

CUATRECASAS

El decálogo de la empresa familiar ante la crisis del *COVID-19*



Edición julio de 2020





Para obtener información adicional sobre el contenido de este documento puede dirigirse a su contacto habitual en Cuatrecasas.

©2020 CUATRECASAS

Todos los derechos reservados.

Este documento es una recopilación de información jurídica elaborado por Cuatrecasas. La información o comentarios que se incluyen en el mismo no constituyen asesoramiento jurídico alguno.

Los derechos de propiedad intelectual sobre este documento son titularidad de Cuatrecasas. Queda prohibida la reproducción en cualquier medio, la distribución, la cesión y cualquier otro tipo de utilización de este documento, ya sea en su totalidad, ya sea en forma extractada, sin la previa autorización de Cuatrecasas.

Índice

Introducción	5
Decálogo	7
01 Incrementar el rigor en el cumplimiento de las normas del buen gobierno corporativo y reforzar las relaciones entre los socios y la sociedad, para proteger la toma de decisiones de los órganos de administración y promover la transparencia en la gestión	8
02 Planificar las medidas laborales adecuadas para abordar las situaciones que irán surgiendo en el día a día de la gestión empresarial derivadas de la crisis del COVID-19	10
03 Reforzar el compromiso con la mejora social y medioambiental, integrándolo en el modelo de negocio, y promover la colaboración de la familia y la empresa en proyectos de interés general que mitiguen los efectos adversos de la crisis	12
04 Valorar las fórmulas de financiación que mejor se adapten a la situación de la empresa ante la actual coyuntura económica	14
05 Establecer controles del nivel de solvencia de la sociedad para prever situaciones de iliquidez y adoptar las medidas que garanticen la continuidad del negocio	16
06 Dar preferencia a la negociación, la mediación y el arbitraje como medios alternativos para la resolución de conflictos, ante el previsible colapso de los tribunales tras el levantamiento de la suspensión de los plazos procesales.	18
07 Contar con un asesoramiento tributario óptimo orientado a la protección del patrimonio empresarial y personal	20
08 Analizar los protocolos familiares y los pactos parasociales, para hacer compatibles los derechos de los socios con las medidas que adopte la empresa ante la crisis del COVID-19	22
09 Revisar las políticas de distribución de dividendos para conciliar el derecho del socio con la consecución de los objetivos empresariales	24
10 Regular las relaciones entre el patrimonio personal y la empresa familiar, para evitar que situaciones personales de los socios amenacen su propio patrimonio y la continuidad de la empresa	26



Introducción

El “Decálogo de la empresa familiar ante la crisis del *COVID-19*” tiene como objetivo ayudar a la empresa familiar en la adopción de decisiones estratégicas que le permitan adaptarse a la “nueva normalidad” que esta pandemia ha desencadenado, y promover la reflexión sobre aquellos aspectos que consideramos clave para garantizar su viabilidad.

El escenario *COVID-19* ha provocado, entre otros, graves desequilibrios en la planificación financiera y productiva de muchas empresas y ha afectado profundamente la gestión de su capital humano. El fin del estado de alarma abre una etapa nueva, incierta, por ser la primera vez que tanto la sociedad civil como los operadores económicos se enfrentan a ella, y más larga de lo que inicialmente nos habíamos planteado. Proteger tanto la continuidad de la empresa como su patrimonio y el de la familia empresaria, así como generar confianza en el mercado serán los principales retos a los que se enfrente la empresa familiar en los próximos meses.

Consciente de esta realidad y como firma legal con una trayectoria muy consolidada en el acompañamiento jurídico a las empresas familiares, Cuatrecasas ha preparado esta nueva edición del “Decálogo de la empresa familiar”, enfocada en el escenario de la crisis del *COVID-19* y que contiene una selección de los aspectos legales a nuestro juicio más relevantes, agrupados en dos ámbitos: el entorno de la empresa y la protección de su viabilidad, y el entorno de los socios y la protección del patrimonio.

Confiamos en que las recomendaciones que presentamos, basadas en un exhaustivo análisis del actual marco normativo *COVID-19* y en nuestra experiencia y conocimiento de las necesidades y naturaleza de la empresa familiar, le faciliten a esta y a la familia empresaria su proceso de toma de decisiones, les ayuden a proteger el negocio ante esta nueva coyuntura y a mantener la confianza de todos sus grupos de interés.



Decálogo

En el entorno de la empresa y la protección de su viabilidad:

1. Incrementar el rigor en el cumplimiento de las normas del buen gobierno corporativo y reforzar las relaciones entre los socios y la sociedad para proteger la toma de decisiones de los órganos de administración y promover la transparencia en la gestión.
2. Planificar las medidas laborales adecuadas para abordar las situaciones que irán surgiendo en el día a día de la gestión empresarial derivadas de la crisis del COVID-19.
3. Reforzar el compromiso con la mejora social y medioambiental, integrándolo en el modelo de negocio, y promover la colaboración de la familia y la empresa en proyectos de interés general que mitiguen los efectos adversos de la crisis.
4. Valorar las fórmulas de financiación que mejor se adapten a la situación de la empresa ante la actual coyuntura económica.
5. Establecer controles del nivel de solvencia de la sociedad, para prever situaciones de iliquidez y adoptar las medidas que garanticen la continuidad del negocio.
6. Dar preferencia a la negociación, la mediación y el arbitraje como medios alternativos para la resolución de conflictos, ante el previsible colapso de los tribunales tras el levantamiento de la suspensión de los plazos procesales.

En el entorno de los socios y la protección del patrimonio:

7. Contar con un asesoramiento tributario óptimo orientado a la protección del patrimonio empresarial y personal.
8. Analizar los protocolos familiares y los pactos parasociales para hacer compatibles los derechos de los socios con las medidas que adopte la empresa para mitigar los efectos de la crisis del COVID-19.
9. Revisar las políticas de distribución de dividendos para conciliar el derecho del socio con la consecución de los objetivos empresariales.
10. Regular las relaciones entre el patrimonio personal y la empresa familiar para evitar que situaciones personales de los socios amenacen su propio patrimonio y la continuidad de la empresa.

