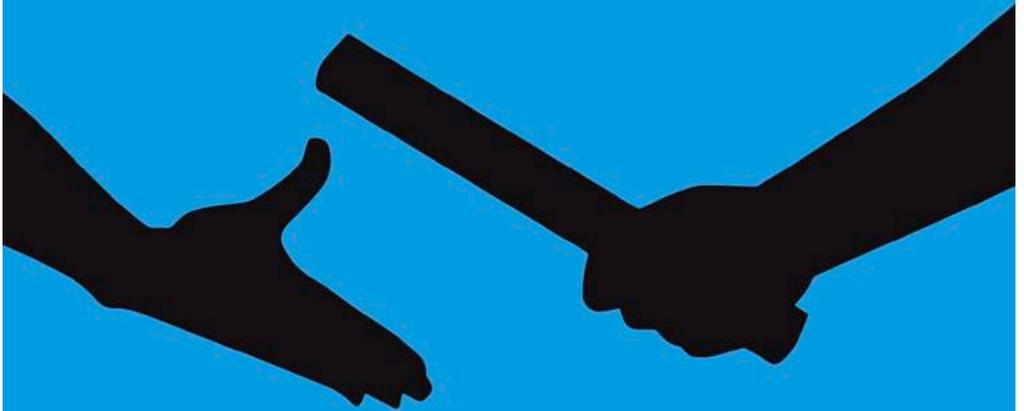




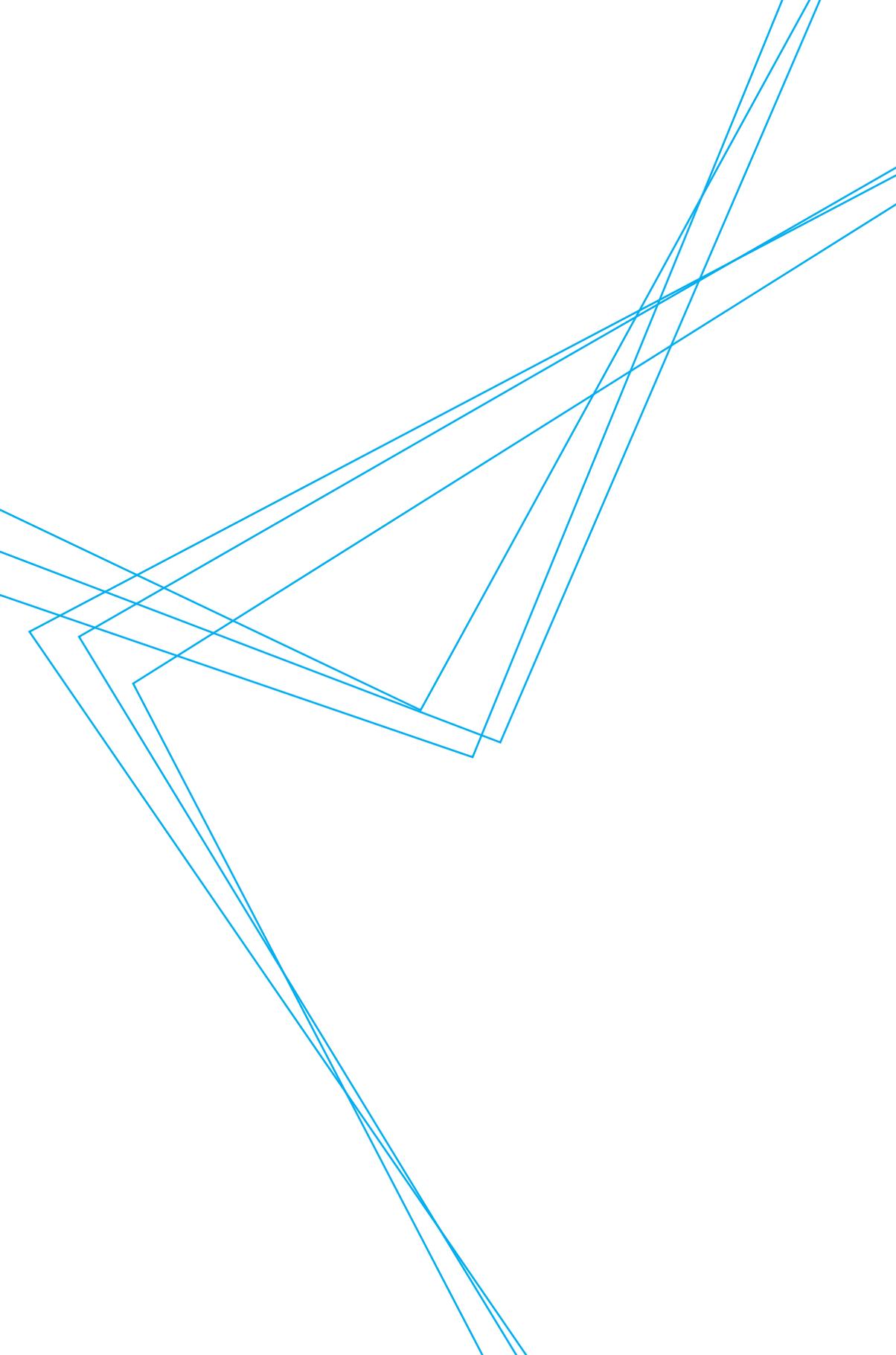
BUENAS PRÁCTICAS PARA LA PLANIFICACIÓN DEL

