

Ò Oberts a l'empresa familiar

Protocol per a la continuïtat
de les pimes comercials



Botiguers pel país

Índex

1. Introducció	5
2. L'empresa familiar	6
3. Formes jurídiques que adopten les empreses familiars	8
4. Òrgans de govern	11
4.1. Junta general	11
4.2. Òrgans d'administració	11
4.3. Òrgans familiars	13
5. El protocol familiar	14
5.1. Introducció	15
5.2. Pactes socials o estatutaris	15
5.3. Pactes parasocials o extraestatutaris	16
5.4. Òrgans familiars	16
5.5. Clàusula de tancament	16
5.6. Pactes inscripibles en el Registre Mercantil, amb eficàcia davant de tercers	17
5.7. Pactes amb eficàcia contractual limitada a les parts signants. Acords extraestatutaris	18
5.8. Pactes sense cap eficàcia legal	18
5.9. Publicitat extraregstral	19
5.10. Publicitat registral	19

6. Transmissió en l'empresa familiar	20
6.1. Transmissió de l'empresa <i>mortis causa</i> , és a dir, per defunció del titular	21
6.2. Transmissió de l'empresa entre vius	22
7. Consells per millorar la successió	24
8. Resolució de conflictes	26

1. Introducció

Una de les etapes més crítiques de la vida d'una empresa familiar és el moment de la transmissió de la propietat i de la direcció.

Preparar la transmissió de l'empresa és un procés llarg i complex, amb nombroses dificultats.

La primera dificultat és de caràcter psicològic o emocional, quan el fundador és reticent a deixar l'empresa i a preparar-ne la transmissió.

La segona dificultat és la complexitat del procés de transmissió, ja que l'empresari no té ni els coneixements ni l'experiència per saber com fer-ho.

La tercera dificultat és deguda a la regulació, en particular al dret de societats i a les obligacions fiscals i administratives.

Els problemes relacionats amb la transferència del negoci dependran, també, de la seva grandària. La gran empresa familiar pot disposar d'assessors interns i externs, tant pel que fa a la legislació pertinent com pel que fa a les dificultats que s'hagin de resoldre. Els propietaris de les petites i mitjanes empreses familiars són molt menys conscients de les qüestions plantejades a partir d'una transmissió.

La transmissió constitueix la tercera fase fonamental de la vida de l'empresa, després de la creació i del creixement.

Comporta aspectes jurídics complexos i implica, a més, la valoració de l'empresa, la recerca de successors i la cessió de la gestió de l'empresa. Aquest procés comporta un temps i requereix una preparació sòlida.

La integració de la següent generació és un dels majors reptes amb què s'enfronta l'empresa familiar per assegurar la seva continuïtat, i el pas de la segona a la tercera generació és crític.

La guia *Oberts a l'empresa familiar. Protocol per a la continuïtat de les pimes comercials* va dirigida als empresaris del sector, i esperem que les informacions i recomanacions d'aquesta guia siguin d'utilitat per encarar amb èxit el procés successori.

2. L'empresa familiar

S'entén que una empresa és familiar quan, amb independència de la seva dimensió, el control del capital i la gestió d'aquest són en mans d'una família o d'un grup familiar.

Les característiques de les empreses familiars són:

- La capacitat de control que la família pot exercir sobre el capital, pel fet de posseir-lo tot o una part important d'aquest.
- La capacitat del control de la gestió de l'empresa.
- La seva vocació de continuïtat, ja que passa d'una generació a una altra, mitjançant la transmissió de la propietat i de la gestió.

Si atenem a la dimensió de les empreses, les empreses familiars es poden agrupar en:

- Petites empreses familiars, generalment amb un únic establiment comercial.
- Mitjanes empreses familiars, amb un o diversos establiments comercials.
- Grans empreses familiars, constituïdes com a hòlding familiar.

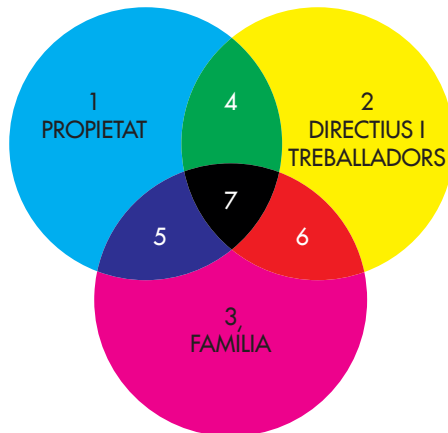


INTERRELACIÓ ENTRE EMPRESA I FAMÍLIA

La interrelació entre empresa i família genera diferents situacions entre les persones, tal com es pot veure en la següent figura, en la qual apareixen set conjunts, que defineixen diferents posicionaments personals:

1. Persones amb participació en la propietat de l'empresa que no són de la família.
2. Directius i treballadors de l'empresa que no són ni propietaris ni de la família.
3. Membres de la família que ni són propietaris ni treballen a l'empresa.
4. Directius o treballadors que són propietaris i no són de la família.
5. Familiars que són propietaris, però que no treballen a l'empresa.
6. Familiars que treballen a l'empresa, però que no són propietaris.
7. Directius o treballadors familiars amb participació en la propietat.

