



CUATRECASAS

Decálogo de la empresa familiar





Índice

Introducción	5
Decálogo	7
Regular, formal y expresamente, las relaciones entre la familia y el patrimonio empresarial	8
Contar con un asesoramiento tributario óptimo de la empresa familiar y de la familia empresaria	10
Ejercer el cargo de administrador de manera responsable	12
Seguir las normas y recomendaciones de <i>compliance</i> y para el buen gobierno de las sociedades	14
Incorporar prácticas de responsabilidad social corporativa a la estrategia de la compañía	16
Regular el acceso de los miembros de la familia al trabajo en la empresa	18
Invertir en la formación de accionistas y familiares	20
Contemplar la negociación, la mediación y el arbitraje como vías alternativas para la resolución de conflictos	22
Conocer y planificar fórmulas de financiación adecuadas a la naturaleza de cada operación y a la coyuntura económica	24
Planificar la internacionalización de la compañía	26





Introducción

A lo largo de sus años de experiencia, Cuatrecasas ha tenido ocasión de aprender, de la mano de sus clientes, cuáles son los aspectos que con más frecuencia suscitan dudas, inquietudes y preocupaciones en la familia empresaria.

En efecto, tras cada empresa familiar hay una familia empresaria, y eso obliga a conciliar simultáneamente intereses de ámbitos tan diferentes como los de las relaciones afectivas, la titularidad patrimonial y la gestión del negocio, con todo lo que ello puede conllevar de positivo y de negativo.

El **Decálogo de la empresa familiar** pretende recoger aquellos aspectos que, según nuestra experiencia, más frecuentemente ocupan y preocupan a las empresas familiares y a las familias empresarias. La iniciativa que presentamos ofrece a los propietarios de compañías familiares herramientas que pueden ayudarles en la gestión de su empresa, en la dinamización del negocio y en la consecución del relevo generacional. Se trata de una serie de propuestas seleccionadas especialmente para la empresa familiar y agrupadas en función del entorno al que más directamente afectan: el entorno personal y patrimonial, el entorno de gestión empresarial, y el entorno del mercado y la internacionalización.

El **Decálogo de la empresa familiar** no agota las materias que inciden en las empresas familiares e interesan a éstas, pero sí presenta aquellas que tienen un interés práctico más inmediato y habitual y que, en nuestra opinión, responden a las necesidades que nacen de la coyuntura actual y convergen en una defensa clara de la aplicación de los principios del buen gobierno en la empresa familiar.

Conocer y reflexionar sobre las cuestiones que aquí se plantean puede ayudar al empresario a desarrollar su negocio sobre unos pilares sólidos, basados en el conocimiento del contexto jurídico, patrimonial y empresarial cada día más necesario para competir en un mundo complejo y globalizado.



Decálogo

En el entorno personal y patrimonial:

1. Regular, formal y expresamente, las relaciones entre la familia y el patrimonio empresarial.

En el entorno de gestión empresarial:

2. Contar con un asesoramiento tributario óptimo de la empresa familiar y la familia empresaria.
3. Ejercer el cargo de administrador de manera responsable.
4. Seguir las normas y recomendaciones de *compliance* y para el buen gobierno de las sociedades.
5. Incorporar prácticas de responsabilidad social corporativa a la estrategia de la compañía.
6. Regular el acceso de los miembros de la familia al trabajo en la empresa.
7. Invertir en la formación de accionistas y familiares.
8. Contemplar la negociación, la mediación y el arbitraje como vías alternativas para la resolución de conflictos.