RELEVO EMPRESARIAL



Unión Europea





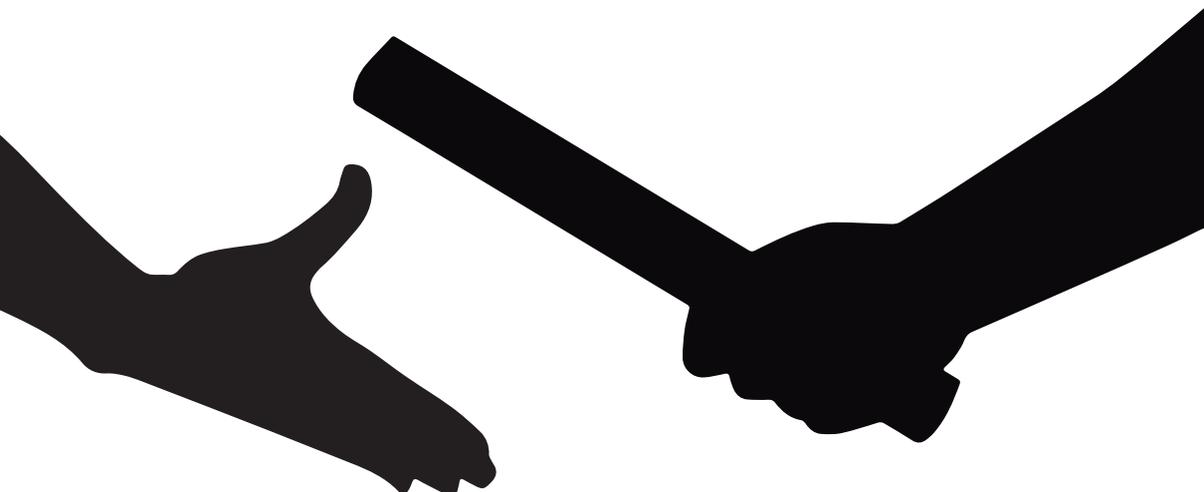
BUENAS PRÁCTICAS PARA LA PLANIFICACIÓN DEL

RELEVO EMPRESARIAL

Si tienes una empresa y te preocupa
su continuidad, te ayudamos a
organizar el proceso de relevo



extremaduraempresarial.es



Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Una manera de hacer Europa



JUNTA DE EXTREMADURA
Consejería de Economía, Ciencia y Agenda Digital

**BUENAS PRÁCTICAS PARA
LA PLANIFICACIÓN DEL
RELEVO EMPRESARIAL**

EDITA Consejería de Economía, Ciencia y
Agenda Digital.
Dirección General de Empresa.
<https://extremaduraempresarial.juntaex.es/>

DEPÓSITO LEGAL BA-256-2020

Para facilitar un uso incluyente del lenguaje en las comunicaciones escritas, en aquellos casos en que en el texto de esta publicación se utilicen sustantivos de género gramatical masculino para referirse a colectivos mixtos, debe entenderse que se emplean para designar de forma genérica a personas de ambos sexos, contribuyendo así a la eliminación de estereotipos de género, sesgos y diversas formas de discriminación que constituyen la base de la desigualdad. Esta opción lingüística tiene como única finalidad facilitar la lectura del documento.

ÍNDICE

- 07** Prólogo
- 11** Introducción
- 15** El proceso de relevo empresarial
Necesidad de su planificación
- 25** La sucesión en las empresas familiares
La Dirección, la Familia y el Plan de Sucesión
- 39** Las responsabilidades de los administradores
en la empresa familiar
- 57** Instrumentos Jurídicos para la planificación de
la empresa familiar
- 73** El Protocolo de la Empresa Familiar
- 89** La Profesionalización e internacionalización de
la empresa familiar
- 103** Reflexiones de empresarios extremeños
Inquiba
Balneario El Raposo
Fundación Obra Pía de los Pizarro
Narval
- 115** Epílogo
Conclusiones y Recomendaciones
- 125** Anexo. Relación de autores



PRÓLOGO

La Junta de Extremadura, en el marco del programa operativo del Fondo Europeo de Desarrollo Regional de Extremadura 2014-2020, que contempla la puesta en marcha de “*Acciones de mejora competitiva, consolidación y crecimiento empresarial*”, ha impulsado y activado el Programa para la **DINAMIZACIÓN DEL RELEVO EMPRESARIAL**.

Con el fin de **difundir y sensibilizar** entre las pymes de la región la importancia de **planificar los procesos de relevo empresarial** y favorecer, así, la **continuidad de las empresas**, el Programa de Relevo Empresarial tiene como principal objetivo **impulsar la transmisión exitosa de empresas** en funcionamiento, evitando el cierre de negocios y permitiendo al mismo tiempo, la **consolidación de proyectos empresariales** de largo plazo.

En este contexto y como complemento al **programa de ayudas económicas** impulsado por la Junta de Extremadura para favorecer el relevo empresarial -Decreto 4/2016 de 12 de enero-, queremos proponer un conjunto de actividades de difusión, sensibilización y dinamización, dirigidas concretamente a las empresas en situación de relevo, con el objetivo de acercar estos programas a los empresarios y directivos de empresas, principales actores de la planificación del relevo empresarial, junto con la necesaria implicación y presencia de asociaciones empresariales y organismos intermedios.

A tal fin, esta guía pretende ofrecer una base de actuación e interpretación del proceso que sabemos ocupa y preocupa a numerosas empresas en nuestra región, centradas en planificar ese relevo de manera efectiva y exitosa. Por ello, la hemos querido centrar principalmente en exponer un conjunto de buenas prácticas y recomendaciones útiles para afrontar con éxito lo que supone un desafío importante para ellas en el presente, con la mirada puesta en garantizar la continuidad en el ejercicio de su actividad empresarial más allá del ciclo vital de las personas.

Del desarrollo efectivo de ese proceso dependen variables destacadas como el rejuvenecimiento del sector empresarial regional y la posibilidad de afrontar nuevas vías de desarrollo que, en muchos casos, puede incluir acciones de innovación que activen económicamente sectores con una actividad tradicional e incluso aletargada, en algunos casos.

Para avanzar en este desarrollo de transmisión empresarial realizado en un escenario de cierta naturalidad, es preciso no solamente contar con las herramientas y crear el entorno que mejor lo permita, sino facilitar a los actores principales de estos procesos el conocimiento de las reglas de juego que más y mejor les van a ayudar a alcanzar el éxito en su aventura empresarial.