Els conjunts concurrents en l'empresa familiar són el 5, el 6 i el 7, és a dir, familiars propietaris, familiars propietaris que treballen a l'empresa i familiars que treballen a l'empresa sense ser-ne propietaris, però que tenen una vocació de continuïtat i un probable futur de propietat a través de la successió generacional.



3. Formes jurídiques que adopten les empreses familiars

Majoritàriament, les empreses familiars amb un únic establiment comercial es van crear com a iniciativa individual, sota la forma jurídica d'empresari individual, forma jurídica que encara conserva la gran majoria.

L'empresari individual és l'únic soci de l'empresa, no té una exigència de capital legal mínim, la seva responsabilitat és il·limitada i tributa els rendiments per la seva activitat econòmica a través de l'impost sobre la renda de les persones físiques (IRPF).

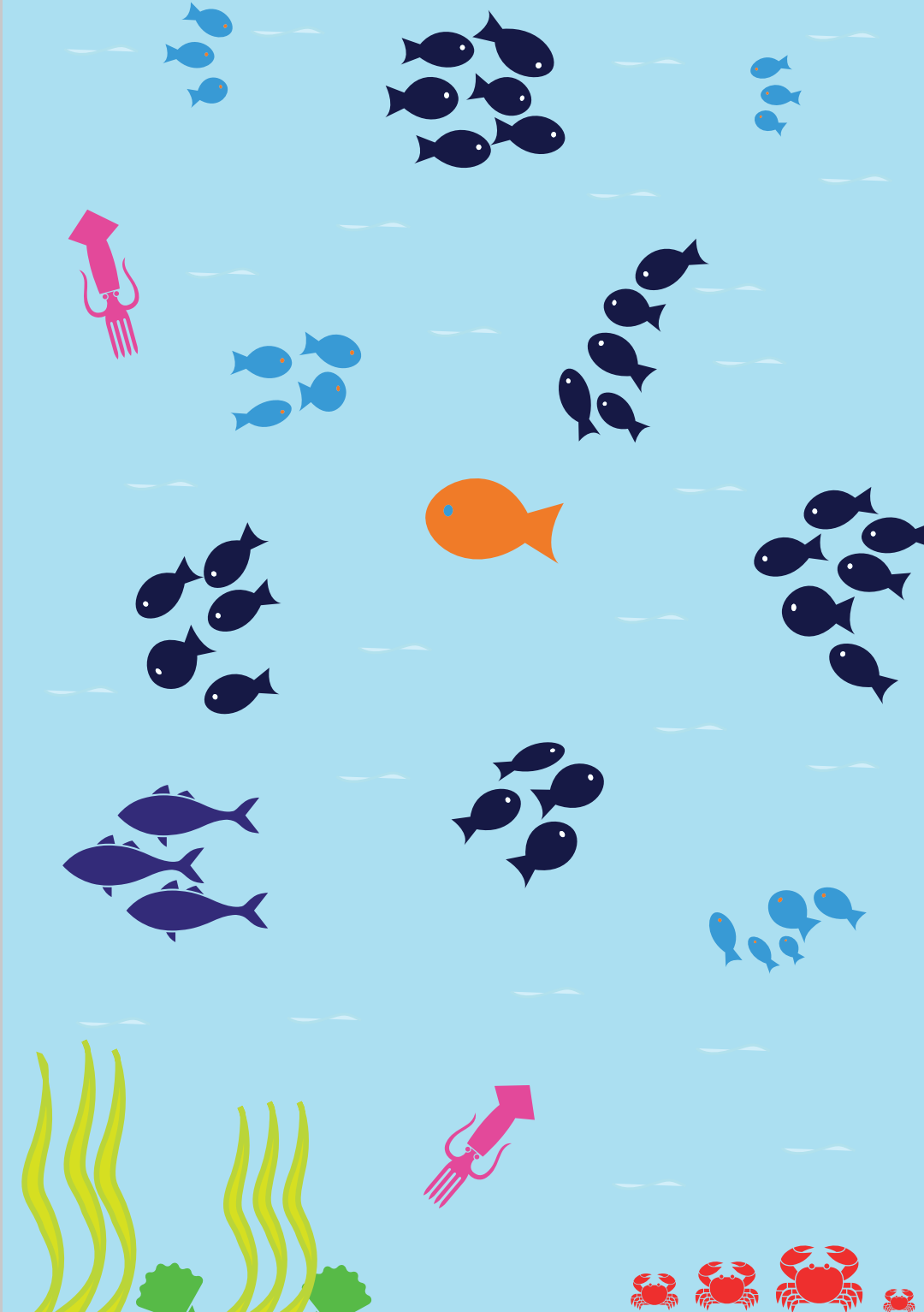
Quan és necessària la presència de més socis, es poden adoptar les formes jurídiques de comunitat de béns o de societat civil, amb les mateixes exigències i fiscalitat que per a l'empresari individual.

