

El protocolo, base para anticipar la sucesión de una empresa

CLAVES PARA EVITAR LA BATALLA FAMILIAR

Reforzar mayorías para algunas decisiones, evitar el derecho de veto, determinar la política de dividendos o designar a un líder externo pueden evitar conflictos futuros.

José M. Camarero



LAS CLAVES DEL PROTOCOLO

- » **DECISIONES IMPORTANTES.** Lo más aconsejable es elevar el porcentaje necesario en el consejo de administración para aprobar determinadas medidas de calado: nombramiento del consejero delegado, endeudamiento o fusiones, entre otras.
- » **PROFESIONALIZAR LA EMPRESA.** La incipiente sociedad familiar ya es una empresa en toda regla. Se debe constituir un consejo de familia y, a la vez, un consejo de administración.
- » **PARTIDAS ECONÓMICAS.** Por difícil que resulte, no se deben obviar los aspectos relativos a la política de dividendos y retribuciones.
- » **LIDERAZGO FUTURO.** En ocasiones, resulta más conveniente nombrar a un consejero delegado que no provenga de la propia familia.
- » **SUCESIÓN.** Hay que adaptar las capitulaciones matrimoniales y el testamento del fundador.

No es fácil gestionar una empresa familiar en estos tiempos de crisis: son muchos los intereses enfrentados, aunque sean entre hermanos y, a medida que pasan los años, aumentan las posibilidades de que los hijos quieran hacerse con más poder dentro de la sociedad. Además, aparecen nuevos cónyuges, nietos... Y el núcleo familiar se va diluyendo.

Las luchas entre los propios descendientes puede acabar con cualquier empresa. «O previenes ciertas situaciones o puedes tener un problema», advierte Rafael Nebrera, socio de Garrigues. La mejor forma de anticiparse a cualquier intento desestabilizador es el protocolo familiar.

Se trata de un documento de naturaleza jurídica compleja

en el que se determina cuál va a ser el funcionamiento de la empresa: desde su modelo de gestión hasta las estructuras accionariales. «Debe hacerse con el convencimiento de que es la mejor alternativa para el desarrollo futuro de la empresa», afirma Marta Beltrán, directora de la Asociación de Empresa Familiar (Adefam). Esta experta apunta, además, que «debe hacerse con el tiempo suficiente y con consenso», para que sea satisfactorio.

MAYORÍAS REFORZADAS

¿Cuáles son los puntos clave que no debe obviar ningún protocolo para evitar conflictos futuros? Cada una de las 2,9 millones de empresas familiares españolas tienen sus particularidades, pero, en general, lo relativo a las

mayorías reforzadas es determinante. «Parece razonable que ciertas medidas estructurales deberían tener un consenso mayor al 51 por ciento», explica Rafael Nebrera, de Garrigues.

Este abogado aconseja elevar ese porcentaje en casos como el del nombramiento del consejero delegado; decisiones en torno al cambio del objeto social de la empresa; para temas de gestión de la sociedad; adquisición de otras compañías; endeudamiento; compras o ventas por encima de un determinado importe... En cualquier caso, «los criterios de la familia no tienen por qué ser los mismos que los de los accionistas», incide Nebrera.

Y aquí reside otra de las características: hay que profesionalizar la empresa, por muy familiar que sea. Desde

Las grandes compañías tampoco se libran de las disputas entre familiares

¿Qué tienen en común Ferrovial, Telepizza y Eulen, entre otras empresas? Su carácter familiar y los cambios de estructura aprobados a lo largo de su historia para evitar que las luchas entre sucesores acabasen con estas sociedades.

TELEPIZZA. Después de ocho años de fracasos por los hermanos Fernández Pujals, en 1995 se produjo la lucha de poder que cambió el

rumbo de la compañía. Eduardo Fernández Pujals y otros accionistas provocaron la salida de su hermano Leopoldo: querían recuperar parte de la inversión realizada, frente a los deseos de expansión del presidente defenestrado. Al final, Banco Bilbao Vizcaya se incorporó al accionariado y Telepizza salió a bolsa en 1996.

EULEN. El presidente del Grupo Eulen, David

Álvarez Díez, se enfrenta en estos momentos a cinco de sus siete hijos, para evitar que las luchas familiares acaben con la compañía. Por ahora, han conseguido destituirle del cargo de presidente de una de las sociedades de Eulen, aunque el objetivo del presidente es nombrar a consejeros independientes, para sacar a bolsa a la compañía y volver a tomar el control.

FERROVIAL. Es uno de los ejemplos más claros de sucesión ordenada en una empresa familiar. Sólo en 2009, esta sociedad, que nació en los años 50, obtuvo unos beneficios de 92 millones de euros. El fundador, Rafael del Pino, decidió anticiparse a cualquier problema sucesorio. En el año 2000 ya designó al mayor de sus hijos, Rafael del Pino Calvo-Sotelo, presidente de la compañía.



David Álvarez Díez.



Leopoldo Fernández Pujals.



Rafael del Pino Calvo-Sotelo.

Adefam, Marta Beltrán aconseja constituir también un consejo de familia y un consejo de administración, separados entre sí, «porque facilitan muchísimo todos los procesos de decisiones» que se puedan tomar.

LA FAMILIA YA NO ES LA EMPRESA

Para fomentar esa autonomía empresa/familia, Rafael Nebreira recomienda especificar en el protocolo el derecho de separación. «Una compañía no puede convertirse en una jaula de oro que, por mucho que valga por venir de antaño, ahora no dé dividendos», afirma este jurista. También es aconsejable incluir en el protocolo el derecho de arrastre. Sirve para que, cuando una mayoría quiera vender, por ejemplo,

que una sola persona del consejo no pueda impedir esta operación. O viceversa.

PARTIDAS ECONÓMICAS

No hay que olvidar todos los aspectos relativos a las partidas económicas, que suelen provocar numerosos conflictos. Incluir las retribuciones de los directivos de la empresa y de los miembros del consejo de administración es muy recomendable.

También es necesario determinar la política de dividendos que va a seguir la empresa, «para separar el patrimonio familiar del patrimonio empresarial», afirma Rafael Nebreira.

Y todo lo que tenga que ver con la familia, la historia de la empresa, los valores de la sociedad, la descripción de los órganos de gobierno, así como

las normas de incorporación y las capitulaciones familiares.

Aunque puedan resultar negociaciones complicadas, la designación de un líder futuro y el papel de los posibles viudos en la estructura de la empresa son asuntos que no se pueden obviar en cualquier protocolo familiar.

LIDERAZGO Y SUCESIÓN

«Es frecuente que se presenten casos en los que varios hijos quieren hacerse con la compañía», explica Antonio Sánchez-Crespó Casanova, socio de Sánchez Crespo Abogados. Para este caso, lo mejor es designar a un líder claro desde el primer momento, incluso alguien que no provenga de la familia. «El propietario ya no tiene por qué ser el mejor directivo de la empresa», afirma Rafael Nebreira, de Garrigues.

Por su parte, la firma de un protocolo familiar conlleva la adaptación de otros importantes documentos, como el de los estatutos sociales, si ya existen; y sobre todo el de las capitulaciones matrimoniales.

En principio, un viudo goza del uso y disfrute del 50 por ciento de la compañía en usufructo. Durante esos años, el viudo puede intervenir en la gestión de la sociedad familiar.

Radiografía de la empresa familiar

Fuente: Instituto de Política Familiar.