En esta guía podremos comprobar la relevancia de la planificación en el proceso de relevo empresarial. De manera sencilla, didáctica e ilustrativa se abordan en sus distintos capítulos, las temáticas y herramientas más notables del proceso de relevo: la sucesión en las empresas familiares, con especial incidencia en aspectos como la dirección empresarial, la familia y el plan de sucesión; las responsabilidades de los administradores y los instrumentos jurídicos para la planificación de la empresa familiar, así como la profesionalización e internacionalización de este tipo de empresas.

En definitiva, se trata de desmitificar este proceso natural que las empresas deben afrontar en algún momento de su trayectoria. Eso sí, escoger de manera adecuada el momento de su preparación facilitará, sin duda alguna, que el desarrollo sea lo menos traumático posible para la actividad en sí misma. Sobre todo para las personas, tanto para las que protagonicen el proceso de relevo como el resto de los trabajadores de la empresa.

Es importante que no solamente se ponga el foco en la acción creativa, que suponga un crecimiento del tejido empresarial regional, sino también que se trabaje por la continuidad y mantenimiento de las empresas que ya tienen su hueco en el panorama social, especialmente para garantizar puestos de trabajo y sumar enteros a la trayectoria de grandes empresas que, con su crecimiento, contribuyeron y contribuyen al crecimiento también de la región.

Cobra especial importancia el **Protocolo** de la Empresa Familiar, y no sólo como documento final, flexible y en todo momento abierto a las generaciones venideras, sino como concepto de regulación y proceso de articulación de las relaciones familia-empresa.

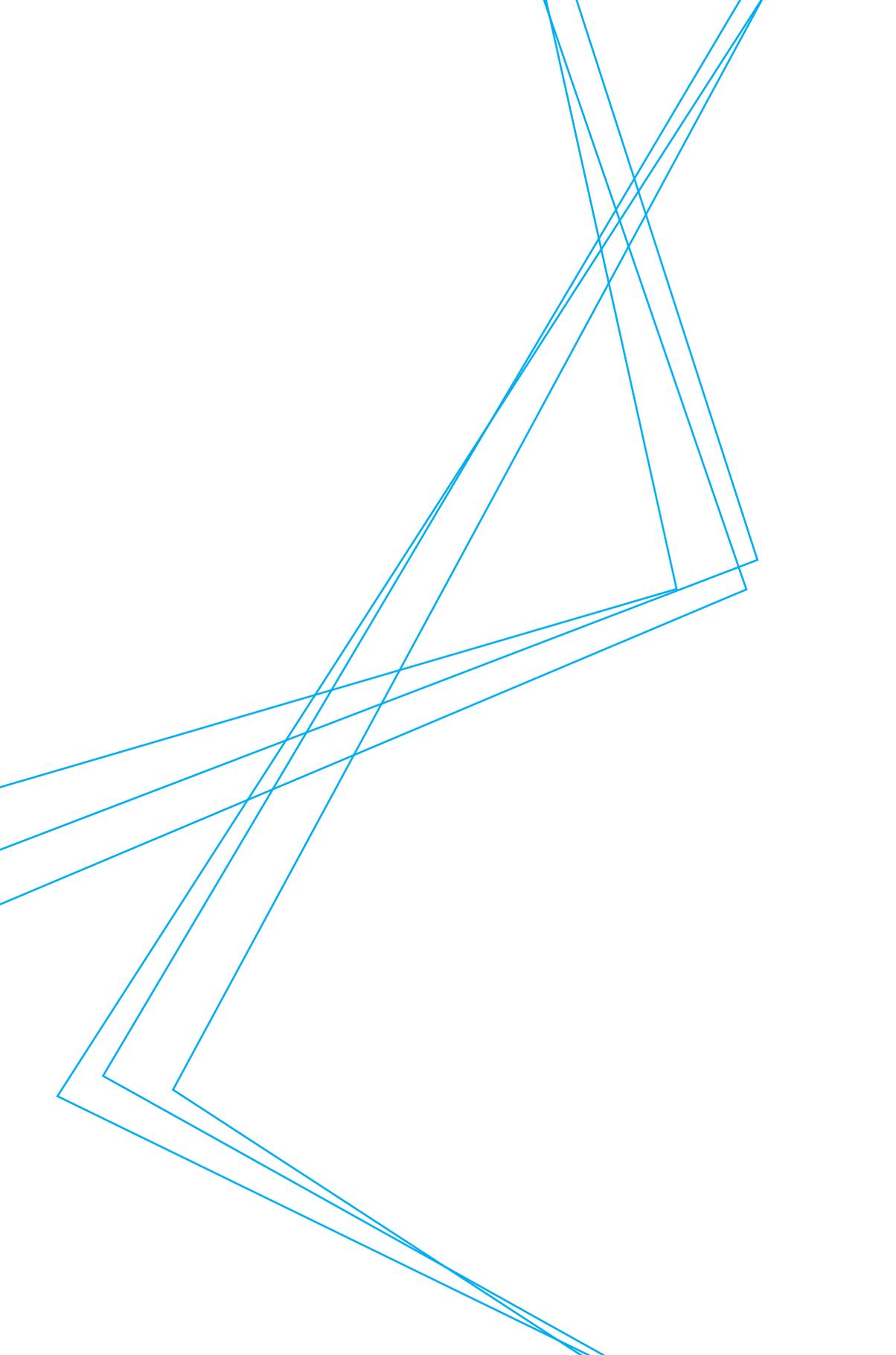
Y como bien se expresa en la introducción de este documento, “esta guía persigue afrontar un importante desafío para la continuidad de las pymes en la planificación de sus procesos de relevo generacional o transmisión”. Y para ello, se aportan una serie de reflexiones de empresarios y empresarias extremeñas, que muestran y comparten sus enriquecedoras experiencias en sus procesos de relevo, vividas siempre desde la perspectiva y la pasión a sus empresas.