Les mitjanes empreses familiars, amb un o diversos establiments comercials, van sorgir com a iniciatives individuals o de diversos membres d'una família que van anar guanyant dimensió; necessiten una major aportació de capital i la presència de diversos membres de la família en la gestió de l'empresa.

Les mitjanes empreses familiars són, majoritàriament i en general, societats limitades (SL), fet que comporta una aportació de capital, una responsabilitat limitada al capital i la tributació a través de l'impost de societats.

Les grans empreses familiars, constituïdes com a hòlding familiar, adquireixen també unes formes jurídiques similars a les de les mitjanes empreses familiars, si bé abunden majoritàriament les societats anònimes (SA), amb una major aportació de capital, que tributen a través de l'impost de societats.





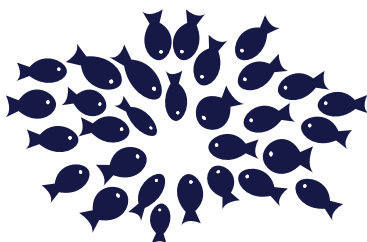
4. Òrgans de govern

Els òrgans de govern de l'empresa familiar són la junta general i els òrgans d'administració. A més, poden tenir òrgans de caràcter familiar.

4.1. Junta general

És l'òrgan màxim de govern i el formen tots els accionistes de l'empresa familiar.

A la junta general li correspon aprovar els comptes anuals, el repartiment de dividends, l'ampliació o reducció de capital, la modificació d'estatuts, la fusió amb altres empreses i la reprovació de l'equip directiu.

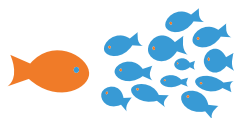


També té la funció de dotar fons, amb càrrec a reserves, per a la formació de nous membres familiars.

4.2. Òrgans d'administració

Les empreses familiars poden triar l'òrgan d'administració més adequat, en funció de la seva dimensió i de la seva complexitat.

Els més comuns són:

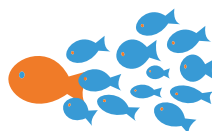


L'ADMINISTRACIÓ INDIVIDUAL

És exercida pel fundador o pels seus successors, i és el model usual en les empreses familiars de petita dimensió.

PANELS D'ASSESSORS

Experts exteriors, però amb gran ascendència a l'empresa, assessoren en temes com fiscalitat i finances, dret mercantil, dret laboral, etc.



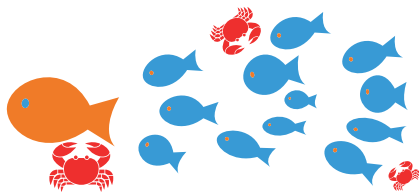
CONSELL D'ADMINISTRACIÓ

És l'òrgan administratiu més comú en les mitjanes i grans empreses familiars.

La seva funció és supervisar i controlar l'actuació dels qui dirigeixen l'empresa.

Té tres responsabilitats fonamentals:

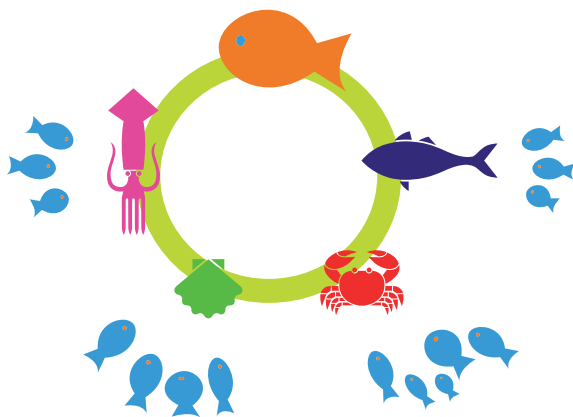
- Orientar l'estratègia de l'empresa.
- Controlar la gestió de l'equip directiu.
- Servir d'enllaç amb els accionistes.



És aconsellable que incorpori consellers externs per aconseguir una major professionalització.

Pot regular-se l'assistència de consellers externs en representació dels familiars vocals, tot i que no és aconsellable que aquests consellers actuïn com a gestors efectius.

S'ha d'establir una relació de matèries en l'àmbit gestor i representatiu, que haurà de ser analitzada obligatòriament en el consell i que requereix un determinat quòrum per ser incloses en la relació. En són exemples: la venda d'actius, les operacions superiors a una determinada quantitat, les escissions o vendes de branques d'activitat, etc.



COMITÈS DE DIRECCIÓ

La seva principal funció és establir l'estratègia de l'empresa.

Els seus membres han de treballar en equip, la qual cosa produeix processos de motivació i genera sinergies entre els directius que no són membres de la família i els directius membres de la família.

4.3. Òrgans familiars

Són òrgans de caràcter familiar, voluntaris, que no estan regulats per llei.