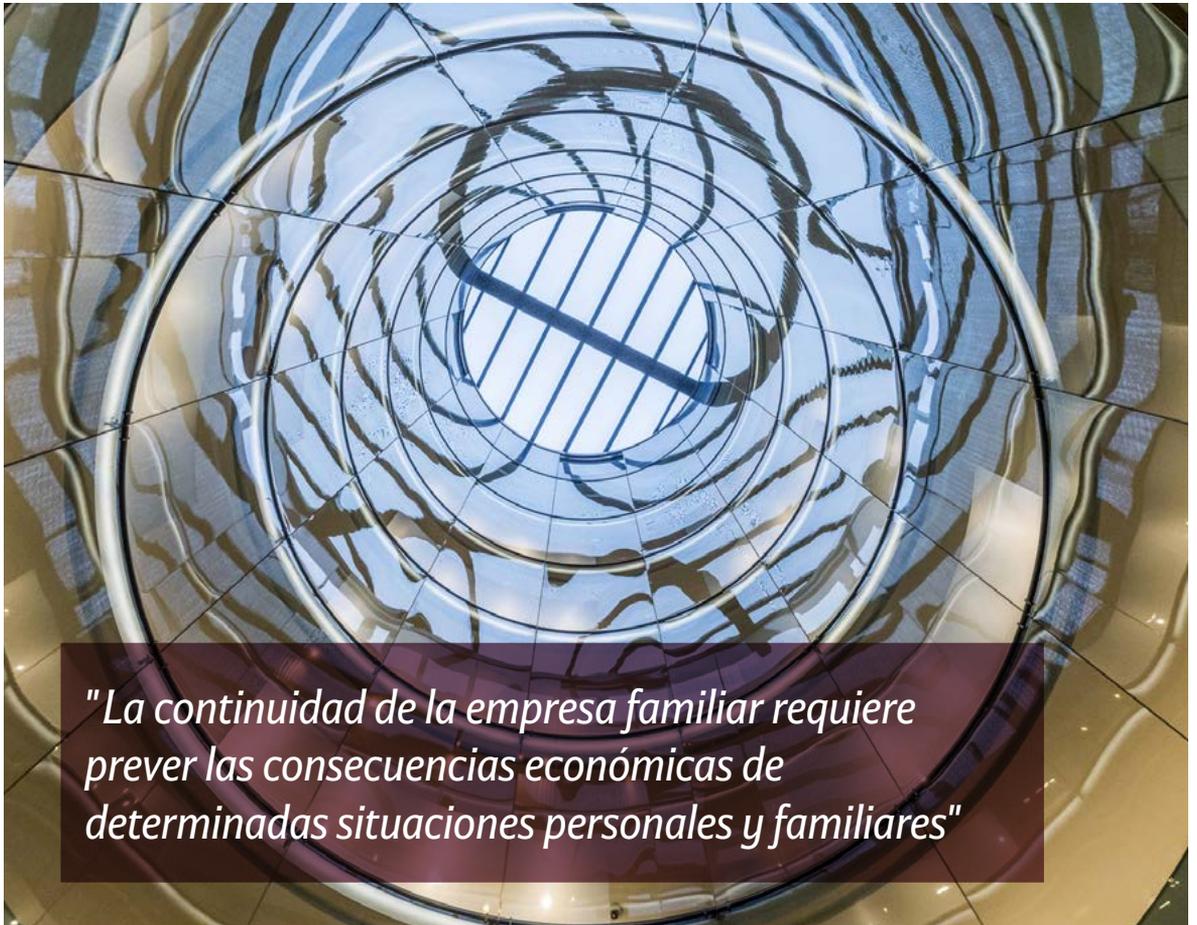
En el entorno del mercado y la internacionalización:

9. Conocer y planificar fórmulas de financiación adecuadas a la naturaleza de cada operación y a la coyuntura económica.
10. Planificar la internacionalización de la compañía.



01

Regular, formal y expresamente, las relaciones entre la familia y el patrimonio empresarial



"La continuidad de la empresa familiar requiere prever las consecuencias económicas de determinadas situaciones personales y familiares"



La continuidad y supervivencia de la empresa familiar requiere prever situaciones personales y familiares que pueden ponerla en peligro. Matrimonio, relaciones de pareja, enfermedad, incapacidad o defunción son hitos vitales que, además de los naturales efectos personales, traen consigo consecuencias patrimoniales de especial relevancia en las compañías familiares.