01

Incrementar el rigor en el cumplimiento de las normas del buen gobierno corporativo y reforzar las relaciones entre los socios y la sociedad, para proteger la toma de decisiones de los órganos de administración y promover la transparencia en la gestión



Desde la crisis financiera de 2008 somos más conscientes de los riesgos y responsabilidades que se derivan del ejercicio del cargo de administrador. La responsabilidad ha de ser un principio clave de su actuación en todo momento, pero, especialmente en las actuales circunstancias de incertidumbre económica, resulta fundamental que el órgano de administración mejore el procedimiento de toma de decisiones y actúe con máxima transparencia frente a los socios y terceros.

En todo caso, la rapidez con la que se habrá de actuar en muchos momentos, a fin de dar respuestas ágiles a problemas complejos de la empresa, no puede conllevar que se rebajen las exigencias mínimas de todo procedimiento de adopción de decisiones. En este sentido y de conformidad con lo establecido en el artículo 226 de la Ley de Sociedades de Capital (LSC), para proteger la discrecionalidad empresarial de los administradores cuyas decisiones, en un momento posterior, pueden ser puestas en tela de juicio a la luz de sus resultados, es necesario que puedan demostrar que han adoptado sus decisiones estratégicas y de negocio: (i) con base en información adecuada, tras haber sido debidamente asesorados; (ii) siguiendo los procedimientos de toma de decisiones establecidos; (iii) de manera independiente, sin que intervengan intereses de carácter personal en ellas y (iv) siempre teniendo presente el interés social.

En una situación como la actual, el administrador tendrá que ser capaz de probar a futuro que realizó un análisis de las circunstancias de la empresa para determinar la necesidad de establecer un plan de contingencias y viabilidad, incluyendo, entre otras: (i) las medidas que se deban adoptar para renegociar los términos y condiciones de los contratos suscritos por la empresa, a fin de intentar redistribuir los riesgos derivados de esta crisis y sus recursos de una manera equitativa; (ii) las medidas que deba implementar la empresa, a los efectos de garantizar la seguridad de las personas en cumplimiento de la normativa en materia de prevención de riesgos laborales; y (iii) las medidas que se deban establecer para garantizar que el tratamiento de datos de salud cumpla con la normativa de protección de datos personales y las recomendaciones emitidas por la Agencia Española de Protección de Datos.

Además, en estos momentos resulta fundamental que el administrador mantenga la máxima transparencia en su gestión hacia los socios, informándoles de forma puntual de la evolución del negocio y de las medidas adoptadas para mitigar daños y garantizar la viabilidad de la empresa.

Nuestras recomendaciones

- **El administrador debe dedicarse con rigor a desempeñar las tareas propias de su cargo**, en particular, en situaciones de dificultad, para hacer frente a las obligaciones sociales, anticipándose en la toma de decisiones, a fin de evitar supuestos de asunción personal de responsabilidad (desequilibrio patrimonial, insolvencia, etc.).
- **El administrador debe supervisar la actuación de los integrantes de la empresa**, recabando la información necesaria de sus directivos para verificar el cumplimiento de la normativa, externa e interna, aplicable en la empresa, así como de los códigos de conducta establecidos.
- **El administrador debe dotarse de asesoramiento especializado** en las materias que, por su complejidad o naturaleza, excedan de la actividad ordinaria de la compañía.
- **El administrador debe supervisar que la empresa se ha adaptado a las nuevas obligaciones en materia de protección de datos personales**, recabando del delegado de protección de datos, o, en su defecto, del encargado de protección de datos, el análisis de las medidas que se deben adoptar en relación con el tratamiento de datos de salud para cumplir con la normativa de protección de datos y las recomendaciones de la Agencia Española de Protección de datos en relación con el derecho a la protección de datos de trabajadores y visitantes.
- **El administrador debe informar de manera activa y fluida** a los socios sobre la situación de la empresa a fin de que cuenten con información actualizada.
- **El administrador debe revisar y tratar de negociar los distintos contratos suscritos por la empresa**, tanto intragrupo como con terceros, a fin de realizar una redistribución equitativa tanto de los riesgos generados por la crisis del *COVID-19* como de los recursos de la empresa para tratar de proteger su liquidez.
- **El administrador debe verificar que el Servicio de Prevención está liderando y desarrollando la actividad preventiva oportuna** para garantizar la seguridad de sus trabajadores.
- **El administrador debe documentar adecuadamente las decisiones adoptadas**, convocando al efecto cuantas sesiones del órgano de administración y/o de la junta, en su caso, sean necesarias.

Planificar las medidas laborales adecuadas para abordar las situaciones que irán surgiendo en el día a día de la gestión empresarial derivadas de la crisis del COVID-19



Desde la declaración del estado de alarma se han dictado numerosas normas que afectan a aspectos laborales y de Seguridad Social, tanto de empresas como de autónomos, y nos encontramos en este momento en lo que se ha denominado la etapa de la “nueva normalidad”. Esta etapa de profusión de normas, muchas de ellas cambiantes, requiere una adecuada planificación y anticipación para abordar diversas situaciones que irán surgiendo en el día a día de la gestión empresarial.

En primer lugar, la situación actual exige una adecuada gestión de los ERTE que se hayan podido implementar o, en el caso de que no se hayan planteado hasta la fecha, valorar la posibilidad de adoptar medidas de suspensión de contratos y/o reducción de jornada hasta que se prevea que la actividad empresarial recupere su ritmo normal.

Junto con la posible suspensión de contratos hasta la recuperación de la actividad, las diferentes normas dictadas implican que las empresas deben valorar especialmente la adopción de otras medidas relevantes en el orden laboral. Entre ellas, destaca la prioridad que se está dando al teletrabajo como medida para evitar contagios entre la plantilla, así como la gestión de permisos de reducción y adecuación de jornada que pueden solicitar las personas trabajadoras, derivadas de la mayor necesidad de conciliación provocada por la crisis sanitaria.

Al margen de lo anterior, resulta crucial gestionar la vuelta al trabajo o la recuperación de actividad desde el punto de vista de prevención de riesgos laborales, pues la empresa se convierte en un actor relevante para procurar que dicha vuelta se realice en condiciones de seguridad, adoptando medidas de protección frente al COVID-19, tanto para los propios trabajadores de la empresa como para otras personas que puedan concurrir en el centro de trabajo. Su incumplimiento, o su inadecuada gestión, puede conllevar responsabilidades legales.

En materia de Seguridad Social se han aprobado medidas para intentar aliviar la situación de tesorería de las empresas, principalmente mediante bonificaciones de las cuotas para empresas que sigan manteniendo la situación de suspensión a través de los ERTE de fuerza mayor así como la reciente extensión de bonificaciones de cuotas a los ERTE por causas organizativas, productivas, económicas y/o técnicas (ETOP) o, finalmente y siempre que se cumplan con determinados requisitos, mediante la posibilidad de solicitar aplazamientos o moratorias en el pago.