CONSELL DE FAMÍLIA

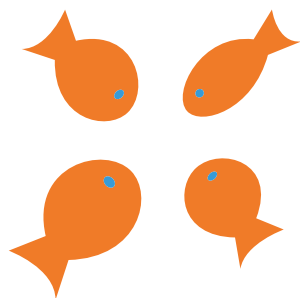
És el lloc de trobada entre accionistes i potencials accionistes familiars, tant si treballen a l'empresa com si no hi tenen cap relació.

Les funcions del consell de família són:

- Mantenir la disciplina familiar a l'empresa.
- Preparar la successió mitjançant plans per a la transició generacional.
- Proposar candidats de la família per entrar al consell d'administració i a la direcció de l'empresa.
- Preservar els valors i la visió de la família, relatius al present i al futur de l'empresa.

ASSEMBLEA FAMILIAR

En empreses amb pocs accionistes, el consell de família s'anomena *assemblea familiar* i té les mateixes funcions que el consell de família.



5. El protocol familiar

S'entén per protocol familiar aquell conjunt de pactes subscrits pels socis, entre ells o bé amb tercers amb qui tinguin vincles familiars, que afecten una societat no cotitzada, en la qual tinguin un interès comú, per tal d'assolir un model de comunicació i consens en la presa de decisions per regular les relacions entre família, propietat i empresa que afecten l'entitat.

El protocol familiar és, doncs, un acord marc entre els membres de la família, que, per assegurar la continuïtat de l'empresa d'una manera eficaç, regula:

- Les relacions econòmiques i professionals entre els membres de la família que ostenten la condició de socis i l'empresa.
- La gestió i l'organització de l'empresa.

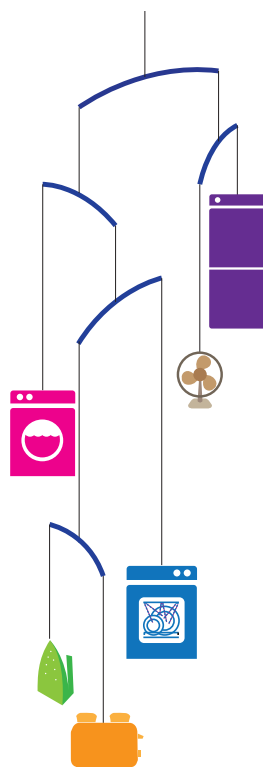
El protocol familiar ha de ser assumit per tots els membres del grup familiar, que han de donar-hi el consentiment.

Una de les finalitats bàsiques del protocol familiar és prevenir les divergències, les tensions i els conflictes que sorgeixen en el grup familiar i que poden traslladar els problemes de l'àmbit personal i familiar a l'àmbit empresarial.

El protocol familiar estableix unes pautes de conducta que els membres es comprometen a complir en interès de la família i de l'empresa. Així, intenta anticipar-se als possibles problemes i situacions que puguin afectar l'empresa i que puguin sorgir en el futur. Per això, generalment, s'hi inclouen mecanismes per anar actualitzant el protocol familiar en funció de les noves realitats empresarials i familiars.

Pot tractar de qualsevol qüestió que afecti l'empresa familiar, ja siguin pactes de vinculació jurídica o altres pactes que reflecteixin "la filosofia" de l'empresa.

Perquè el protocol familiar sigui eficaç, hi ha d'haver un consens de tots els membres propietaris familiars. S'hauria de fer en un moment de bones relacions familiars per evitar possibles conflictes entre els diferents membres.



Estructura d'un protocol familiar

L'estructura i el contingut del protocol familiar poden ser tan amplis i complexos com la família i l'empresa ho requereixin.



5.1. Introducció

Generalment, inclou consideracions sobre el fundador i l'origen de l'empresa, la filosofia de l'empresa, l'àmbit de les seves activitats, l'evolució del negoci, l'arrelament de l'empresa en ell lloc, etc.

5.2. Pactes socials o estatutaris

Són aquells que poden incorporar-se als estatuts socials. Tenen naturalesa institucional o societària, com ara:

- Pactes referits al regim jurídic de les accions o participacions socials.
- Les majories exigibles per a l'adopció d'acords en el consell d'administració.
- Les majories exigibles per a l'adopció d'acords en la junta general.
- Possibles acords sobre l'agrupació de vot.
- Criteris per establir la composició del consell d'administració.
- Etc.

5.3. Pactes parasocials o extraestatutaris

Són aquells que no és possible incorporar als estatuts socials, però que és aconsellable establir per regular les relacions entre la família i l'empresa, com, per exemple:

- Que només regulin la incorporació dels familiars a l'empresa, les funcions que hi faran i la seva retribució.
- La sortida de l'empresa dels membres de la família.
- La qualificació exigible als successors del fundador.
- La qualificació exigible als familiars que treballin a l'empresa.
- Pla de formació dels successors i d'altres treballadors.
- També s'hi poden incloure clàusules penals, en els termes que preveu la legislació civil, que sancionin l'incompliment de les obligacions establertes en el protocol familiar.
- És aconsellable pactar la duració del protocol familiar i el procediment que s'ha de seguir per a la seva revisió.

