



NO.01

REVISTA FAMILIA & EMPRESA

2025

¿Para qué sirve un protocolo familiar?

<http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.15058377>

Susana Menéndez Requejo (Universidad de Oviedo)



Las empresas familiares son un ámbito propicio para que surjan conflictos, pues los intereses de los familiares interfieren con los objetivos de la propiedad y la dirección de la empresa. El protocolo familiar es el instrumento más útil para gestionar potenciales conflictos y favorecer la continuidad de la empresa familiar.



“El protocolo familiar es el instrumento más útil para gestionar potenciales conflictos y favorecer la continuidad de la empresa familiar.”

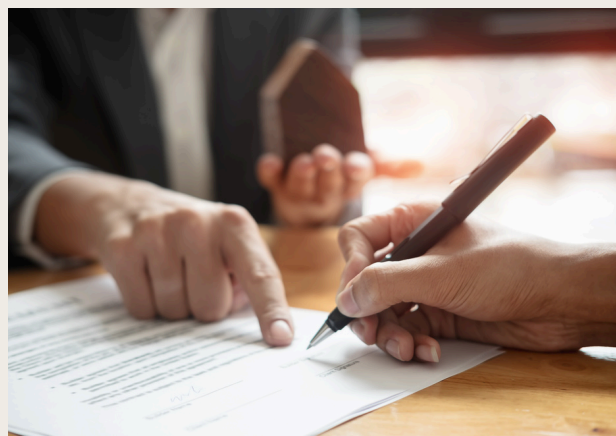
ISSN: 3045-7661

El protocolo, o constitución familiar, es el resultado de un proceso de comunicación y acuerdos en el seno de la familia empresaria, formalizado en un documento, que para resultar eficaz debería estar desarrollado y acordado por la mayoría de los miembros de la familia empresaria.

Además de la visión de la empresa, el protocolo familiar implementa acuerdos sobre la participación de los miembros de la familia en la dirección, en la propiedad y en el gobierno de la empresa familiar, como resumimos seguidamente:

a) El **preámbulo** del protocolo familiar refiere la historia de la empresa familiar, sus principios y sus valores, así como la visión de futuro, abordando cuestiones como la estrategia de la empresa y su política de crecimiento y financiera.

b) Los **acuerdos sobre la familia en la dirección** (gestión) de la empresa afronta la crítica cuestión de la planificación de la sucesión en la dirección general de la compañía, además de consensuar normas y reglas para la incorporación de miembros de la familia a trabajar en la empresa, estableciendo requisitos relativos a su formación y experiencia profesional según los puestos por cubrir, con el fin de limitar el nepotismo y promover la profesionalización. Estas cuestiones son clave cuando se considera la incorporación de una nueva generación de familiares, a quienes



incluso se puede apoyar con planes de formación. El establecimiento de planes de carrera y retribución con criterios claros favorecerá en general la retención de talento de familiares y no familiares.

c) Los **acuerdos sobre propiedad** regulan la transmisión o venta de las acciones, refuerzan las mayorías de voto y la sucesión en la propiedad, y protegen igualmente a los accionistas minoritarios, que suelen no obstante mantener vínculos emocionales con la empresa. Es habitual establecer planes de salida de accionistas que especifiquen las condiciones de venta de las acciones, derecho de tanteo de los demás socios, cláusulas de acompañamiento (tag-along) y de arrastre (drag-along), así como la forma de valoración anual de las participaciones, estableciendo un método de pago para proteger a la empresa del riesgo de descapitalización en caso de venta. También se acuerda la política de reparto de dividendos e incluso se hacen recomendaciones relativas al régimen matrimonial de separación de bienes y limitaciones testamentarias en lo que a transmisión

de acciones de la empresa refiere. Este tipo de acuerdos previene que los accionistas minoritarios puedan obstruir la dinámica de la empresa y minimiza los conflictos entre bloques de accionistas.

d) Los **acuerdos sobre gobierno** giran en torno al desarrollo de los órganos de gobierno familiar y En especial, se organiza el consejo de familia, como foro formal de discusión y canalización de las cuestiones relativas a la empresa y la familia, del que forman parte los miembros de la familia elegidos como representantes de las diferentes ramas familiares y generaciones, de manera que se limite la interferencia de los familiares en la marcha de la empresa. Por lo general, el protocolo facilita la coexistencia y cohesión de las diferentes generaciones vinculadas a la empresa familiar, pues se impulsan también las reuniones familiares. Así mismo, favorece la inclusión de consejeros independientes en el consejo de administración y es una oportunidad para incorporar accionistas minoritarios cualificados como consejeros.

Es frecuente que la segunda generación de la empresa promueva el desarrollo de un protocolo familiar, que resulta tanto más necesario y útil cuanto más compleja es la familia en tamaño y relaciones.

La extensión habitual de los protocolos en España es de entre 20 y 75 páginas, según sea la complejidad de la familiar y el enfoque jurídico adoptado. De media necesita entre 6 y 8 meses para su desarrollo, bajo la orientación de un consultor especializado, pues requerirá tiempo recabar la información relevante de la empresa y la familia, así como poder llevar cabo reuniones individuales y conjuntas con los familiares para alcanzar el consenso. Cuando estos trabajos se alargan en el tiempo, a veces años, suelen ser el reflejo de conflictos o desencuentros que acaban impidiendo su implantación. Lo recomendable es que en su desarrollo participen todos los familiares de todas las ramas familiares, si bien lo normal es excluir a los familiares políticos, aunque es aconsejable informarlos e incluso recabar previamente sus opiniones. Así mismo, el momento idóneo para trabajar un protocolo es aquel en el que no existan conflictos relevantes entre los familiares.

“Se organiza el consejo de familia, como foro formal de discusión y canalización de las cuestiones relativas a la empresa y la familia.”

En resumen, el protocolo familiar es el mecanismo de gobierno familiar más completo, pues abarca y promueve los órganos que favorecen la comunicación y la transparencia entre los miembros de la familia empresaria (consejo de familia, reuniones familiares), impulsa la profesionalización de la empresa y la planificación de la sucesión, e incluye acuerdos entre accionistas (transferencia de acciones, reparto de dividendos, valoración de la empresa), además de recoger la historia de la empresa familiar, sus valores y visión futura. En definitiva, contribuye a la continuidad de la empresa familiar.

Referencia

Arteaga, R., & Menéndez-Requejo, S. (2017). Family Constitution and Business Performance: Moderating Factors. *Family Business Review*, 30(4), 320-338.
<https://doi.org/10.1177/0894486517732438>

EDITORIAL SAFER
CAMPUS ARROSADIA, S/N
31006 PAMPLONA
ISSN: 3045-7661



[HTTPS://REVISTAFAMILIAYEMPRESA.COM/](https://revistafamiliayempresa.com/)