Nuestras recomendaciones

- **Para empresas que estén aplicando un ERTE derivado de fuerza mayor**, se debe planificar una correcta desafectación progresiva de las personas trabajadoras afectadas por el ERTE, siempre que resulte posible, todo ello a través de las oportunas comunicaciones a la Administración. Es preciso analizar las nuevas medidas de bonificaciones de Seguridad Social que se han fijado para las personas que permanezcan con el contrato suspendido/reducido y/o para las personas que reinicien la actividad (incluyendo como novedad a las situaciones derivadas de ERTE ETOP), todo ello, como máximo, hasta el 30 de septiembre, sin perjuicio de prórrogas posteriores que puedan acordarse.
- **Para empresas que, hasta la fecha, no hayan tenido la necesidad de abordar un proceso de suspensión de contratos, hayan finalizado el ERTE por fuerza mayor o, en fin, prevean que su situación de disminución de actividad continuará tras la finalización del estado de alarma y/o el plazo máximo fijado para los ERTE por fuerza mayor**, se debería valorar la necesidad de implementar medidas de suspensión por causas ETOP. Por el contrario, si se prevé que parte de la actividad no va a ser objeto de recuperación, pueden valorarse posibles medidas de extinción, teniendo muy presente las obligaciones de mantenimiento de empleo de 6 meses que se han recogido en casos de ERTE por fuerza mayor (extensible a los ERTE ETOP si se benefician de las nuevas bonificaciones), así como la prohibición de proceder a despidos por causas derivadas del COVID-19 hasta el 30 de septiembre de 2020. La incorrecta elección de la medida laboral puede conllevar futuras complicaciones, por lo que es muy importante realizar un análisis de las situaciones concretas que se hayan producido y una correcta planificación de las medidas más adecuadas a la situación que se prevea en cada empresa.
- **Cualquier empresa que retoma su proceso productivo** debe valorar la posibilidad de implantar el sistema de teletrabajo y su correcta aplicación, allí donde resulte posible y proporcionado. El teletrabajo ha llegado para quedarse en las organizaciones, por lo que una adecuada política empresarial resulta crucial para garantizar el éxito en su implantación y mantenimiento. Este sistema de trabajo está fijado como medida preferente hasta el 21 de septiembre siempre que sea técnicamente posible y proporcionado para la empresa. El propio Ministerio de Trabajo y Economía Social ha anunciado que quiere aprobar una nueva ley para la regulación de esta forma de trabajo.
- **Las personas trabajadoras pueden solicitar la adaptación y/o reducción de su jornada**. Para ello, deben acreditar deberes de cuidado respecto del cónyuge o pareja de hecho, así como respecto de los familiares por consanguinidad hasta el segundo grado de la persona trabajadora, cuando concurren circunstancias excepcionales relacionadas con las actuaciones necesarias para evitar la transmisión comunitaria del COVID-19. Estas peticiones deben analizarse caso a caso, a los efectos de determinar en qué situaciones deben otorgarse este tipo de medidas.
- **Desde el punto de vista de prevención de riesgos laborales**, resulta crucial que la empresa, en coordinación con el servicio de prevención, se dote de un protocolo de actuación para situaciones de eventuales contagios que se puedan plantear, tanto del personal propio como del personal de otras empresas o autónomos que presten servicios en el centro de trabajo. Igualmente, deberán tomarse las medidas de prevención de riesgos adecuadas (distancia de seguridad, EPI, medidas de higiene, etc.), siguiendo las directrices que marquen las autoridades.
- **Las empresas que lo necesiten y cumplan con los requisitos que fijan las normas**, podrán valorar la aplicación de moratorias y aplazamientos en materia de Seguridad Social.

03

Reforzar el compromiso con la mejora social y medioambiental, integrándolo en el modelo de negocio, y promover la colaboración de la familia y la empresa en proyectos de interés general que mitiguen los efectos adversos de la crisis



La situación de pandemia global ha provocado reacciones solidarias en todo el país: la sociedad civil y las empresas están colaborando de múltiples formas para ayudar a combatir la crisis sanitaria y socioeconómica. La empresa familiar ha sido tradicionalmente uno de los actores principales en el desarrollo de la filantropía corporativa y también está demostrando serlo en la actualidad. Su compromiso con la sociedad no solo se traduce en fomentar los valores de la familia entre sus miembros, y crear una cultura familiar de responsabilidad, sino que traslada esos valores a acciones concretas que benefician al entorno y a las comunidades en las que opera. La actual coyuntura presenta una oportunidad para las empresas familiares de crear valor social y mejorar el impacto de su actividad. Además, la involucración de la empresa en proyectos de interés general inspira confianza y se traduce en una mejora de su competitividad, lo cual, en momentos de incertidumbre como el presente, es, si cabe, aún más valorado.

Sin perjuicio de la corriente de solidaridad inmediata que la crisis del *COVID-19* ha generado, es muy posible que el escenario actual incremente la adopción de los llamados criterios ESG (“*Environmental, Social and Governance*”) en los modelos de gestión empresarial. El proceso de toma de decisiones de negocio está evolucionando debido a que, ahora más que nunca, se tienen que contemplar factores que van más allá de la retribución del capital y que se focalizan en otros ámbitos de la empresa, como son los recursos humanos y la prevención de riesgos laborales, la implantación de códigos de ética, la importancia del trato al cliente, la selección de proveedores y la protección de medioambiente.

Nuestras recomendaciones

- **Revisar los protocolos internos de toma de decisiones para implantar la estrategia responsable** en el modelo de negocio y reforzar la implementación de los criterios ESG como principios que deben inspirar el comportamiento de la organización.
- **Revisar el contenido de la política de gestión empresarial** en atención al nuevo escenario generado por la crisis del *COVID-19*, en materia de recursos humanos, prevención de riesgos laborales, sostenibilidad y protección al medioambiente, calidad de los productos, servicio al cliente y programas de acción social, entre otros.
- **Promover colaboraciones o posibles contribuciones a la Agenda 2030** para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en España.
- **Valorar la posibilidad de que la familia busque un consenso sobre la estrategia de responsabilidad social y medioambiental** que debe seguir la empresa y, en su caso, reflejarlo en el protocolo familiar.
- **Valorar la posibilidad de que el protocolo familiar contemple la creación de una fundación, o la firma de una alianza con una entidad no lucrativa** con la que se identifiquen la familia y la empresa, para poder desarrollar de forma coordinada los proyectos de filantropía familiar.
- **Valorar, en su caso, la atribución de competencias al Consejo de Familia como instrumento canalizador de las inquietudes filantrópicas de la familia**, ya sea trasladando los proyectos al órgano de administración de la empresa para su implementación, ya sea impulsando iniciativas familiares al margen del negocio empresarial.