Todos hemos de ser conscientes de los grandes retos y desafíos que tenemos ante nosotros y por tanto, debemos saber estar a la altura de las circunstancias y dar lo mejor de nosotros mismos.

Altura de miras, determinación, ejercicio de responsabilidad compartida. He ahí la hoja de ruta que nos espera. Y en ese camino nos hemos de encontrar todos.

Rafael España Santamaría

Consejero de Economía, Ciencia y Agenda Digital



INTRODUCCIÓN

Siempre oigo las mismas preguntas:
¿Cuándo debo empezar con mi relevo?
¿Cómo debo organizarme?
¿Transmito todo o me reservo una parte?
¿Qué debo de transmitir y a quién?

José Piñeiro

Presidente de la Asociación Extremeña de la Empresa Familiar

Durante casi cuatro décadas he dedicado mi tiempo y empeño a acompañar y ayudar a las empresas en sus diferentes fases: nacimiento, crecimiento, madurez y, relevo o muerte de las mismas. Durante todos esos años, mi vida profesional ha transcurrido escuchando a miles de empresarios en sus problemas del día a día, en sus temores, en sus anhelos y creo que puedo ayudar a entender, e incluso a contestar, estas preguntas.

Esa trayectoria empresarial me ha permitido conocer y compartir las dificultades de las pequeñas y medianas empresas, tanto de sus problemas comunes, de localización, de tamaño, e inclusive de formación para ser empresarios.

Agradezco la oportunidad de compartir vivencias y experiencias empresariales, y comparto, con los lectores empresarios, las páginas de esta guía para la que como consultor de empresas y presidente de la Asociación Extremeña de la Empresa Familiar (Aeef) me han encomendado introducir su contenido.

Me gustaría que esta guía se percibiera como una herramienta de autoayuda al necesario planteamiento de las preguntas que inician esta introducción. Una guía en la que cada consejo, cada opinión y cada razonamiento, refleja el sentir de miles de empresas y empresarios con los mismos problemas, las mismas dudas y las mismas incertidumbres. Aprovechemos las vivencias y el trabajo de tantos y tantos emprendedores que, con sus aciertos y sus errores, nos dejan un legado de consejos y buenas prácticas.

La finalidad de la guía es la de convertirse en un **elemento de consulta que invite a la reflexión**, tanto del empresario en particular como el de la familia empresaria en general, sobre las diferentes pautas de comportamiento empresarial que en sus páginas y de manera ilustrativa, se reflejan. Pautas que faciliten el proceso de relevo generacional y ayuden a identificar y enfrentar los verdaderos obstáculos del relevo, con el objeto de minimizar el impacto negativo que dichas trabas puedan tener sobre las empresas familiares.

En los capítulos que estructuran y dan contenido a las páginas siguientes, se abordan por diferentes profesionales cuestiones tan relevantes como el “relevo empresarial y la necesidad de su planificación”, “la sucesión en las empresas”, “las responsabilidades de los administradores”, “el protocolo de la empresa familiar”, “los instrumentos jurídicos para la planificación” y “la profesionalización e internacionalización de la empresa familiar”.

La guía va dirigida a todos aquellos empresarios que tienen la necesidad de pensar en el relevo de sus empresas y que, con independencia del estadio temporal en el que se encuentre su vida profesional, han tomado la decisión de abordar este proceso tan comprometido para las empresas.

No pretende, por tanto, ser un documento de trabajo, ni un manual de instrucciones para afrontar el relevo generacional sin más, sino que trata de ofrecer una orientación y situarse en el punto de partida del relevo, garantizando una dirección adecuada y unas pautas a seguir que facilitaren el proceso.

Asimismo, es conveniente y muy recomendable, hacer partícipes de la lectura de esta guía a:

- Miembros de familias empresarias con posibilidades de asumir la sucesión empresarial.
- Equipos directivos de empresas en proceso de sucesión o relevo generacional.
- Asesores de Empresas, abogados, economistas y fiscalistas vinculados a procesos de relevo empresarial.

No debemos perder el enfoque del objetivo principal que persigue esta guía, **afrontar un importante desafío para la continuidad de las pymes en la planificación de sus procesos de relevo generacional o transmisión.**

Con carácter específico, otros objetivos de este documento son:

- Promover la planificación del relevo empresarial revirtiendo el proceso de envejecimiento del sector y asegurando el cambio generacional.
- Impulsar la transmisión exitosa de empresas en funcionamiento, facilitando el desarrollo de iniciativas viables que incrementen sus posibilidades de éxito.