El empresario y aquellos miembros de la familia empresaria que tengan o puedan llegar a tener participación en el negocio familiar deben proteger su patrimonio con los instrumentos jurídicos que nuestra legislación ofrece. Planificar las consecuencias económicas de los sucesos vitales referidos y adoptar cautelas para evitar la toma de decisiones precipitadas es trabajar por el futuro de la compañía.

Acontecimientos que es preciso contemplar:

- Nacimiento y disolución del vínculo matrimonial
- Relaciones de convivencia en pareja
- Tutela de hijos menores
- Incapacidad o enfermedad grave
- Defunción

Nuestras recomendaciones

- **Regular el régimen económico matrimonial** a través de capitulaciones matrimoniales y pactos en previsión de ruptura matrimonial.
- **Regular las situaciones de convivencia en pareja estable**, mediante pactos de convivencia y en previsión de una ruptura.
- **Proteger a los menores de edad y a las personas con discapacidad.** Si son beneficiarios de patrimonio empresarial, es conveniente prever quién gestionará ese patrimonio hasta su mayoría de edad o de manera vitalicia. Esta prevención puede cobrar especial relevancia en los supuestos de crisis matrimonial previa al fallecimiento del causante.
- **Prever la eventual incapacidad de los miembros de la familia**, otorgando poderes preventivos que eviten el bloqueo de la toma de decisiones en la empresa.
- **Regular la sucesión *mortis causa*.** Muchas son las razones que aconsejan otorgar testamento o, en su caso, pactos sucesorios: planificar la sucesión, asegurar el cumplimiento de la voluntad del empresario, evitar conflictos entre los miembros de la familia, garantizar derechos al cónyuge viudo, etc. Asimismo, es conveniente valorar la designación de albacea o persona de confianza que se ocupe de la ejecución de la voluntad del causante.
- **Elaborar**, si las circunstancias lo aconsejan, un **protocolo familiar o pactos familiares** que recojan otros acuerdos complementarios.

02

Contar con un asesoramiento tributario óptimo de la empresa familiar y de la familia empresaria



"Abordar la operativa de la empresa considerando las implicaciones fiscales de cada una de las alternativas existentes"



Las implicaciones fiscales de las decisiones que se adoptan en la empresa son una de las cuestiones con las que el empresario está más sensibilizado. El interés por reducir la carga fiscal del negocio, aprovechar al máximo los créditos fiscales y abordar la operativa de la empresa considerando las implicaciones fiscales de cada una de las alternativas existentes, de cara a optar por una de ellas, es un ejercicio que el empresario tiene asumido como usual.

En materia de familia y propiedad, hasta hace poco tiempo, la atención se centraba casi exclusivamente en acceder a la exención en el Impuesto sobre el Patrimonio por la tenencia de la compañía y a la correlativa bonificación en el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones por la transmisión de la empresa. En la actualidad, sigue siendo fundamental verificar el cumplimiento de los requisitos para gozar de la bonificación por empresa familiar en el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, en los territorios en los que se mantiene el gravamen, no solamente en cuanto al acceso sino también en cuánto al alcance que tienen estos beneficios fiscales sobre el patrimonio empresarial.

Además, existen otras esferas de actuación cuyas implicaciones fiscales requieren un riguroso estudio técnico. Valga mencionar, a título de ejemplo, la regulación de las operaciones vinculadas y precios de transferencia, o las posibilidades actuales en cuanto a la explotación del patrimonio inmobiliario en el ámbito de la empresa familiar.

Nuestras recomendaciones

- **Analizar la valoración de las operaciones que realicen los socios**, sus familiares y los administradores con la sociedad.
- **Revisar las obligaciones de documentación** de las compañías, acordes con la regulación sobre precios de transferencia.
- **Estudiar la política de retribuciones fiscalmente más eficiente**, tanto para la empresa pagadora como para el 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.
- **Programar la transmisión del patrimonio**, estudiando la viabilidad de fórmulas como las donaciones, reducciones de capital, venta a los sucesores, etc., y **velar por el cumplimiento de los requisitos** para aplicar, en su caso, la bonificación en el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.
- **Analizar la conveniencia de una u otra estructura societaria** en función de si nos hallamos ante un esquema de crecimiento/inversión o de desinversión/ahorro.
- **Valorar las alternativas de ubicación y explotación del patrimonio inmobiliario**, en su caso.