04

Valorar las fórmulas de financiación que mejor se adapten a la situación de la empresa ante la actual coyuntura económica



El actual escenario de crisis y freno de la actividad económica está ocasionando que las empresas se enfrenten a graves tensiones de tesorería y liquidez que pueden comprometer el normal desarrollo de la actividad empresarial e incluso amenazar la viabilidad del negocio.

La normativa del *COVID-19* no lleva implícita una moratoria general de pagos ni suspende el deber de cumplimiento de las obligaciones de los contratos de financiación ni, en su caso, de ejecuciones forzosas. Con carácter excepcional, se han previsto moratorias en el pago de deuda financiera para personas físicas en situación de vulnerabilidad económica y para empresas con dificultades financieras para el pago de deuda hipotecaria y rentas del arrendamiento de inmuebles afectos al sector turístico.

Esta situación aconseja que la empresa analice las fuentes financieras que están a su alcance y que valore utilizarlas en función de su encaje en el tipo de negocio y las necesidades concretas de financiación.

Entre las medidas excepcionales adoptadas por la crisis del *COVID-19*, se ha mejorado la calificación concursal del “dinero nuevo” concedido por personas especialmente relacionadas con el deudor (socios, administradores o sociedades del grupo) en los concursos declarados hasta 14 de marzo de 2022. Así se calificarán como créditos ordinarios (y no como subordinados) los derivados de ingresos de tesorería en concepto de préstamos, créditos u otros negocios de análoga naturaleza concedidos por personas especialmente relacionadas con el deudor tras la declaración del estado de alarma y aquellos otros créditos en los que se hayan subrogado las personas especialmente relacionadas con el deudor como consecuencia de los pagos de créditos ordinarios o privilegiados realizados por cuenta del deudor.

Nuestras recomendaciones

- **Valorar el acceso a líneas de financiación pública estatal o de las Comunidades Autónomas con ocasión de la crisis COVID-19. Entre ellas destacamos:**

- El Estado otorga avales, a través del Instituto de Crédito Oficial (ICO), a la financiación de empresas y autónomos destinados a atender sus necesidades de liquidez y determinadas inversiones.
- Se ha creado una línea de cobertura aseguradora para operaciones internacionales otorgada por CESCE.
- Con carácter sectorial, el Estado concede préstamos reembolsables a empresas y autónomos del sector turístico para desarrollo de proyectos de transformación digital e innovación.

- **Nuevos ingresos de tesorería por los socios.** En el caso de que se esté valorando una aportación de fondos por parte de los socios en previsión de situaciones de tensión de tesorería, deberá analizarse la forma jurídica en la que, en cada caso, sea más recomendable realizar estas aportaciones (aumentos de capital, aportaciones de socios a fondos propios, préstamos, participativos o no, etc.) analizando el régimen fiscal, el tratamiento que pudiera tener el crédito derivado de esa aportación de fondos en una hipotética futura situación concursal o la idoneidad de las diferentes medidas para evitar, en su caso, el incumplimiento de ratios financieros pactados en operaciones de financiación bancaria o de renta fija, o para subsanar cualquier incumplimiento.

- **Buscar financiación en los mercados de capital.** Se ha dado cabida en la línea de pagarés de ICO antes mencionada a operaciones de emisión de pagarés incorporados al Mercado Alternativo de Renta Fija (MARF).

Por otra parte, las compañías que tengan bonos o pagarés en circulación deberán prestar especial atención a los *covenants* incluidos en la documentación contractual, los cuales pueden restringir su capacidad de incurrir en endeudamiento adicional.

- **Revisar las condiciones de disposición del circulante existente.** Ante previsibles tensiones de tesorería, deberían revisarse las condiciones de disposición de líneas de circulante y créditos *revolving*, o incluso ampliarse.
- **Revisar las cláusulas de los contratos de financiación bancaria.** La situación derivada de la crisis del *COVID-19* puede impactar en varias secciones de los contratos de financiación existentes que convendrá analizar caso a caso.

En particular, además de las obligaciones de pago e información, la situación podría tener un impacto en los ratios financieros y en las manifestaciones sobre solvencia. En todos estos casos, debería informarse inmediatamente a las entidades financieras y, si procede, solicitarles un *waiver* o dispensa específica, que debería ser negociada por ambas partes de buena fe, con el objetivo de pactar un cierto reequilibrio de la situación, por la vía de una carencia temporal de pagos o una refinanciación de mayor calado.

- **Analizar la conveniencia y fórmulas alternativas para reestructurar el endeudamiento financiero existente.**

Si el impacto de la crisis del *COVID-19* en la solvencia fuera de mayor calado, la compañía podrá plantear una novación de los términos de su financiación, a fin de evitar las consecuencias del incumplimiento de una obligación de pago.

05

Establecer controles del nivel de solvencia de la sociedad para prever situaciones de iliquidez y adoptar las medidas que garanticen la continuidad del negocio



A raíz de la crisis financiera iniciada en 2008, el legislador ha procurado ofrecer soluciones a las sociedades que se encontraran en situaciones de crisis de liquidez y solvencia para tratar de que estas pudieran superar dicha situación y viabilizar su actividad. Las numerosas modificaciones de la Ley Concursal, por un lado, han introducido y desarrollado instrumentos preconcursales que han devenido en muchas ocasiones realmente efectivos para que las sociedades en situación de crisis de solvencia pudieran sortear el concurso de acreedores (acuerdos extrajudiciales de pagos, acuerdos de refinanciación y precurso de acreedores); y, por otro lado, han mejorado el procedimiento concursal para facilitar la continuidad de la actividad empresarial y el mantenimiento de los puestos de trabajo.