5.4. Òrgans familiars

Si es creen, és aconsellable establir criteris d'organització, de composició i de funcionament dels òrgans familiars: consell de família, assemblea familiar i els comitès de seguiment del protocol familiar i de la formació dels membres més joves de la família.

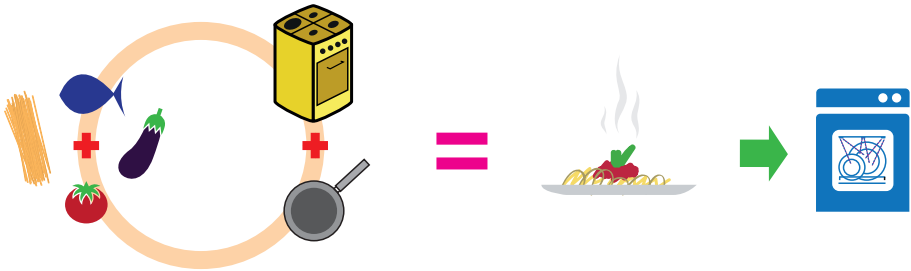
5.5. Clàusula de tancament

Generalment, els protocols familiars tenen una clàusula de tancament que explicita l'agraïment de la família als fundadors de l'empresa i a tots aquells que n'han fet possible l'èxit.

El protocol familiar és molt útil per al manteniment del control de l'empresa en la família, però necessita un desenvolupament posterior, com el testament, les capitulacions matrimonials, o altres pactes parasocials.

Eficàcia jurídica dels pactes

En funció de l'eficàcia jurídica, hi ha tres tipus de pactes:



5.6. Pactes inscripcibles en el Registre Mercantil, amb eficàcia davant de tercers

Aquests pactes són els que es poden incloure en els estatuts socials de l'empresa, i la seva eficàcia davant de tercers s'estableix a l'article 9 del reglament del Registre Mercantil.

Els estatuts socials poden recollir la majoria dels pactes, amb l'objectiu de garantir els objectius perseguits pel protocol familiar.

Entre d'altres, podem assenyalar:

- Els que regulen el règim jurídic de les accions o participacions socials:
 - Clàusules d'autorització prèvia, per part de la societat, per a l'admissió de nous socis.
 - Clàusules que estableixin un dret d'adquisició preferent, a favor dels socis o de la societat, que evitaria l'entrada de socis no desitjats.
 - Clàusules que limitin la transmissió voluntària entre vius de les participacions socials.
 - Clàusules que modulin el regim legal de l'usdefruit d'accions o de participacions socials.
 - Clàusules que permetin emetre accions o participacions sense vot, sempre que el seu valor nominal no superi la meitat del capital social desemborsat. Permeten que determinats socis no hi tinguin dret i, per tant, poder de decisió, i conserven, així, el dret al dividend.

- Els que estableixen el règim de funcionament dels òrgans socials:
 - Clàusules que regulin l'accés al consell d'administració, als càrrecs de president, vicepresident i conseller delegat.
 - Clàusules que reforcin les majories legals exigides per a l'adopció de determinats acords de la societat.
 - Clàusules que estableixin un òrgan específic, diferent de la junta general i de l'òrgan d'administració, sota la denominació de consell de família o similar, amb funcions de supervisió o de consulta.
- Altres tipus de pactes:
 - Clàusules que fixin les condicions perquè, si la societat perdés el seu caràcter familiar, els interessats poguessin exigir la supressió d'aquelles referències contingudes en els estatuts socials o en la denominació social, relatives al caràcter familiar d'aquesta o que siguin identificatives de la família o d'alguns membres.
 - Clàusules per les quals les parts sotmetin a arbitratge de dret la solució extrajudicial de controvèrsies de naturalesa societària, tant els socis entre ells, com entre els socis i la societat o amb els seus càrrecs i auditors.

5.7. Pactes amb eficàcia contractual limitada a les parts signants. Acords extra-estatuaris

Entre d'altres, podem assenyalar:

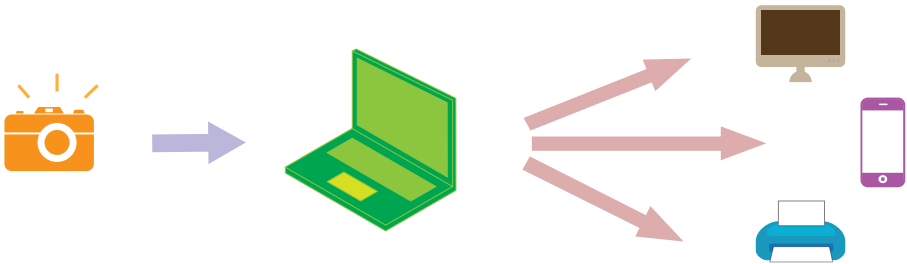
- Els que regulen la sindicació (o agrupació) d'accions a efectes de vot, en el sentit d'unificar el vot dels sindicats (agrupats) per a tots els assumptes que es puguin tractar en la junta general o només per a alguns.
- Un altre tipus d'acord extraestatutari és el que té per objecte la constitució d'un condomini (copropietat) sobre un paquet d'accions o de participacions socials.