03

Ejercer el cargo de administrador de manera responsable



"En ocasiones, no hay verdadera conciencia de la responsabilidad que implica la tarea de administrar la empresa familiar"

Existen algunos aspectos vinculados a la gestión empresarial que, si bien forman parte del día a día de cualquier negocio, cobran especial relevancia en un escenario de incertidumbre económica y financiera. Esta problemática puede tener, si cabe, mayor impacto en las empresas familiares, en las que, en muchas ocasiones, el administrador es el propietario de la compañía, prima la relación de confianza y, a veces, no hay verdadera conciencia de la responsabilidad que implica la tarea de administrar.

Nuestras recomendaciones

- Es conveniente contar con un **consejo plural, diverso y con independencia de criterio**, que se guíe por el interés de la compañía, verificando y controlando la correcta aplicación de las directrices y decisiones estratégicas.
- El administrador debe **contar con conocimientos suficientes** en materias jurídicas y económicas.
- El administrador **debe dedicarse con rigor a desempeñar las tareas propias de su cargo**, aportando valor y compromiso en el desempeño de su labor profesional.
- El administrador debe **supervisar la actuación de los integrantes de la compañía**, en especial, la de aquellos que pueden comprometer a la sociedad frente a terceros (directivos y apoderados) y establecer códigos de conducta y comisiones de control para verificar el cumplimiento de la normativa, externa e interna, aplicable en la empresa.
- El administrador debe **velar por el cumplimiento de todas las obligaciones que contrae la sociedad mercantil** que representa y dirige.
- El administrador debe **gestionar el negocio diligente y lealmente**, en particular, en situaciones de dificultad, para hacer frente a las obligaciones sociales, anticipándose en la toma de decisiones tendentes a evitar supuestos de asunción personal de responsabilidad (desequilibrio patrimonial, insolvencia, etc.).



04

Seguir las normas y recomendaciones de *compliance* y para el buen gobierno de las sociedades



"La confianza del mercado es un valor cada vez más apreciado, que lleva a los empresarios a adoptar medidas que evidencien su fiabilidad de cara al exterior"



En los últimos tiempos, han cobrado especial relevancia en el estamento empresarial conceptos como competencia profesional, formación y dedicación (conectadas con el deber de diligencia), y ética, gestión de los conflictos de intereses y transparencia (conectadas con el deber de lealtad). La confianza del mercado es un valor cada vez más apreciado, que obliga a los empresarios a adoptar medidas que evidencien su fiabilidad de cara al exterior. Paralelamente, los empresarios son cada vez más conscientes de la responsabilidad que puede ser exigida a los administradores, de hecho o de derecho, en el desempeño de sus funciones.

Nuestras recomendaciones

- **Establecer mecanismos que garanticen el buen funcionamiento de los órganos de gobierno y gestión de las empresas.** En algunas ocasiones, estos mecanismos podrán acceder a los estatutos sociales y, por tanto, al Registro Mercantil; en otras, será necesario acudir a pactos parasociales o extraestatutarios entre los socios, mediante un protocolo familiar o pactos familiares.
- **Garantizar la transparencia** en tres ámbitos fundamentales: la política retributiva, la comunicación e información a los socios y la gestión de los administradores.
- **Profesionalizar la empresa familiar**, tanto en el seno del negocio como en el seno de la propia familia, a través del desarrollo de los órganos de gobierno de la empresa y de la familia y la interacción entre ellos.
- **Valorar la conveniencia de contar con un consejo de familia**, en función del número de miembros de la familia, del número de ramas familiares existentes y de la coexistencia de familiares implicados en la gestión de la empresa con familiares que no lo están.
- **Establecer mecanismos de control del cumplimiento de la normativa aplicable** a la empresa (“compliance”).
- **Garantizar el control efectivo y el cumplimiento real de los objetivos marcados**, mediante la creación de comisiones de auditoría, nombramientos, remuneraciones, inversiones, etc.
- **Plasmar estas políticas de actuación en pactos familiares** elaborados con el consenso de la mayoría de los miembros de la familia