Ante la crisis del COVID-19, el legislador ha introducido medidas excepcionales en materia concursal. Así, el Real Decreto-ley 16/2020 ha introducido temporalmente algunas novedades de importante calado en la Ley Concursal, como el aplazamiento del deber de solicitar el concurso de acreedores hasta el 31 de diciembre de 2020. El nuevo texto refundido de la Ley Concursal (que entrará en vigor el próximo 1 de septiembre), incorpora relevantes novedades que reflejan la voluntad de tratar de dotarse de mecanismos legales con los que evitar la destrucción del tejido empresarial y salvaguardar los puestos de trabajo.

El impacto de la crisis del COVID-19 en la economía española conlleva que muchas sociedades estén padeciendo, o vayan a padecer, problemas de solvencia a corto o medio plazo, lo que supone que las personas que ocupan el cargo de administrador deben extremar la precaución y la diligencia y ser especialmente proactivas en la adopción de las medidas, con el fin de tratar de dar la mejor solución a la situación de crisis de solvencia de la sociedad y de evitar incurrir en responsabilidades personales. Precisamente en cumplimiento de esa diligencia, que se le presume a todo administrador social, en ocasiones será aconsejable no agotar el plazo legal para solicitar el concurso de acreedores, o para adoptar las medidas correctivas o de reestructuración societaria, con el fin de no agravar la situación de insolvencia de la sociedad.

En relación con la obligación de disolver por pérdidas cualificadas, conforme a las medidas aprobadas a raíz del COVID-19, no se tomarán en consideración las pérdidas del ejercicio 2020 para determinar si la sociedad se encuentra en causa de disolución. Además, entendemos que la concurrencia de la causa de disolución por pérdidas cualificadas solo deberá realizarse al determinar el resultado del ejercicio 2021.

Nuestras recomendaciones

- **El administrador debe extremar la prudencia en una situación de crisis empresarial, realizando un seguimiento exhaustivo y continuado de la antigüedad y relevancia cuantitativa de las obligaciones sociales vencidas y exigibles**, con el fin de anticiparse y/o adoptar medidas para no incumplir el deber legal de solicitar el concurso de acreedores e incurrir en responsabilidad concursal.
- **El administrador debe realizar continuas previsiones de la tesorería de la compañía** a fin de prever situaciones de iliquidez que puedan devenir en un estado de insolvencia de la sociedad.
- **Pese a la suspensión del deber de solicitar el concurso de acreedores hasta el 31 de diciembre de 2020 (tampoco se admitirán a trámite las solicitudes de concurso necesario), en ocasiones la solución más diligente será precisamente solicitar el concurso de acreedores antes de dicha fecha**, y ello como medida para evitar el agravamiento de la insolvencia de la sociedad, para permitir la continuidad de la actividad empresarial y para evitar que el administrador pudiera devenir responsable por su inacción. También puede resultar conveniente solicitar el precurso a fin de paralizar posibles ejecuciones (con excepción de las ejecuciones de créditos tributarios).
- **El administrador debe supervisar la contabilidad y velar por que la sociedad cumpla con sus obligaciones contables**, evitando cometer irregularidades contables que, en un posterior proceso concursal, pudiera acarrearle asumir responsabilidad concursal.
- **El administrador debe ser muy prudente al conceder garantías personales (fianzas o avales) o reales (p.ej. hipotecas) en beneficio de la sociedad** para evitar que la crisis definitiva de esta provoque un efecto arrastre y conlleve la pérdida de todo su patrimonio.
- **El administrador debe ser muy cauteloso a la hora de permitir que la sociedad conceda garantías a favor de otras sociedades del mismo grupo**, máxime si no identifica una contraprestación directa a favor de la sociedad por la concesión de dichas garantías.
- A pesar de las medidas adoptadas a raíz de la crisis del COVID-19 en relación con **la causa de disolución por pérdidas cualificadas** que, en último término, parece que permitirían a los administradores no incurrir en responsabilidad personal por no tomar las medidas oportunas hasta el inicio de 2022, el administrador debe realizar un seguimiento del patrimonio neto (fondos propios) de la sociedad para conocer la situación patrimonial de la sociedad en cada momento y planificar las medidas oportunas para evitar incurrir en el futuro en responsabilidad por las deudas sociales en caso de pérdidas graves.
- En caso de que la sociedad hubiera negociado un acuerdo de refinanciación recientemente, las medidas adoptadas permitirían a la sociedad, hasta el 14 de marzo de 2021, **renegociar un acuerdo de refinanciación homologado, aunque no hubiera transcurrido un año** desde la anterior solicitud de homologación.
- **El administrador, tan pronto como prevea una situación de crisis de solvencia, debe dotarse de asesoramiento legal especializado en materia concursal y/o financiera** para dar la mejor solución a dicha crisis empresarial.

Dar preferencia a la negociación, la mediación y el arbitraje como medios alternativos para la resolución de conflictos, ante el previsible colapso de los tribunales tras el levantamiento de la suspensión de los plazos procesales



Entre los muchos sectores que se están viendo afectados por la actual crisis sanitaria del COVID-19, la Administración de Justicia ocupa un lugar destacado. Desde el 14 de marzo de 2020, fecha de declaración del estado de alarma, hasta el 4 de junio, los plazos procesales y señalamientos han estado suspendidos. Esto significa que con el levantamiento de la suspensión a partir del 4 de junio, nuestros juzgados y tribunales no van a poder resolver de manera ágil y eficaz ni los pleitos que venían acumulándose ni los muchos nuevos que puedan surgir.

Antes de la declaración del estado de alarma, la jurisdicción ordinaria ya estaba muy sobrecargada. Los datos proporcionados por el Consejo General del Poder Judicial hablan por sí solos: la duración media de los procedimientos ordinarios civiles en primera instancia en 2019 fue de 17 meses, y la duración media de los procedimientos de ejecución en los juzgados de primera instancia en 2018 fue de 36,8 meses. Además, la tasa de litigiosidad en el orden jurisdiccional civil – el competente para resolver la mayoría de las disputas de naturaleza privada – es de las más elevadas en la Unión Europea, aumentando de 39,5 asuntos por cada 1.000 habitantes en 2014 a 47,6 asuntos por cada 1.000 habitantes en 2018 (esto es, un incremento del 20,51%).

En este contexto, los métodos alternativos de resolución de conflictos (MASC) están llamados a ocupar un lugar destacado en la solución de las controversias que puedan producirse en el entorno post-COVID-19, evitando así acudir a los tribunales. Estos mecanismos – muy extendidos en países anglosajones y ampliamente probados en España – se caracterizan por dar más protagonismo a las partes en la gestión del conflicto, ser más flexibles, ágiles, económicos, confidenciales y, en ocasiones, más eficaces que los procesos judiciales. Además de utilizarse para resolver disputas comerciales, dentro de la empresa familiar los MASC se pueden prever para solucionar los conflictos entre socios o entre la sociedad y el socio. Nuestro ordenamiento jurídico reconoce plena validez tanto a los pactos para someterse a estos métodos como a las soluciones que a través de ellos se alcancen.