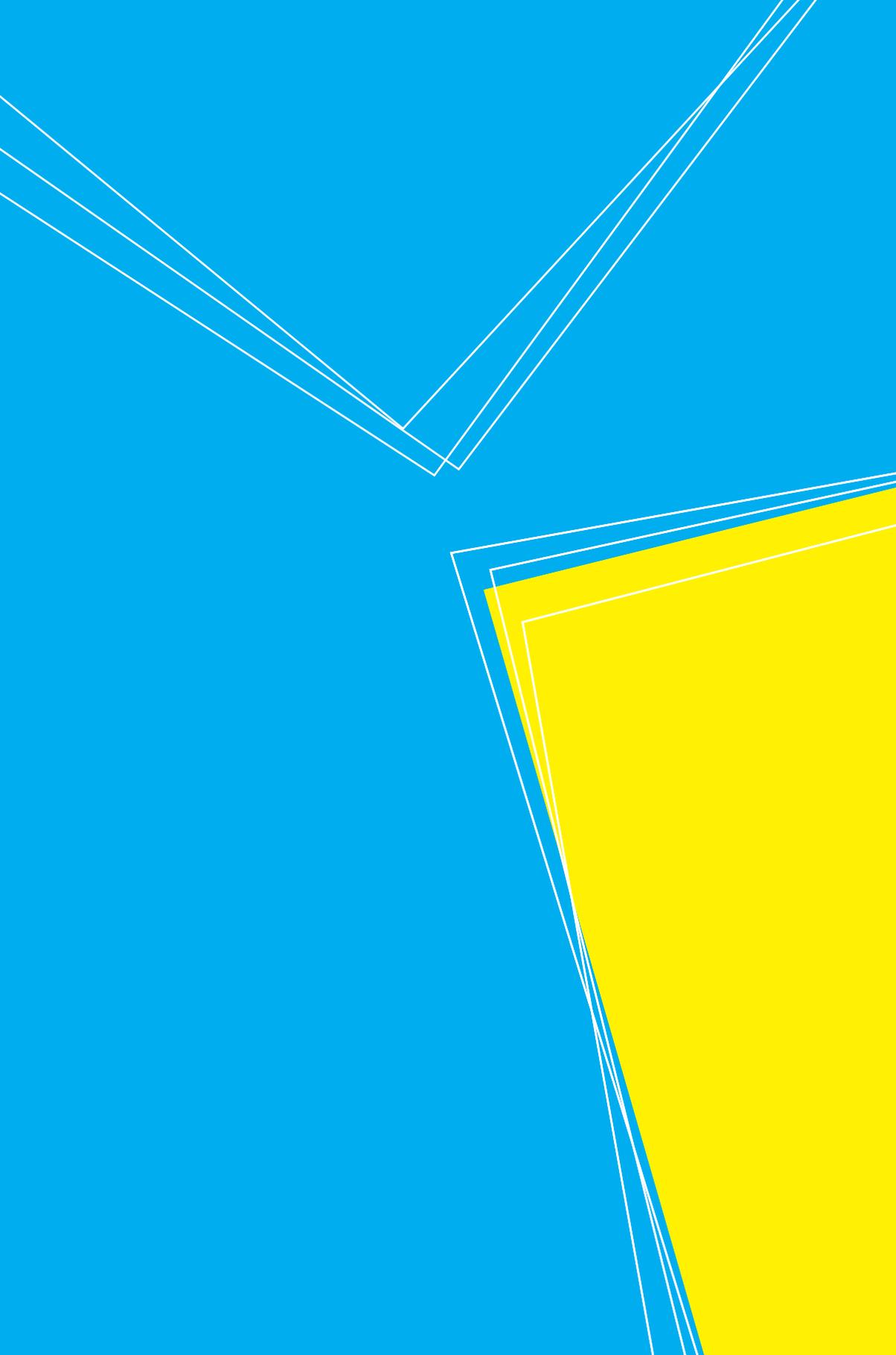
- Dotar de conocimiento práctico a los participantes para conocer las claves de los procesos de relevo y su planificación.
- Identificar las mejores prácticas empresariales sobre transmisión de empresas y su aplicación a los procesos de sucesión y relevo empresarial.
- Evitar la pérdida de puestos de trabajo, de conocimientos y de capital económico, promoviendo la continuidad empresarial.

El relevo empresarial es una etapa más del ciclo de vida de la empresa. Si importante es la creación de nuevos proyectos empresariales, no menos importante es mantener y garantizar la consolidación y continuidad de empresas en funcionamiento, evitando la pérdida de actividad empresarial y puestos de trabajo, que contribuyen al desarrollo económico. Siendo especialmente sensible el proceso de relevo en aquellas empresas que disponen de una acreditada trayectoria y que sus desapariciones tendrían grandes impactos socioeconómicos.

En numerosas ocasiones la falta de relevo empresarial plantea serias dificultades para la continuidad de un número creciente de pequeñas y medianas empresas en la región.

En este contexto de intervención, y como complemento a las ayudas económicas puestas en marcha por la Junta de Extremadura para favorecer el relevo empresarial y su planificación, resulta necesario trabajar en la sensibilización, difusión y dinamización del proceso de relevo empresarial. Y de forma muy dirigida a las empresas posibles beneficiarias de estos programas que, en gran parte de los casos, cuentan con empresarios con edades próximas a la edad de jubilación, además de empresas en las que la existencia de vínculos familiares y empresariales hacen más necesaria una planificación en la gestión, propiedad y sucesión de la empresa.

Los autores que intervienen en esta guía cuentan con una dilatada experiencia en el mundo empresarial y concretamente en el relevo generacional, por lo que animo a los lectores a que aprovechen el conocimiento y experiencia plasmada en los diferentes contenidos de esta guía.





El proceso de relevo empresarial Necesidad de su planificación

Sebastián Torralba

El caso particular de la empresa familiar

Todas las organizaciones, como todos los organismos vivos, tienen un ciclo de vida y experimentan patrones de comportamiento muy predecibles y repetitivos a medida que crecen y se desarrollan. Esta es la reflexión principal del Profesor Ichak Adizes y de sus trabajos sobre liderazgo y gestión empresarial.

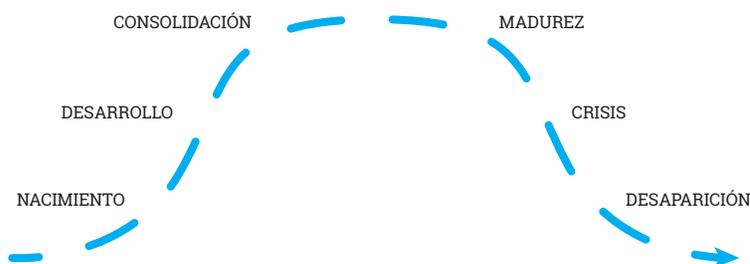
En cada nueva etapa de desarrollo, toda organización se enfrenta a un conjunto único de desafíos. La gestión de estos desafíos y la transición de una etapa a la siguiente tiene un impacto significativo en el éxito o el fracaso de la organización. Las principales etapas del ciclo de vida de una organización identificadas por el profesor Adizes son:

1. **Cortejo**, etapa inicial en la que el promotor desarrolla la idea de negocio. Etapa muy teórica y de convencimiento personal.
2. **Infancia**, el promotor toma la decisión, se compromete con la financiación e inicia la actividad. Etapa orientada a la acción y el compromiso.
3. **Desarrollo y crecimiento**, etapa en la que se busca consolidar las ventas para disponer de un flujo de caja positivo y constante.
4. **Adolescencia**, la consolidación se fundamenta en crear estructuras y delegar. El promotor requiere de un equipo.
5. **Excelencia y apogeo**, es la etapa más brillante de la organización donde sus resultados son excelentes. La mezcla de control y flexibilidad garantiza el éxito de la organización.
6. **Estabilidad**, comienzan las muestras de estancamiento, se pierde flexibilidad y se gana en seguridad.
7. **Aristocracia**, la empresa supera a sus competidores, el equipo piensa más en ellos que en el proyecto original, se ha perdido la esencia y el compromiso.
8. **Burocracia**, los procesos dificultan las decisiones, se pone en peligro el desarrollo de nuevos negocios.
9. **Muerte**.

Por tanto, el modelo Adizes nos muestra que liderar una organización a través de las transiciones del ciclo de vida no es fácil ni obvio. Los mismos métodos que producen éxito en una etapa pueden crear fracaso en la siguiente. Se requieren cambios fundamentales en el liderazgo y la gestión, con un enfoque que equilibre la cantidad de control y flexibilidad necesaria para cada etapa. Los líderes que no entienden lo que se necesita pueden inhibir el desarrollo de sus empresas o provocar un envejecimiento prematuro.

El conocimiento del camino así seguir, el consenso con los implicados, la planificación de los cambios y su liderazgo se convierten en pasos imprescindibles para asegurar la continuidad del proyecto empresarial, aunque suponga que determinadas personas sean reemplazadas para superar cada una de las etapas. Una diferencia clave entre los seres humanos y las organizaciones es que los seres vivos inevitablemente mueren, mientras que las organizaciones no lo necesitan. La clave está en mantener a la empresa cerca de la situación de excelencia, en la que existe un equilibrio entre flexibilidad y control, permitiendo el máximo desarrollo de su negocio. Ser capaz de renovar periódicamente los atributos de esa fase de excelencia se convierte en la clave del proceso de relevo empresarial.

¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentran tu empresa y tu familia?



El empresario frente al Relevo Empresarial

Entre las grandes preguntas previas a cualquier proceso de relevo o sucesión suelen estar las siguientes:

- ¿Quiero dar continuidad a mi proyecto empresarial?
- ¿Estoy preparado para entregar el relevo?
- ¿Está preparada mi empresa para asumir un proceso de relevo? ¿Tiene el tamaño suficiente?
- ¿Y mi familia?
- ¿Tengo elegido al sucesor? ¿Está formado y preparado?
- ¿Sabemos el trabajo a realizar para tener éxito en el proceso de relevo?

En definitiva, por qué y para qué me propongo iniciar un proceso de sucesión. Para encontrar las respuestas es recomendable indagar en los motivos que nos llevaron a crear nuestras empresas:

- Necesidad de independencia y libertad.
- Deseo de tomar decisiones propias.
- Asumir el diseño de nuestro propio futuro.
- Prestar un producto o servicio útil a la sociedad.

Antes de proponer un proceso de relevo es preciso verificar si estos motivos siguen vivos no solo en el fundador, sino también en su entorno personal y profesional. En definitiva, debemos analizar si mantenemos una estructura de valores personales que queremos seguir transmitiendo a la sociedad. La empresa, se convierte en el mecanismo de transmisión, generando una fuerza positiva en las personas que conforman el proyecto.

El objetivo último del proceso de relevo es institucionalizar la empresa, alejarnos del modelo inicial personalizado en la figura del promotor, buscando que su legado, su propósito inicial, trascienda a todo el proyecto. El riesgo del proceso es la burocracia administrativa, por un aumento excesivo del control y la aristocracia de los socios, por ausencia de la iniciativa emprendedora.

El primer paso del proceso, una vez decidido su inicio y elegido el sucesor es la renuncia del fundador a mantenerse en el vértice del gobierno del proyecto. Toda renuncia requiere un sacrificio y genera una sensación de ausencia, por otro lado inevitable, que nos obliga a tomar decisiones irrevocables que provocan vértigo, más allá del que tuvimos en las primeras fases de creación del proyecto.

Este vértigo, atizado por el miedo a perder lo construido se fundamenta en la falta de confianza en el sucesor y en su proceso de formación, elemento clave en el desarrollo de un plan de relevo generacional.

El Ejemplo de las Instituciones que perduran

Históricamente, las instituciones han realizado los procesos de relevo de manera natural y de esta forma se han asegurado su continuidad en el tiempo, así encontramos ejemplos en el gobierno, la monarquía o la iglesia. Me permito señalar tres que me han resultado singulares en los últimos tiempos.

La iglesia católica venía asumiendo históricamente que los pontificados se mantenían en el tiempo hasta el fallecimiento del Papa, esto ha sido así hasta el punto de ver la dureza del sufrimiento apostólico en la figura de Juan Pablo II, quien sin renunciar a su compromiso fue capaz de liderar la Iglesia de Roma hasta el final de su vida. Sus últimas apariciones ponían de manifiesto valores necesarios en las instituciones para asegurar su funcionamiento, pero también hicieron pensar si era necesario someter la imagen de dicha institución a ese esfuerzo.

Su sucesor, el cardenal Ratzinger, Benedicto XVI, lo tuvo claro y en el momento que entendió que su papel había terminado supo anunciar su retirada y reunir al conclave cardenalicio para nombrar a un nuevo Papa que pudiera liderar el proyecto de la Iglesia Católica en un nuevo mundo del siglo XXI.