5.8. Pactes sense cap eficàcia legal

El seu valor es limita a la "força moral", com és el cas dels pactes referents al valor ètic que es pretén que presideixi l'activitat de l'empresa. El seu compliment no es podrà exigir davant de cap instància judicial.

Publicitat del protocol familiar

La publicitat del protocol familiar és voluntària i l'acorda l'òrgan d'administració en atenció a l'interès social.



La publicitat pot ser de diferents formes:

5.9. Extraregstral:

Es pot publicar la seva existència al lloc web de la societat que consti en el Registre Mercantil, i informar del lloc web de l'empresa per accedir al seu contingut.

5.10. Registral:

- En presentar els comptes anuals, es pot incloure còpia o testimoni del document públic, en què consti el protocol familiar de la societat, que es diposita juntament amb els comptes anuals i és "qualificat" pel registrador, tot i que el document dipositat ha de ser rellevant només als efectes del bon govern de la societat familiar.
- Com a modalitat de publicitat del protocol familiar amb eficàcia de publicitat material, la inscripció d'acords socials adoptats en execució d'un protocol familiar publicat ha de mencionar expressament aquesta circumstància, i s'exigeix la prèvia qualificació del registrador de l'escriptura d'aixecament a públic dels acords socials en execució del protocol familiar.

A Catalunya, la importància d'aquestes vies de publicitat del protocol familiar s'incrementa per la circumstància que el Codi civil de Catalunya remet a aquestes modalitats de publicitat dels protocols familiars per fer constar al Registre Mercantil l'existència dels pactes successoris que tinguin per finalitat el manteniment i la continuïtat d'una empresa familiar.

6. Transmissió en l'empresa familiar

La transmissió és una etapa natural en la vida d'una empresa i del seu dirigent, i consisteix en la transferència de l'empresa a unes altres persones, per tal de garantir-ne la continuïtat.

En les petites empreses de comerç, la transmissió més freqüent és la de pares a fills o a altres membres de la família.

Generalment, en les petites i mitjanes empreses, la transferència de propietat es relaciona amb la transferència de la gestió.

Hi ha diverses raons que poden fer inviable la transferència de l'empresa, com un baix rendiment, una situació de fallida o una problemàtica sorgida arran de l'aplicació de la llei d'arrendaments urbans (LAU) a partir del 31 de desembre del 2014, la coneguda "Llei Boyer".

Hi ha casos en els quals l'empresari prefereix tancar l'empresa o, simplement, no es poden trobar successors.

S'ha de tenir en compte que una transmissió és més difícil quan es tracta d'una petita empresa o quan l'empresari hi té un paper predominant.

La jubilació de l'empresari és el detonant de moltes transmissions d'empreses, tot i que no n'és l'única causa. Hi ha transmissions motivades per decisions personals del cedent, com jubilació anticipada, voluntat de canvi d'activitat (emprendre un nou camí), canvis en l'entorn competitiu de l'empresa (el mercat, nous productes, nous canals de distribució...) o altres circumstàncies personals imprevistes, com divorcis, malalties, mort, etc.

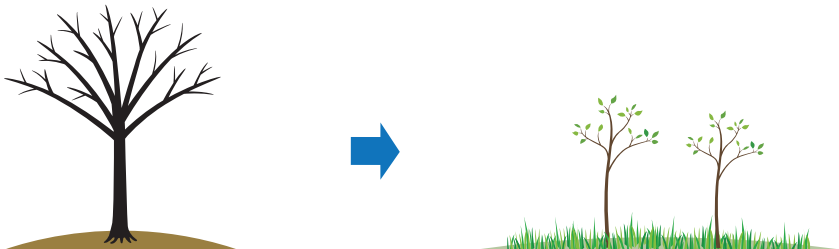
6.1. Transmissió de l'empresa *mortis causa*, és a dir, per defunció del titular

Si la transmissió no s'ha realitzat en vida, la manca de previsions testamentàries pot desencadenar seriosos problemes per a la continuïtat de l'empresa.

El testament és l'instrument jurídic idoni i fonamental per ordenar la successió i garantir la continuïtat de l'empresa familiar.

A banda de les clàusules testamentàries establertes al Codi civil pel cònjuge, fills o descendents, es poden emfatitzar alguns supòsits de transmissió de l'empresa familiar mitjançant disposició testamentària:

- Realitzar un testament particional, en què el testador deixi establerta la forma en què vol que es divideixi la seva herència i hi disposi que, en dur a terme la partició de l'herència, s'adjudiqui l'empresa familiar a un o a diversos hereus determinats.
- Establir l'usdefruit universal de la seva herència a favor del cònjuge, de manera que els fills o hereus seran propietaris de l'empresa familiar i el cònjuge tindrà dret al cobrament dels beneficis que es reparteixin.
- Establir en el testament l'obligatorietat de constituir una fundació per a l'exploració de l'empresa familiar.
- Recórrer a la millora en cosa determinada, en la qual el testador pot atribuir lliurement una part de l'herència a qualsevol dels seus hereus per establir la continuïtat de l'empresa familiar.
- Establir una fidúcia successòria o pacte de confiança successori, pel qual el testador encarregui al seu hereu que conservi i transmeti a un tercer l'empresa familiar.
- Ordenar en el testament la transmissió de l'empresa familiar mitjançant un llegat o disposició del testador, que estableixi que els hereus han de lliurar l'empresa familiar a una persona determinada.