Los principales MASC son los siguientes:

- **la negociación:** las partes en conflicto, con o sin abogados, buscan directamente entre ellas una solución a la controversia sin la intervención de terceros;
- **la mediación:** es una negociación asistida, con o sin abogados, en la que un tercero (mediador) ayuda a que las partes busquen opciones y generen alternativas que les permitan poder alcanzar un acuerdo entre ellas, sin que sus propuestas -de haberlas- puedan ser vinculantes.
- **el arbitraje:** interviene un tercero (árbitro), quien, después de conocer el asunto, adoptará una solución que las partes tienen la obligación de asumir.

Nuestras recomendaciones

- **Valorar la conveniencia de incluir cláusulas con MASC en las relaciones societarias**, sea a través de los estatutos sociales (que vinculan a todos los socios presentes y futuros) o a través de los protocolos familiares o figuras afines (que solo vinculan a las partes que firman el documento). En todo caso conviene asegurarse de que no haya discrepancias entre ambos documentos.
- **Valorar la posibilidad de recurrir a los MASC una vez ha surgido un conflicto con un tercero** externo a la compañía (p. ej., proveedor, cliente, arrendador, etc.) o la inclusión de cláusulas MASC en las nuevas relaciones contractuales que puedan surgir.
- **Analizar si conviene resolver las disputas que puedan ya existir entre la empresa familiar y sus miembros**, o entre estos, al margen de los mecanismos judiciales existentes, con ayuda de terceros independientes (por ejemplo, mediadores o árbitros).
- **Diseñar proactivamente canales o mecanismos formales o informales de comunicación** fluida y frecuente entre la empresa familiar y sus miembros, o entre estos, con el fin de minimizar el riesgo de que surjan conflictos y que estos se enquisten.

Contar con un asesoramiento tributario óptimo orientado a la protección del patrimonio empresarial y personal



El escenario de crisis que vivimos ha supuesto la interrupción de una gran parte de las actividades industriales del país, ha generado incertidumbre en los mercados y una fuerte desaceleración tanto de la oferta como de la demanda. Como consecuencia, las empresas están sufriendo tensiones de tesorería, necesitan proteger su *cash flow* y manifiestan inquietud por proteger su patrimonio, tanto en sede de la empresa como de los socios.

El efecto impositivo sobre la actividad empresarial es uno de los elementos que puede amenazar la caja social y, por ello, es preciso conocer el impacto fiscal que se puede derivar de aquellas decisiones empresariales que necesariamente se tienen que adoptar para proteger el patrimonio afecto al negocio. También es importante analizar las relaciones que tiene la empresa con la Administración tributaria, a fin de valorar las opciones para reducir la carga tributaria que soporta y estudiar mecanismos para diferir el pago de las deudas tributarias.

Por otra parte, la crisis derivada del *COVID-19* representa una oportunidad para revisar la fiscalidad de los socios y los diferentes escenarios que se pueden presentar para conseguir el relevo generacional, y reordenar el patrimonio empresarial y personal. En este análisis será preciso tener en cuenta el impacto fiscal y las condiciones financieras de la reestructuración que, en su caso, se quiera acometer.

En estos momentos es más necesario, si cabe, utilizar fórmulas retributivas que permitan disminuir la carga tributaria de los socios y coordinar la decisiones empresariales para evitar poner en peligro la aplicación a los socios personas físicas del régimen fiscal de la empresa familiar, consistente en la exención en el Impuesto sobre el Patrimonio por la tenencia de la compañía y la correlativa reducción en el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones por la transmisión de la empresa vía donación o herencia.

Este ejercicio de análisis también debería incluir otras esferas de actuación frecuentes en la empresa familiar que pueden desencadenar costes fiscales adicionales, entre otras, la regulación de las operaciones vinculadas y precios de transferencia, o las posibilidades actuales en cuanto a la localización del patrimonio inmobiliario o financiero en el ámbito de la empresa familiar.

Nuestras recomendaciones

- **Aprovechar las fórmulas que ofrece nuestro ordenamiento jurídico** para la reducción de la carga tributaria asociada al desarrollo del negocio de la empresa familiar.
- **Analizar el impacto fiscal que se deriva de las operaciones de refinanciación** que se hayan negociado a favor de la empresa familiar, tales como quitas, modificación de las condiciones financieras, condonaciones y suspensiones comerciales. En especial, se deben tener en cuenta las limitaciones existentes en la deducibilidad de los gastos financieros y en la compensación de las bases imponibles negativas en el Impuesto sobre Sociedades.
- **Analizar la deducibilidad fiscal de las provisiones dotadas** para recoger en los estados contables el impacto de la crisis del *COVID-19* en el patrimonio empresarial.
- **Valorar la realización de operaciones de reordenación empresarial** de cara a proteger el patrimonio familiar ante la crisis económica derivada del *COVID-19*, contemplando la posibilidad de separar los activos no afectos al negocio y diseñar una política de diversificación de riesgos.
- **Valorar el impacto de la crisis del *COVID-19* en la política de precios de transferencia** del grupo: analizar el grado de endeudamiento y garantías intragrupo, la suspensión de prestaciones de servicios intragrupo, las disfunciones en la cadena de suministros y el impacto de la crisis en las empresas del sector utilizadas como comparables a los efectos de justificar la política de precios de transferencia
- **Aplicar los incentivos fiscales al mecenazgo** a aquellas donaciones, dinerarias o en especie, que haya realizado la empresa familiar o sus socios, para colaborar en la lucha contra el *COVID-19*.
- **Optimizar el esquema de retribuciones de la familia en la empresa familiar**, con el objeto de reducir la carga tributaria tanto de la entidad pagadora como del sujeto perceptor, ya sea retribución de su trabajo personal o de su participación en el capital.
- **Revisar la tributación personal de los miembros de la familia** en sede del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y del Impuesto sobre el Patrimonio.
- **Velar por el mantenimiento del cumplimiento de los requisitos de acceso a los beneficios de la empresa familiar, y contar con los justificantes y documentos de las decisiones que se adopten**, con el objetivo de garantizar el relevo generacional de aquella, por donación o sucesión y de lograr la mayor eficacia fiscal de la transmisión del patrimonio.
- **Valorar las alternativas de diferimiento en el pago de deudas tributarias** y, conjunta o alternativamente, las de compensación con créditos fiscales que la empresa familiar tenga o pudiera llegar a tener. En este sentido, revisar con detalle los pagos fraccionados que se vayan a realizar durante el ejercicio para optimizar el impacto que puedan generar en la liquidez empresarial.
- **Analizar la movilización de la tesorería del grupo**, ya sea vía reparto de dividendos u otras fórmulas, para poder hacer frente a todas las necesidades que la actividad empresarial requiera.