05

Incorporar prácticas de responsabilidad social corporativa a la estrategia de la compañía



"Se espera del empresario que lidere un desarrollo sostenible y respetuoso con el medio ambiente y contribuya a la mejora del bienestar social"



La sociedad civil confía cada vez más en que las empresas, además de crear riqueza y empleo, contribuyan a la mejora del bienestar social. Se espera del empresario que lidere un desarrollo sostenible y respetuoso con el medio ambiente y con las pautas sociales imperantes en la sociedad. En definitiva, que se implique en el desarrollo de actividades que puedan considerarse socialmente beneficiosas (preservación del medio ambiente, ahorro de energía, políticas de igualdad en el mercado de trabajo, integración laboral de personas con minusvalías, etc.) o que colabore con actividades u organizaciones de interés general (promoción del deporte, participación en actividades humanitarias con los países más necesitados o con la gente más necesitada en el propio país, integración de los minusválidos, los inmigrantes, etc.).

Nuestras recomendaciones

- **Integrar en la estrategia de la compañía** preocupaciones sociales, laborales, de protección del medio ambiente y de respeto a los derechos humanos.
- **Elaborar códigos de ética y de buena conducta** y comunicar su contenido a todo el personal, manifestando así el compromiso de la compañía con las prácticas responsables.
- **Que la familia empresaria pueda trasladar al Consejo de Administración la recomendación de llevar a cabo iniciativas de responsabilidad social** en la empresa, sin interferir en la gestión de la misma.
- Conseguir que las prácticas de responsabilidad social se estructuren y canalicen como prácticas de buen gobierno de la empresa familiar debiera ser un **objetivo de los órganos de decisión y representación de la compañía**.
- En la medida en que dichos códigos y compromisos puedan acceder al Registro Mercantil, conviene darles **publicidad**. En caso contrario, podrían ser formalizados y documentados mediante acuerdos extraestatutarios (cuya publicidad podría resultar también muy beneficiosa para la imagen de la empresa en el entorno en que opera).
- **Recoger en pactos familiares** la importancia de incorporar los valores de la familia en la práctica empresarial para reforzar el **legado familiar** a transmitir a las siguientes generaciones y, en su caso, sopesar la creación de una **fundación familiar**.

06

Regular el acceso de los miembros de la familia al trabajo en la empresa





A medida que la generación que gestiona la empresa familiar avanza y, por tanto, conviven varias ramas familiares, cobra mayor importancia determinar los requisitos que deben cumplirse para que un miembro de la familia pueda trabajar en la empresa familiar.

Es fácil ceder a la tentación de dar un cargo de responsabilidad en la empresa a un miembro de la familia empresaria, sin atender a su verdadera formación y valía. Como consecuencia de ello, no es infrecuente que tales cargos se confíen a personas que no habrían podido alcanzar un puesto de iguales características en otra empresa, con los perjuicios que de ello pueden derivarse.