Esta decisión histórica ha permitido nombrar al primer Papa no europeo, primer papa Latinoamericano y primer jesuita. Muchos cambios, que la iglesia ha entendido que eran necesarios para atender a un mundo con nuevos tiempos.

La compañía de Jesús, también se ha entrenado en este proceso sucesorio, ya desde el Padre Pedro Arrupe y también su sucesor Peter Hans Kolvenbach, decidieron retirarse en vida y facilitar el nombramiento de su sucesor, entendiendo que los tiempos cambian y las instituciones que quieren perdurar deben adaptarse a ellos. El padre Adolfo Nicolás también siguió el ejemplo y dio paso al actual general de la Compañía el Padre Arturo Sosa.

Un caso más cercano de un proceso de relevo institucional ordenado ha sido el de la monarquía española en la figura de Juan Carlos I, figura de referencia mundial en el desarrollo de España como sociedad moderna. Tras la abdicación de su padre, la monarquía pudo adaptarse a un tiempo nuevo y ser una figura de referencia para el cambio en España. Ahora, cuando las circunstancias y algunas decisiones

comenzaban a afectar a la monarquía y a su papel en el gobierno de la nación, supo tomar la decisión, ya anunciada de retirarse y dejar paso a su hijo Felipe VI.

La preparación, formación y nombramiento del príncipe Felipe como Rey de España ha sido un proceso natural para nuestra generación, los nacidos a finales de los 60 y principios de los 70 hemos crecido sabiendo que había sucesión en la corona, que se estaba trabajando en su formación, hemos conocido los detalles de su vida, hemos compartido sus progresos y sus grandes decisiones. Incluso hemos podido opinar libremente sobre ellas. Por natural que parezca este proceso, debemos asumir su importancia y la estabilidad institucional que aporta al gobierno de una nación.

Las familias, los empresarios, los ciudadanos, las instituciones pueden tomar decisiones de largo plazo, invertir y pensar en el futuro cuando existe estabilidad institucional. Así se construye una sociedad, tomando decisiones con tiempo y trabajando en ellas. Siendo generosos y valientes al mismo tiempo.

Estos ejemplos muestran que los procesos de relevo planificados y ejecutados de manera ordenada, aportan estabilidad a la sociedad y a sus instituciones y se asegura su continuidad en el tiempo. La planificación de este tipo de procesos en las empresas y en particular en las empresas familiares, nos hace pensar en su carácter institucional y en su papel relevante dentro de la sociedad moderna. No solo en la función de crear riqueza y de su reparto entre los “stakeholders”, sino también en el impacto en el futuro de todas las personas implicadas en la decisión del relevo y en sus consecuencias.

El proceso de Relevo Empresarial

El profesor Miguel Gallo, IESE, describe con claridad las trampas del proceso de sucesión o relevo generacional a las que se enfrenta un empresario:

1. Confundir el **derecho** de propiedad con la **capacidad** de dirigir una organización.
2. Confundir los flujos económicos y el patrimonio de la **familia** con los de la **empresa**.
3. Confundir los lazos de **afecto** con los lazos **contractuales**.
4. **Retrasar** innecesariamente la sucesión.

5. Confundir los órganos de **gobierno** con los órganos de **dirección**.
6. Gobernar empresa y familia con **criterios fiscales**.
7. Creerse **inmune** a cualquier trampa.

El proceso de relevo empresarial debe partir de ser consciente del objeto de la sucesión. Cuando iniciamos el proceso debemos asumir que vamos a **trasladar el oficio de empresario**, adquirido en el devenir de toda una vida.

El oficio de empresario se pone de manifiesto entre otros, en la manera de gestionar:

- La Cuenta de Pérdidas y Ganancias.
- El Balance.
- La caja o el estado de flujos de efectivo.
- La agenda diaria.

EL RELEVO

TRASPASO DEL OFICIO

Objeto de la sucesión

Debemos asumir que vamos a trasladar el **oficio de empresario**



Traspasar este oficio sin dañar el negocio, a eso es a lo que se enfrenta un empresario cuando piensa en su relevo. El reto no solo requiere conocimientos, también hábitos y modos de actuar que dependen del negocio y de las personas que lo desarrollan todos los días.

La **cuenta de Pérdidas y Ganancias** requiere un dominio en los costes. Los verdaderos empresarios saben tomar decisiones en base a su repercusión en los costes unitarios. ¿cuántas unidades de producto necesito para asumir la decisión que voy a tomar? O ¿qué beneficio voy a obtener con esta medida en cada unidad de producto? Este tipo de preguntas necesitan un profundo conocimiento de todas las operaciones del negocio, no solo de las productivas.

La **estructura del balance** nos ofrece la verdadera dimensión de la empresa, el volumen de activos necesarios para realizar el negocio, la relación de manejo entre el activo y el pasivo corriente nos aportará información del desahogo de la caja para atender el negocio diario. La adecuada gestión del cobro de clientes y el pago a proveedores nos dará información de cómo se relaciona el empresario con su entorno y del esfuerzo financiero que debe realizar todos los días.

El **grado de endeudamiento**, la calidad de la deuda, la proporción de fondos propios, nos aporta una idea clara de cómo ha decidido el empresario que va a manejar las grandes partidas del balance y su posición respecto a todos los que participan en la financiación de la empresa, accionistas, bancos, trabajadores, proveedores.

La **gestión de la caja**, ese es el día a día del negocio, tener bien planificada la evolución de la caja es una muestra clara del oficio empresarial. La tensión de la caja asegura la rentabilidad de los capitales dispuestos en el negocio, pero la falta de disponibilidad de pago no permite atender los compromisos adquiridos. Cuando el negocio genera lo suficiente se pueden atender todos los compromisos previstos. Un buen diseño del negocio se observa en la caja.

Por último, la **agenda diaria**, la verdadera acción del empresario, a que dedicamos nuestro tiempo. A los clientes, a nuestro equipo, a los bancos, a observar el mercado y los competidores, a identificar nuevos negocios, a resolver problemas operativos, a identificar talento fuera y dentro de mi empresa, a gestionar problemas de personal.