Analizar los protocolos familiares y los pactos parasociales, para hacer compatibles los derechos de los socios con las medidas que adopte la empresa ante la crisis del COVID-19



En este momento, en el que garantizar la viabilidad del proyecto empresarial pasa por la adopción de medidas que protejan la liquidez de la empresa, es conveniente revisar determinadas cláusulas de los protocolos familiares o pactos parasociales. Nos referimos, entre otras, a aquellas que regulan la política de distribución de dividendos y los derechos de salida de los socios u opciones de venta otorgados, para valorar si resulta conveniente suspender su vigencia o modificar los términos y condiciones aplicables para su ejercicio, a fin de evitar la descapitalización de la empresa.

Igualmente, en la medida que se haya establecido que la junta general de socios debe impartir instrucciones al órgano de administración sobre determinados asuntos de gestión, habrá que analizar si, efectivamente, en los momentos que estamos viviendo, los socios pueden actuar con la rapidez que la crisis demanda.

También será aconsejable revisar cualesquiera plazos establecidos en los protocolos familiares o pactos parasociales relativos a formulación, auditoría y aprobación de cuentas para que, en línea con las medidas adoptadas por el Gobierno en el Real Decreto-Ley 8/2020, modificado por el Real Decreto-Ley 11/2020 y el Real Decreto-Ley 19/2020, se dote a la empresa de la máxima flexibilidad en el cumplimiento de sus obligaciones. Téngase en cuenta que el impacto de la crisis del COVID-19 en la empresa habrá de ser reflejado en la memoria de las cuentas anuales por tratarse de un hecho posterior al cierre, lo cual predeciblemente será objeto de especial interés por los auditores. Luego, dependiendo de la situación de la empresa, habrá que valorar si conviene o no apurar el plazo adicional concedido en las medidas excepcionales y formular las cuentas en estos momentos si se prevé que, con toda la ambigüedad del presente, la sociedad está ahora en mejor situación que formulando en el futuro, en que la situación estará más clara pero probablemente habrá empeorado.

A fin de garantizar la seguridad de los miembros de los órganos de administración y/o la junta de socios y establecer mecanismos de adopción de decisiones ágiles, resultará conveniente permitir, en la medida que no estuviera previsto en los protocolos familiares o pactos parasociales suscritos por la familia empresaria, o en los estatutos sociales, que las sesiones de los referidos órganos, añadiendo, en su caso, al consejo y asamblea de familia, se celebren por medios telemáticos.

Nuestras recomendaciones

- **Revisar los derechos de salida u opciones de venta de los socios** para valorar la conveniencia de pactar suspender su vigencia o modificar los términos y condiciones aplicables para su ejercicio a fin de evitar la descapitalización de la empresa.
- **Analizar el grado de participación de los socios en los procesos de adopción de decisiones en asuntos de gestión** para analizar la rapidez y fluidez con la que pueden operar en un contexto que requiere agilidad en la toma de decisiones.
- **Revisar los calendarios establecidos para la adopción y ejecución de determinadas decisiones**, tales como la formulación, auditoría y aprobación de cuentas anuales y pagos de dividendos.
- **Regular expresamente en los estatutos la posibilidad de celebrar las sesiones de los órganos de administración y de la junta de socios de la sociedad familiar por medios telemáticos**, a fin de facilitar los procesos de adopción de decisiones y garantizar la seguridad de sus miembros.

Revisar las políticas de distribución de dividendos para conciliar el derecho del socio con la consecución de los objetivos empresariales



Entre las medidas excepcionales aprobadas con ocasión del *COVID-19* (en los Reales Decretos-leyes 18/2020 y 24/2020) en relación con los ERTE por fuerza mayor y por causas económicas, técnicas, organizativas y de producción (“ETOP”), se incluye una limitación al reparto de dividendos para aquellas sociedades con 50 o más trabajadores de alta (o asimilados al alta) a 29 de febrero de 2020, de forma que no podrán repartir “dividendos correspondientes” al ejercicio en que se aplique el ERTE (bien sea por fuerza mayor o por causas ETOP), salvo que devuelva las cuotas de Seguridad Social exoneradas. Se establece, además, que dicho ejercicio “no se tendrá en cuenta” a los efectos del derecho de separación de los socios por no reparto de dividendos. Asimismo, con el objetivo de que las empresas puedan afrontar la recuperación económica con solvencia reforzada, el RDL 25/2020 ha suspendido el derecho de separación de los socios por no reparto de dividendos hasta 31 diciembre de 2020.

Se están planteando numerosas consultas sobre la interpretación de estas normas; en particular, respecto de cuáles serían los dividendos afectados por la limitación (es decir, qué reparto de dividendos llevaría consigo la sanción de la devolución de las cuotas exoneradas), qué cuotas exoneradas deberían devolverse, así como qué supuestos podrían derivar en la posibilidad de que un socio minoritario ejercitara su derecho de separación (en cuyo caso tendría derecho a que la sociedad le reembolsara el valor de sus acciones o participaciones) y en qué momento podría ello producirse.

Por ello, es necesario analizar cada caso concreto para valorar el potencial riesgo a la hora de decidir cualquier reparto de resultados por las sociedades de la Empresa Familiar en el caso de que cumpla con los requisitos para la aplicación de las reglas de la limitación de dividendos.