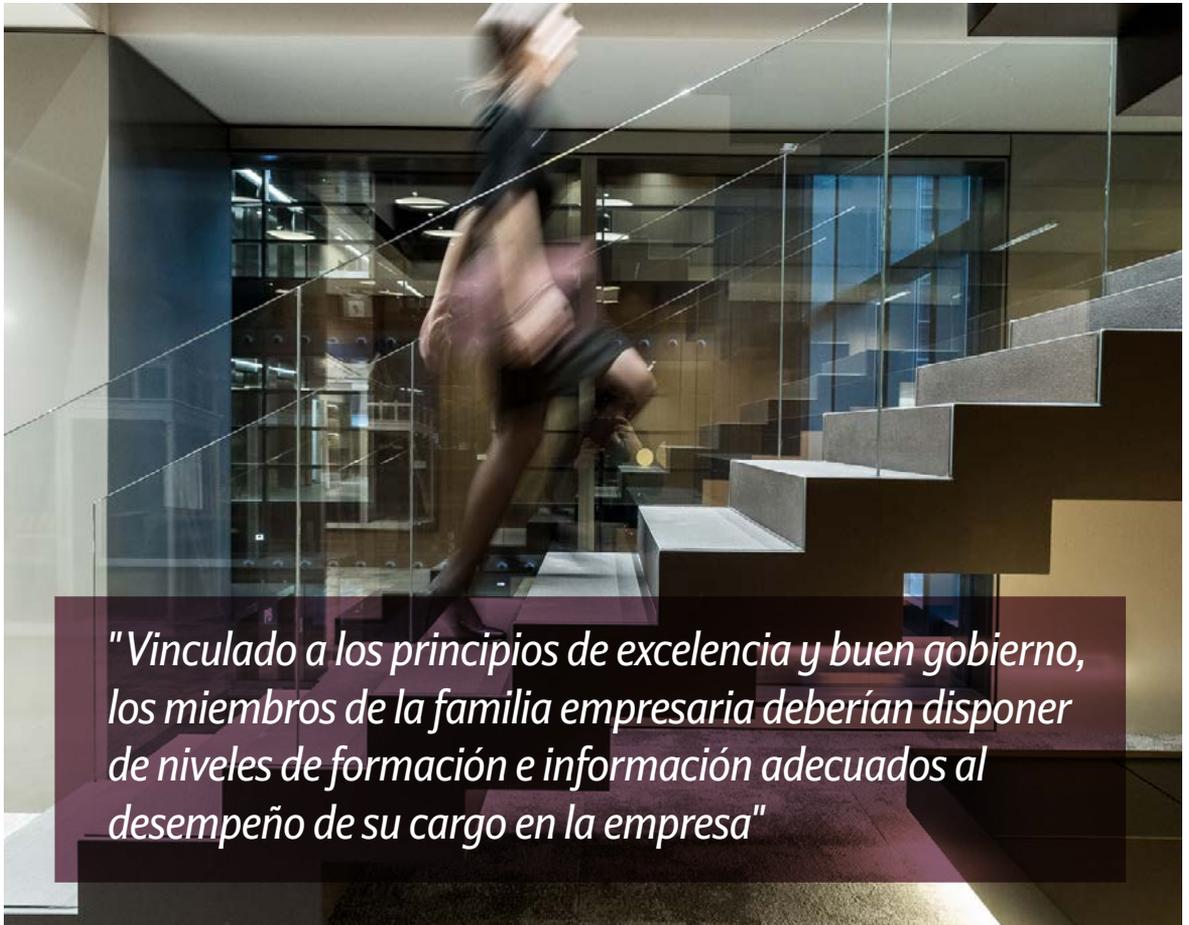
En otras ocasiones, para conciliar el “derecho” que los miembros de la familia tienen a ocupar un cargo de responsabilidad en la empresa con la eficiencia empresarial, se acude a la creación de cargos de elevado prestigio pero vacíos de contenido, de manera que los subordinados han de suplir las carencias de los directivos.

Nuestras recomendaciones

- **Definir los requisitos de formación y experiencia** exigidos para poder trabajar en la empresa familiar; la edad mínima y máxima para acceder a determinados órganos o cargos en la sociedad; el nivel mínimo de responsabilidad con el que un miembro de la familia puede, en su caso, trabajar en la empresa familiar; el sistema de evaluación de su desempeño, la **política retributiva** que se seguirá; analizar la **naturaleza jurídica del vínculo** que une al miembro de la familia con la empresa y su correcto encuadramiento en la Seguridad Social; etc.
- **Regular estas condiciones con claridad y precisión**, mediante cláusulas estatutarias, en la medida de lo posible, o a través de pactos familiares, si aquéllas no son posibles o no se estima conveniente darles la publicidad que implican los estatutos sociales.
- **Contar con una comisión de nombramientos y retribuciones** que vele por el cumplimiento de las condiciones fijadas para el acceso a los puestos de trabajo de mayor responsabilidad y que mantenga una política de comunicación transparente en relación a los criterios de remuneración prefijados.