6.2. Transmissió de l'empresa entre vius

La transmissió de l'empresa entre vius es pot fer de dues maneres:

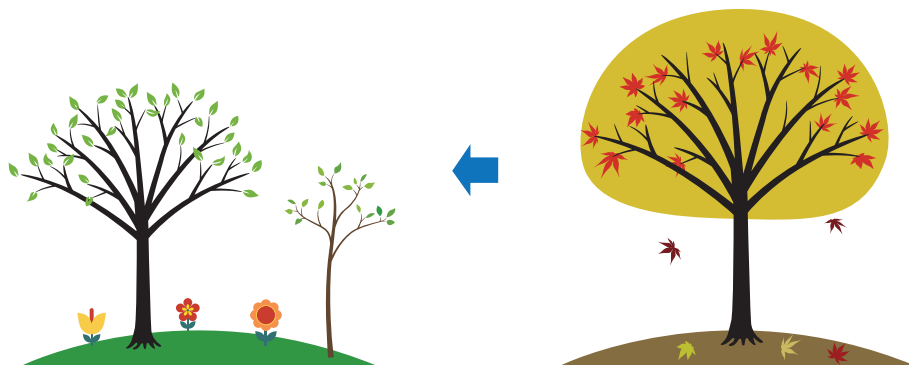
- Transmissió de l'empresa entre vius i incorporació gradual dels successors.
- Transmissió de l'empresa entre vius en un sol acte.

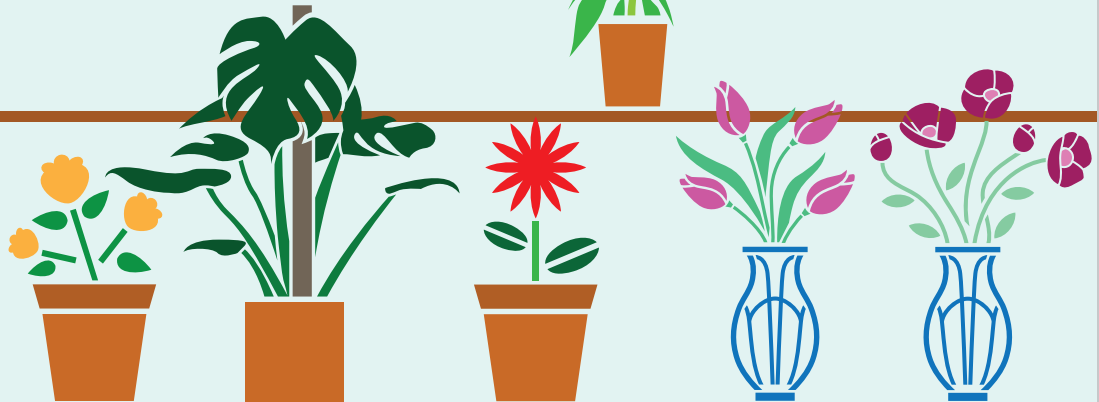
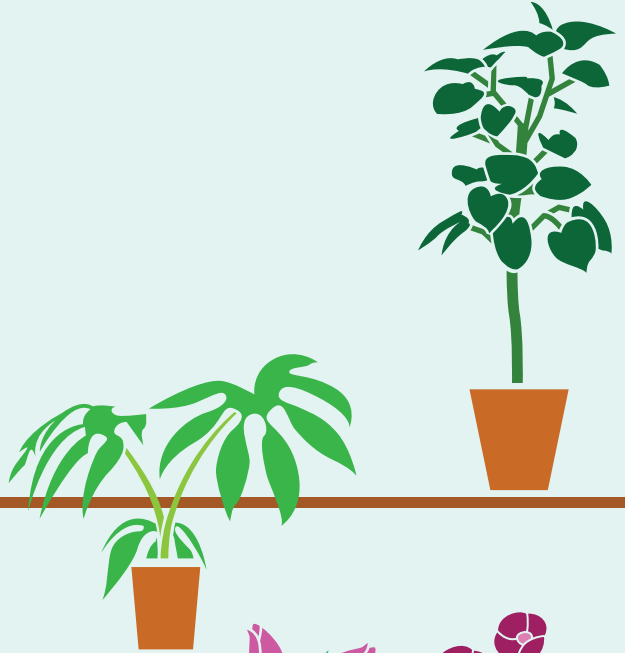
La donació és l'instrument jurídic idoni per realitzar la transmissió entre vius.