A la vista de lo anterior y de las consecuencias económicas que la crisis del *COVID-19* está teniendo sobre nuestro tejido empresarial, deviene prioritario revisar las políticas de distribución de dividendos acordadas por la familia empresaria a fin de determinar su encaje con la normativa aplicable y las medidas que se hayan de adoptar en el corto y medio plazo para garantizar la viabilidad de la empresa. En aquellos casos en los que los socios no hayan fijado una política concreta de distribución de dividendos es, si cabe, más importante en este momento consensuar entre ellos las medidas a adoptar en relación con su reparto, para tratar de conciliar los derechos de los socios con el cumplimiento de los objetivos empresariales. La falta de coordinación entre estos dos bloques de actuaciones podría dar lugar, una vez finalice la suspensión del derecho de separación y si se dieran los presupuestos para ello, al ejercicio del derecho de separación por parte de algún socio que no aceptase un reparto de dividendos que no cumpliera con lo establecido en el citado artículo 348bis.1 LSC con las circunstancias adversas que eso podría tener para la empresa, que vería comprometida su liquidez, su capacidad de endeudamiento y muy probablemente también, su viabilidad.

Nuestras recomendaciones

- **Analizar caso a caso qué distribuciones de dividendos a los socios** entrarían dentro de la limitación introducida por las normas excepcionales dictadas con ocasión del *COVID-19*.
- **Revisar las políticas de distribución de dividendos** fijadas en los estatutos, protocolos familiares o pactos parasociales suscritos por la familia empresaria a fin de determinar su encaje con las medidas adoptadas por la empresa para proteger su liquidez en el corto y medio plazo.
- **Valorar la renuncia al derecho de separación de los socios** en caso de falta de distribución de dividendos previsto en el artículo 348bis LSC para evitar su ejercicio si se dieran los presupuestos para ello una vez finalizado el periodo en el que este derecho está suspendido.
- **Planificar el calendario para la formulación y aprobación de las cuentas anuales**, previendo un calendario de pago del dividendo que no distorsione las necesidades de caja de la empresa familiar.
- **Valorar mecanismos de financiación de la empresa por los socios** que decidan reinvertir los dividendos recibidos en la empresa para mitigar los efectos adversos derivados de la actual crisis del *COVID-19*.

10

Regular las relaciones entre el patrimonio personal y la empresa familiar, para evitar que situaciones personales de los socios amenacen su propio patrimonio y la continuidad de la empresa



En el escenario de crisis sanitaria e incertidumbre que vivimos las personas podemos estar más expuestas a problemas de salud, crisis convivenciales y tensiones familiares. Al margen de las consecuencias emocionales y de erosión de las relaciones entre los miembros de la familia, se pueden desencadenar efectos económicos no deseados ni previstos. En concreto, nos referimos a cuestiones como el régimen económico matrimonial, situaciones de crisis matrimonial o de convivencia de la pareja, la existencia de menores de edad e incapaces posibles receptores de patrimonio empresarial, la jubilación del empresario, la incapacidad sobrevenida y el fallecimiento.

Desde el punto de vista patrimonial, la familia empresaria es especialmente vulnerable ante este tipo de conflictos, pues es frecuente que su patrimonio esté mayoritariamente compuesto por el negocio empresarial o, en ocasiones, exista confusión entre los bienes de uso personal y empresarial. Es probable que el principal impacto económico lo reciba el patrimonio empresarial y se ponga en peligro la transmisión de dicho patrimonio de generación en generación.

Ahora más que nunca es recomendable implantar o, en su caso, revisar los mecanismos de regulación y separación del patrimonio personal del patrimonio empresarial. Para ello, es conveniente revisar la composición del patrimonio, analizar cómo está estructurado (p.ej., a título individual o a través de sociedades) y, en el supuesto de que se hayan tomado medidas para separar el patrimonio personal del patrimonio empresarial, analizar si son adecuadas en el escenario presente.

Conocer los instrumentos jurídicos que la normativa nos ofrece para la protección de la familia empresaria y, en su caso, contar con un asesoramiento jurídico preventivo, puede minimizar las posibles consecuencias económicas desfavorables. Conviene valorar si los miembros de la familia disponen de la suficiente información sobre las consecuencias que pueden derivarse de la falta de protección de su patrimonio ante situaciones personales adversas. Por ejemplo, puede producirse un escenario de pérdida sobrevenida de capacidad del empresario o de alguno de los socios de la empresa familiar, y es preciso arbitrar sistemas para que no quede bloqueada la toma de decisiones y que las personas más idóneas sean las que realicen las funciones de administración del patrimonio.

En el escenario del fallecimiento es importante conocer qué derechos corresponden al cónyuge y a los descendientes cuando la persona fallece sin testamento, dado que pueden ser especialmente gravosos para la empresa familiar. Por ello, es importante informar a los miembros de la familia de las ventajas que ofrece otorgar testamento, sobre todo, porque proporciona seguridad jurídica y elementos para interpretar la voluntad del causante y permite incluir normas para que el patrimonio empresarial quede asegurado para la siguiente generación, así como sistemas de resolución de conflictos que evitan la judicialización de la herencia.

Nuestras recomendaciones

- **Informar a los miembros de la familia sobre los riesgos de fragmentación del patrimonio empresarial** cuando existen situaciones personales y familiares adversas.
- **Valorar la posibilidad de pedir a los miembros de la familia que otorguen determinados documentos en relación con su esfera personal**, de forma coordinada con el resto de la familia, asumiendo y aceptando que la continuidad de la empresa familiar implica la observancia de ciertas reglas y que resulta conveniente otorgar, por ejemplo, disposiciones testamentarias, capitulaciones matrimoniales y pactos de pareja estable, regímenes de administración patrimonial de las participaciones de la sociedad holding de la empresa familiar o poderes preventivos en previsión de una incapacidad sobrevenida, incluyendo recomendaciones en los protocolos familiares sobre el otorgamiento de estos documentos.
- **Acordar entre todos los miembros de la familia seguir un asesoramiento jurídico unitario en lo que atañe a la empresa familiar**, para aplicar criterios coordinados y prevenir que la situación personal y legal de alguno de los firmantes perjudique la de todo el grupo familiar.
- **Revisar los documentos personales** otorgados por los miembros de la familia empresaria y, en su caso, actualizar su contenido.



**España
y Portugal**

- › Alicante › Barcelona › Bilbao
- › Girona › Lisboa › Lleida › Madrid
- › Málaga › Palma de Mallorca
- › Oporto › San Sebastián › Sevilla
- › Valencia › Vigo › Vitoria-Gasteiz
- › Zaragoza

Internacional

- › Bogotá › Bruselas › Casablanca*
- › Ciudad de México › Lima › Londres
- › Luanda* › Maputo* › Nueva York
- › Pekín › Santiago de Chile
- › São Paulo* › Shanghai

* en asociación con la correspondiente firma local

www.cuatrecasas.com