07

Invertir en la formación de accionistas y familiares



"Vinculado a los principios de excelencia y buen gobierno, los miembros de la familia empresaria deberían disponer de niveles de formación e información adecuados al desempeño de su cargo en la empresa"



Directamente vinculada a los objetivos de excelencia y de buen gobierno, se presenta la necesidad de que los miembros de la familia empresaria dispongan de niveles de formación e información adecuados al desempeño de su cargo.

No cabe valerse exclusivamente del instinto y la perspicacia para progresar y prosperar en el mercado. El empresario debe contar con una buena formación intelectual y, cuando sea necesario, técnica, que le permita formar su opinión, voluntad y decisiones, con un criterio sustentado en el conocimiento completo de su negocio. Asimismo, la inquietud por la formación debe trascender al fundador y contagiarse a las familias empresarias en su conjunto.

Nuestras recomendaciones

- Cuando se trate de órganos colegiados (consejo de administración y junta de socios o de accionistas), **la formación de la voluntad deberá apoyarse en criterios basados en el conocimiento y la información.** Proporcionar al socio o futuro socio educación, formación e información le permitirá **ejercer su posición con responsabilidad.** Conocer la posición que se ostenta como socio de una compañía familiar constituye un deber y, al mismo tiempo, un derecho que la empresa debe atender.
- **Diseñar un programa de formación ambicioso,** no en complejidad técnica, pero sí en cuanto a las materias que comprenda: debe contemplar los asuntos relativos al negocio de la empresa, los conocimientos financieros necesarios y una explicación completa de los valores de la empresa y de su misión.
- **Facilitar la adecuada y puntual información y formación de los familiares,** sean o no accionistas, permitirá que puedan comprometerse con el proyecto de la empresa familiar y propiciará el relevo generacional. En definitiva, se trata de una inversión en pro de **la continuidad de la compañía,** para la que es necesario enseñar a las nuevas generaciones a ser propietarias del **legado** recibido.

08

Contemplar la negociación, la mediación y el arbitraje como vías alternativas para la resolución de conflictos





Los llamados métodos alternativos de solución de conflictos (MASC) son un conjunto de procedimientos alternativos por los que se puede optar para resolver un conflicto, evitando así acudir a los tribunales y, por tanto, judicializar la vida de las empresas.

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.

Los principales MASC son:

- **la negociación:** las partes en conflicto buscan la solución a la controversia sin la intervención de terceros;
- **la mediación:** es una negociación con participación de un tercero, que propone soluciones pero no vincula a las partes; y
- **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

- Dentro de la empresa familiar, los MASC se pueden utilizar 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.
- Hay dos vías para introducir cláusulas con MASC en las relaciones societarias: **los estatutos sociales** (vinculan a todos los socios presentes y futuros) y **los protocolos familiares** o figuras afines (sólo vinculan a las partes que firmen el documento). En todo caso, conviene asegurarse de que no haya discrepancias entre ambos documentos.

09

Conocer y planificar fórmulas de financiación adecuadas a la naturaleza de cada operación y a la coyuntura económica



"Uno de los factores que comprometen el desarrollo empresarial es, en ocasiones, la dificultad que el empresario encuentra para acceder a la financiación ajena y mantener la viabilidad del negocio"

Uno de los factores que comprometen el desarrollo empresarial es, en ocasiones, la dificultad que el empresario encuentra para acceder a la financiación ajena y mantener la viabilidad del negocio. Esto puede hacer necesario acudir a fuentes financieras de distinta naturaleza, para garantizar el normal funcionamiento, el crecimiento o la subsistencia de la empresa, con las implicaciones que de ello puedan derivarse.