La donació ofereix al donant la garantia de control del procés successori, en cas que ho desitgi, ja que aquest planifica totes les circumstàncies de la successió.

La donació es pot realitzar de diferents formes:

- Donació total de propietat.
- Donació de nua propietat o de l'usdefruit.
- En aquest cas, la donació pot dividir-se en dues parts amb drets i obligacions diferents, la nua propietat i l'usdefruit.
- Cada una de les dues parts es pot donar a una persona diferent i el donant se'n pot reservar la nua propietat o l'usdefruit.
- Si són participacions socials, el que té la condició de soci ostenta la nua propietat i el titular de l'usdefruit té el dret de cobrar els dividendes que generen aquestes participacions.
- També es pot realitzar la donació reservant-se la facultat de disposar o la donació sota condició resolutòria.





7. Consells per millorar la successió

En el procés de successió, s'han de tenir en compte, entre d'altres, els següents aspectes:

- L'empresari ha de tenir present que la successió és una etapa que arriba a tota empresa familiar.
- La complexitat de tot procés successori —procés que implica, entre d'altres, aspectes personals, emocionals, familiars, econòmics, legals— demana una planificació que s'ha de començar tan aviat com sigui possible.
- La planificació successòria comporta una anàlisi objectiva, realista i estratègica de l'empresa i de la família.
- L'empresari ha de preveure mecanismes que garanteixin la conservació de la titularitat en mans de la família i una successió ordenada.
- Per tal que el procés successori sigui un èxit, s'ha de planificar amb temps i amb l'ajuda de professionals especialitzats, que ajudin a la realització dels instruments per a la successió, com el protocol familiar o el testament.
- L'empresari ha de crear les condicions favorables per a un procés successori reeixit, tant amb criteris legals i fiscals com tenint en compte les sempre complexes relacions familiars.
- Alguns dels aspectes que s'han de tenir en compte en el procés successori:
 - Preveure la formació de la següent generació.
 - Escollir el o els successors.
 - Preveure les normes reguladores de la cessió del govern i la gestió de l'empresa.
 - Establir les relacions família–empresa.
 - Determinar els canals de comunicació entre les diferents generacions.
- El testament i la donació són els instruments essencials per a la previsió successòria. Però si l'objectiu és conservar l'empresa en mans de la família, és convenient complementar-los amb altres mesures relatives al protocol familiar (estatut regulador de les relacions familiars), al règim econòmic matrimonial de l'empresari, a l'elecció de l'estructura jurídica de l'empresa més adequada a la dimensió i a les característiques de l'empresa i de la família.

- El testament i el protocol familiar s'han de revisar periòdicament, per tal d'anar-los adequant als canvis de circumstàncies.
- Un canvi generacional amb èxit passa per preveure'l amb suficient antelació, planificar-lo adequadament i, especialment, comptar amb candidats preparats i capacitats per assumir la direcció de l'empresa (ja sigui dins del cercle familiar o professionalitzant la gestió amb la contractació d'un tercer), aspecte que ha de comptar amb el consens de la família i d'altres agents involucrats.



8. Resolució de conflictes

Per acabar, aquesta guia recull diferents formes d'actuació per resoldre situacions en què no s'aconsegueixi el consens familiar.

Aquestes formes d'actuació són:

- Sistema d'arbitratge

És un mètode per solucionar desavinences pel qual les parts en litigi se sotmeten voluntàriament al judici d'un àrbitre perquè resolgui les seves divergències.

Hi ha dos tipus d'arbitratge:

- Arbitratge en equitat, que es fonamenta en el lleial saber i entendre del professional que actua com a àrbitre.
- Arbitratge en dret, que requereix motivar el laude en dret, per la qual cosa l'àrbitre ha de ser advocat en exercici obligatòriament.

- Sistema de mediació

És un sistema en què un tercer, expert i neutral, assisteix dues o més persones per buscar solucions negociades al seu conflicte.

Ha d'existir una voluntat de diàleg per part de les persones que decideixen acudir a la mediació.

Normalment, la mediació conclou amb un acord entre les parts.

Per iniciar un procés de mediació, és necessari que les parts acordin per escrit la seva voluntat de participar-hi.

- Sistema d'avaluació neutral

És un sistema en què un tercer, auditor, expert i independent de les parts, emet un informe respecte a les posicions i arguments de cada part i un seguit de recomanacions perquè les parts puguin construir el seu propi acord, seguint l'informe emès per l'auditor.

L'acord depèn dels interessats.

Realitzat per:



Confederació de
Comerç de Catalunya



Botiguers pel país

Amb el suport de:

CCAM

Consorci de Comerç,
Artesania i Moda
de Catalunya



Generalitat
de Catalunya

Amb la col·laboració de:

TV SAT GESTIÓN, S.L.

Aquesta guia la podeu trobar en format PDF a www.confecom.cat

Via Laietana 32, 2n · 08003 Barcelona · Telefon: +34 93 491 06 06 · Fax: +34 93 268 25 16
ccc@confecom.cat · www.confecom.cat