

## ACUERDO FAMILIAR vs. PACTOS SUCESORIOS

Partiendo de nuestra experiencia con empresas familiares, defendemos la conveniencia que las familias empresarias hagan el esfuerzo de iniciar el trabajo de comunicación adecuado y necesario, instaurando las reuniones familiares con el correspondiente soporte del conductor emocional. Así, gracias a su amplia experiencia en reuniones con grupos familiares y a su neutralidad y objetividad, podrá actuar como catalizador durante el proceso para llegar a desarrollar lo que debería ser el contenido del documento final que llamamos el Acuerdo Familiar.



Si se hace así, este Acuerdo Familiar reflejará la decisión mutuamente aceptada entre todas las partes interesadas y obrará como unión armónica entre la manera común de sentir, pensar y obrar de la familia. Sólo así podrá haber una continuidad de los valores de esta familia en su empresa. Tenemos que ser conscientes de la importancia que representará el camino que hayan recorrido todos juntos y cómo se ha hecho este camino. Por tanto, el hecho de haber encontrado la mejor manera entre todos, de cómo minimizar las piedras que dificultaban el paso, será esencial y llegará a ser tan importante como haber alcanzado el objetivo de disponer de unas pautas y acuerdos redactados, porque estos acuerdos ya formarán parte de la riqueza que entre todos habrán creado y de los valores que comparten como grupo.

### ¿QUÉ ES EL ACUERDO FAMILIAR?

- El Acuerdo Familiar (Protocolo) es un instrumento que pauta la relación entre la Familia Empresaria y la Empresa Familiar. Así pues, será el código que contemplará las reglas del juego entre la familia, la propiedad i la empresa (tanto desde su gobierno como desde la dirección ejecutiva) estableciendo las condiciones, las limitaciones y regulando sus relaciones profesionales y económicas.
- Establece por escrito el conjunto de acuerdos a los que llega una o diversas familias empresarias, para regular las relaciones Familia / Empresa.

### ¿PARA QUÉ SIRVE?

- La utilidad del Acuerdo Familiar no la debemos entender como un manual sobre qué hacer en el caso de que surja un problema. La importancia consistirá en el PROCESO PARA LLEGAR AL CONSENSO que se habrá seguido para su creación.
- Servirá tanto para abordar el actual y los sucesivos procesos de relieve generacional, como para que los diferentes componentes familiares puedan saber qué se les pide en la empresa y también lo que ésta está en disposición de ofrecerles: GESTIONA LES EXPECTATIVAS.
- Actúa como un SEGURO A TODO RIESGO para la familia empresaria, así pues su utilidad dependerá de haberlo confeccionado antes de que surja el conflicto.

## VENTAJAS DEL ACUERDO FAMILIAR

- La gran mayoría de Familias Empresarias sufren la dificultad de combinar la relación familiar y emotiva con el trabajo diario entre ellos, como también el hecho de compartir la propiedad de la empresa. El Acuerdo Familiar no evitará todos los conflictos, pero ayudará a encontrar cuál es la solución que se debe aplicar en cada caso, pudiendo así minimizar el posible efecto negativo.
- Generar ilusión en las futuras generaciones por la empresa familiar, consiguiendo que se quiera trabajar como objetivo y no por ser la posibilidad más cercana y con poco valor añadido.
- Tiene que dar soluciones reales. No hay un modelo único aplicable a todos, sino que se tiene que pensar y trabajar su contenido con cada familia empresaria, haciendo un vestido a medida y huyendo de modelos estándares.
- La empresa familiar disfruta del fuerte compromiso personal del empresario con el proyecto y por tanto de un alto nivel de dedicación de éste, de ilusión y de capacidad para adaptarse y soportar situaciones empresariales delicadas. El Acuerdo Familiar tiene que velar para que esta fortaleza siga existiendo en las siguientes generaciones, también para que la propiedad no se diluya y para que el compromiso no desaparezca.
- Las Familias Empresarias que dispongan del Acuerdo Familiar deberán comunicarlo internamente a los trabajadores, eso significará continuidad, que la empresa se preocupa por su futuro y por tanto será un elemento motivador. Comunicarlo externamente a clientes, proveedores y entidades financieras, también será garantía de futuro y de continuidad con las ventajas que esto supone.