Nuestras recomendaciones

- **Entrada de una sociedad de capital riesgo.** En función del caso, habrá que analizar si resulta adecuada a los intereses de la empresa familiar en cuestión, pues deben tenerse en cuenta factores como el carácter esencialmente temporal de esta financiación, la participación de los inversores en la gestión de la empresa, etc.
- **Salida de la empresa a bolsa.** Si el tamaño de la empresa lo permite, puede ser una alternativa muy diferente de la anterior, ya que, normalmente, los inversores no participarán en ninguna medida o, al menos, en ninguna medida significativa en la gestión de la empresa, y además se trata de una operación con vocación temporal indefinida. Para empresas de mediana capitalización, el Mercado Alternativo Bursátil (MAB) ofrece una fuente de financiación y es compatible con la identidad propia de la empresa familiar.
- **Préstamo participativo.** Supone la aportación de financiación por parte de los propios socios, de terceras personas o de ambos grupos, que será retribuida mediante un interés variable, aparejado a la evolución de la empresa financiada. Esta aportación podrá ser retribuida, adicionalmente, con un interés fijo. El prestamista no participará, en ninguna medida, en la gestión ni en el gobierno de la empresa.
- **Contrato de cuentas en participación:** unos empresarios pueden participar en la financiación de otros, corriendo el mismo riesgo y ventura que estos pero sin intervenir en la gestión.
- **Emisión de determinados títulos,** como obligaciones, acciones rescatables, acciones privilegiadas o preferentes, y acciones o participaciones sin voto.
- **Reestructuración del endeudamiento:** habrá que analizar la conveniencia de reestructurarlo, en su caso, y fórmulas alternativas para refinanciar la deuda contraída.
- Contemplar la posibilidad de acometer algún **proceso de concentración empresarial** (ya sea con otras compañías del sector o de sectores complementarios), para fortalecer la competitividad del negocio y la presencia de la empresa en el mercado.

10

Planificar la internacionalización de la compañía



"Es preciso trabajar de manera muy rigurosa la estrategia a seguir y analizar numerosos factores, la mayoría de gran complejidad técnica"

Cuando se decide emprender la expansión internacional de una empresa o ampliar su actividad a nuevos países, es preciso trabajar de manera muy rigurosa la estrategia a seguir y analizar numerosos factores, la mayoría de gran complejidad técnica. Podemos aglutinarlos en dos áreas de trabajo: la gestión profesionalizada del proceso de internacionalización y la evaluación de la estructura societaria más conveniente al caso concreto.

Nuestras recomendaciones

- **Gestionar la internacionalización con criterios profesionales**, al objeto de:
 - conocer la **legislación local y el entorno jurídico económico** del país de destino de la inversión;
 - desarrollar un **marco contractual adecuado** que facilite las relaciones comerciales de ámbito internacional y garantice la seguridad jurídica;
 - contar con la **intervención de asesores con experiencia en estrategia internacional** que ayuden en el enfoque más adecuado y analicen los mercados en los que se prevea la implantación. Una de las labores del asesor jurídico de la operación puede ser la de velar por que los servicios de los expertos en comercio internacional estén coordinados y en consonancia con las estructuras jurídicas del país de origen y de destino;
 - **evaluar el nivel de riesgo país** y, en su caso, la existencia de acuerdos para la promoción y protección recíproca de inversiones (APPRI);
 - **valorar las posibilidades de fluctuación de la moneda del país de inversión** y si, a la vista de la misma, es conveniente o necesario contratar una póliza de seguro que cubra total o parcialmente las diferencias de cambio.
- **Determinar la estructura societaria de inversión en el extranjero más conveniente en cada caso**, analizando si resulta adecuada a los objetivos perseguidos, por ejemplo:
 - el crecimiento en el país de inversión (adquisición de compañías en el extranjero);
 - la posibilidad de dar entrada a nuevos socios;
 - el máximo aprovechamiento de créditos fiscales;
 - el retorno de los beneficios a España;
 - una eventual futura desinversión;
 - la gestión del negocio en el país de inversión;
 - el diseño de una política de expatriados eficiente





CUATRECASAS

Edición 2018

www.cuatrecasas.com

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 > Londres
> Luanda* > Maputo* > Nueva York
> Pekín > São Paulo* > Shanghái

** en asociación con la correspondiente firma local*

