social. De esta forma, la empresa garantizará las posibilidades de ayudas, tanto educativas como de formación, entre los directivos y trabajadores.

### **Título VI. De la sucesión generacional**

#### Art. 20 – Principios fundamentales

20.1. La empresa es un patrimonio familiar que se debe ser preservado y protegido para las generaciones futuras.

20.2. La sucesión generacional se realizará de forma planificada y ordenada, siguiendo criterios objetivos y transparentes.

20.3. La continuidad de la empresa debe ser asegurada a través de una gestión profesional, independiente y eficiente.

#### Art. 21 – Requisitos para la sucesión generacional

21.1. El candidato a la sucesión debe ser un miembro de la familia que cuente con una formación y experiencia adecuada para dirigir la empresa.

21.2. El candidato debe demostrar un compromiso claro y duradero con la empresa y sus valores.

21.3. El candidato debe estar dispuesto a trabajar en colaboración con los demás miembros familiares, así como con el resto de los trabajadores de la empresa.

#### Art. 22 – Procedimiento

22.1. La decisión de la sucesión generacional será tomada por la dirección de la empresa, previa consulta a los miembros de la familia interesados.

22.2. La dirección de la empresa evaluará la capacidad y aptitud de los candidatos a la sucesión a través de un proceso de selección riguroso y transparente.

22.3. Se presentará ante la familia empresaria un plan de sucesión detallado, que incluirá un calendario y un plan de formación para el candidato a la sucesión.

22.4. La familia tomará la decisión final sobre el candidato a la sucesión, después de recibir la recomendación de la dirección de la empresa.

### **Título VII. Cláusulas finales**

#### **Capítulo VIII. Régimen sancionador**

##### Art. 22 – Sanciones

El régimen sancionador es punto que puede afectar a la armonía y estabilidad de la familia empresaria y de la empresa en sí misma. Por lo tanto, se establece en este Protocolo Familiar un apartado específico que regule las sanciones en caso de incumplimiento de las normas y acuerdos establecidos.

22.1. Se establecerá una escala de sanciones graduales en función de la gravedad del incumplimiento, contemplando la posibilidad de sanciones leves, graves y muy graves.

22.2. En caso de incumplimiento, se llevará a cabo un procedimiento que garantice el derecho a la defensa del sancionado, asegurando que se le informe de los hechos que se le imputan, se le permita exponer su versión y se le notifique la sanción que se le impone.

22.3. Las sanciones podrán incluir desde una simple amonestación verbal, hasta la suspensión temporal o definitiva de funciones, la pérdida de retribuciones o incluso la expulsión de la familia empresaria.

22.4. Se garantizará que todas las sanciones se apliquen de forma objetiva y justa, sin discriminación alguna y respetando los derechos fundamentales de los sancionados.

22.5. Las sanciones impuestas serán comunicadas a todos los miembros de la familia empresaria y de la empresa, salvo que se trate de sanciones leves que puedan afectar exclusivamente a la persona sancionada.

22.6. Se promoverá la resolución pacífica de los conflictos y el diálogo como medios para evitar la aplicación de sanciones, siempre que sea posible.

22.7. En todo caso, las sanciones impuestas tendrán siempre un carácter pedagógico y rehabilitador, buscando siempre el bien de la empresa y de la familia.

## **Capítulo IX. Seguimiento del Protocolo Familiar**

### **Art. 23 – Ampliación, modificación y derogación del Protocolo Familiar**

La ampliación, modificación o derogación de este documento será aprobada por unanimidad del Consejo de Familia, a propuesta del fundador o del cualquier miembro de la familia empresaria, una vez sea presentada por escrito, motivando y justificando las causas que la originan.

### **Art. 24 – Entrada en vigor**

El presente Protocolo Familiar entrará en vigor en el momento de su firma.

### **Art. 25 – Exclusividad**

Los aspectos regulados gozan de total exclusividad. Así, las cuestiones que se regulan en este documento no podrán ser reguladas por las partes sin modificar el protocolo. No será válida la aplicación de ningún otro acuerdo entre las partes distinto a las normas que contiene este protocolo.

### **Art. 26 – Publicidad**

El presente documento se remitirá por correo electrónico a todos los afectados por el mismo, se dispondrá de una copia y se comunicará por la página web de la empresa la existencia de tal Protocolo Familiar.

Leído el presente Protocolo Familia, en prueba de conformidad, los reunidos lo ratifican y lo firman.

En Teruel, a 4 de mayo de 2023.