## TIPOS DE CONTENIDO DEL ACUERDO FAMILIAR

<b>IDEOLÓGICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar los VALORES que la FAMILIA aporta a la EMPRESA.</li> <li>▪ La misión como Familia Empresaria.</li> <li>▪ La historia de la empresa familiar para poderla transmitir como patrimonio familiar a lo largo de las nuevas generaciones, creando orgullo de pertenencia.</li> </ul>
<b>FAMILIARES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Derechos y obligaciones para ser miembro de la familia empresaria.</li> <li>▪ Medidas de Resolución de Conflictos.</li> <li>▪ Oportunidades para los familiares políticos.</li> <li>▪ Foros de participación familiar.</li> </ul>
<b>PROPIEDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprobar la política de reparto de beneficios y de reinversión.</li> <li>▪ Transmisión y venta de las acciones o participaciones.</li> <li>▪ Ayudas financieras a familiares que lo necesiten.</li> <li>▪ Regular los avales particulares y de empresa.</li> </ul>

<b>GOBIERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quién puede ocupar un cargo en el Consejo de Administración.</li> <li>▪ Remuneración y duración en el cargo de los miembros del Consejo.</li> <li>▪ Composición y número de miembros en el Consejo de Administración (familiares, no familiares, directivos, externos independientes, ... ).</li> </ul>
<b>GESTIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Quién puede y quién no puede trabajar en la empresa y por qué?</li> <li>▪ Diseño del proceso de entrada de un familiar en la empresa.</li> <li>▪ Requerimientos para que un familiar ocupe un cargo dentro de la dirección de la empresa familiar.</li> <li>▪ Carrera Profesional dentro de la empresa familiar y Política Retributiva.</li> </ul>

### LOS PACTOS SUCESORIOS EN CATALUÑA

En Cataluña ha entrado en vigor con fecha 1 de Enero de 2009 **LOS PACTOS SUCESORIOS** que forman parte de las novedades del **CÓDIGO DE SUCESIONES** (10/2008, del 10 de Julio, del libro cuarto del Código civil de Catalunya, relativo a las sucesiones).



Después que la familia empresaria ha elaborado su Acuerdo Familiar y por tanto dispone de sus reglas de juego pactadas, es preciso que modifiquen los estatutos de su empresa y también a nivel de familia empresaria lo que hasta ahora quedaba restringido a la formulación de un testamento, se amplía a la firma de sus Pactos Sucesorios que son muy adecuados y útiles para las familias empresarias que hayan reflexionado y elaborado su Acuerdo Familiar.

- Los Pactos Sucesorios se constituyen y también se modifican mediante acuerdo de los otorgantes, siempre realizados en escritura pública. Los Pactos son un contrato, por tanto requieren el consenso de los firmantes. Pueden hacerse también en favor de terceros, en cuyo caso los terceros no adquieren ningún derecho hasta la muerte de los otorgantes.
- Al igual que en el testamento, los favorecidos por los Pactos no adquieren derechos hasta la muerte del causante, pero para dejarlos sin efecto o modificarlos se necesitará el consenso de los otorgantes o resolución judicial.

- Respecto al contenido de los Pactos, se puede/pueden designar heredero/s de las acciones de la empresa familiar, de los inmuebles, etc., también para imponer cargas y condiciones (p.e. que el hijo o hijos beneficiarios de las acciones tendrán que ser administradores de la empresa familiar, que cuiden de familiares con necesidades de atención especial, ...), también que la finalidad sólo pueda ser la de dar continuidad a la empresa familiar, se admite expresamente la posibilidad de incluir en la escritura del Pacto Sucesorio otros pactos familiares, sociales o estipulaciones sobre la empresa familiar que hasta ahora sólo estaban incluidas en los Acuerdos de Familia.
- Los Pactos Sucesorios se otorgan sólo entre:
  - Cónyuges o convivientes en unión estable de pareja.
  - Parientes en línea directa (sin límite de grado) o en línea colateral hasta el cuarto grado (primos-hermanos, tíos, sobrinos).
  - Con parientes del cónyuge o conviviente en línea directa o colateral hasta el segundo grado (suegro, cuñado).
  - No pueden otorgarse con socios no familiares, pero sí hacer disposiciones a favor suyo.
- Se deben otorgar en escritura pública, que no tiene porqué ser de capítulos matrimoniales, pero que puede incluir estipulaciones propias de un protocolo familiar.
- Pueden ser revocados unilateralmente por causa de indignidad, por las causas pactadas, o por incumplimiento de los favorecidos, entre otras causas.
- En determinados casos quedan sin efecto en caso de nulidad matrimonial, separación o divorcio.
- Respecto de los beneficiarios de los Pactos lo pueden ser tanto familiares como no familiares:
  - EX1. PS otorgado por padre y madre que acuerdan que la herencia será para un hijo o hijos determinados, pero que no tienen el consentimiento de estos, i más adelante convengan un nuevo pacto para instituir a otro hijo u otra persona.
  - EX2. PS entre un empresario y sólo el hijo que gestiona la empresa.
  - EX3. PS entre hermanos para convenir quien será el sucesor en la propiedad y en la administración de la empresa familiar.