La complejidad de todos estos asuntos y la diferencia de los estilos personales en la dirección del día a día, nos lleva a proponer que todo proceso de relevo se debe estructurar en etapas y entre ellas no deben faltar:

1. La elección del sucesor.
2. Su formación y educación.
3. Su nombramiento.
4. El adiestramiento tutelado hasta que se retira completamente el antecesor.

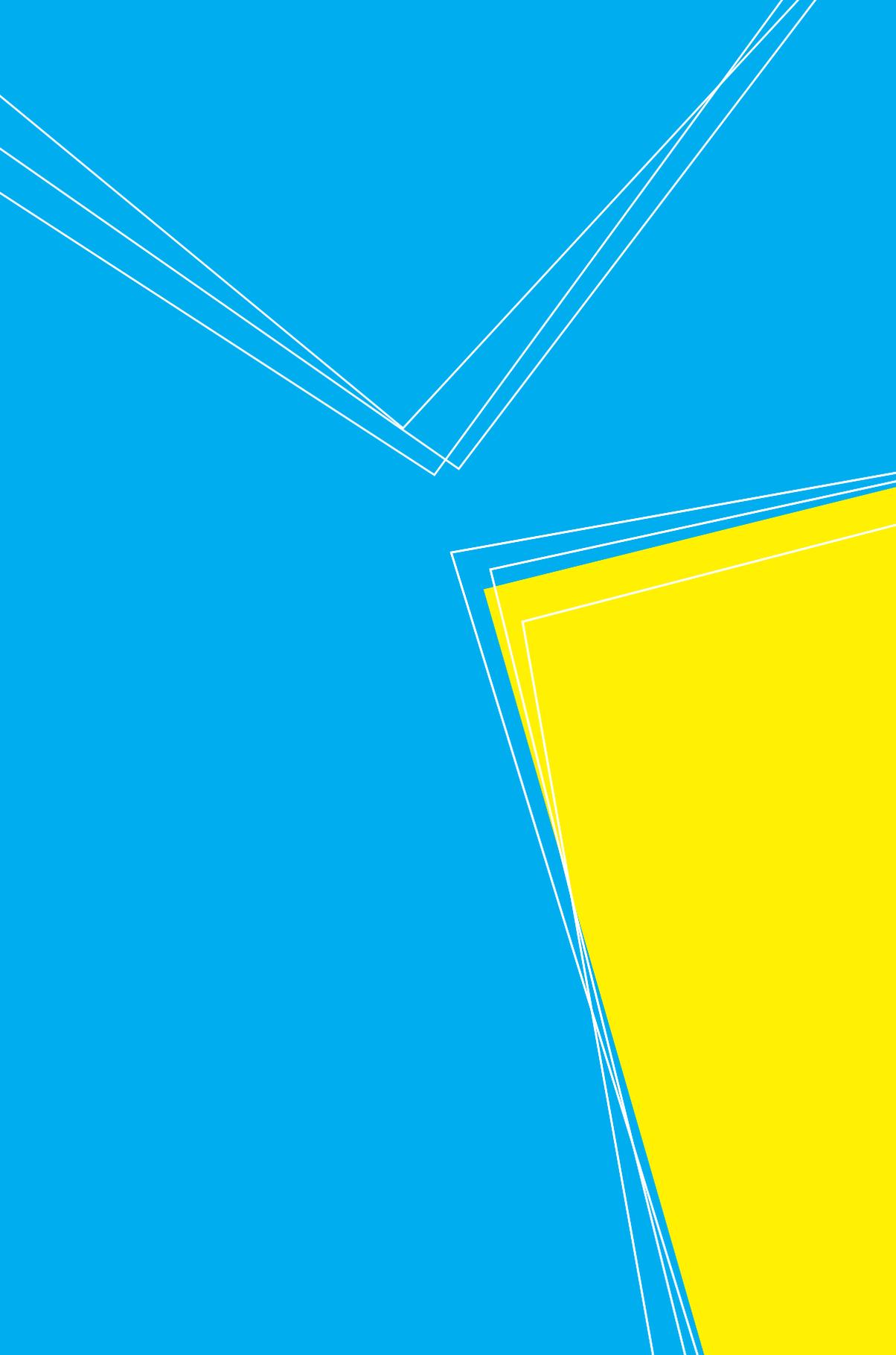
Estas cuatro fases son comunes a todos los procesos de relevo exitosos y requieren el tiempo y la prudencia necesaria para poder aceptar las decisiones e interiorizar los cambios. Estas etapas deben tener una liturgia clara y una comunicación sencilla, que sea entendida y aceptada por todos los implicados.

Por último, una reflexión final sobre los requisitos necesarios para desarrollar un proceso de relevo. Hacemos aquí una especial mención a los valores humanos indispensables para que se genere el compromiso necesario en el sucesor y en quienes le rodean:

- **Visión** de largo plazo, para imaginar el futuro hacia el que se quiere llevar la empresa y las personas que la conforman.
- **Generosidad**, para buscar el bien común de todos los implicados, dentro y fuera de la empresa.
- **Lealtad**, para alcanzar la mejor ejecución diaria en colaboración con nuestro equipo.
- **Sacrificio**, para superar los retos y dificultades que aparecen diariamente y se transforman en los desafíos que hacen avanzar la organización.
- **Humildad** para asumir los errores y estar dispuestos a aprender de otros.
- **Sencillez**, para ocupar el lugar dentro del conjunto, dentro del equipo y de la sociedad.

Todos ellos de vital importancia, y en particular **servir**, ser conscientes que el mayor servicio a los demás es ser capaz de liderar el desarrollo de una sociedad y de quienes la componen para alcanzar un futuro mejor para todos.

El progreso y el desarrollo económico deben tener una conciencia humana y saber que al final, las personas son las que hacen posible que una sociedad sea cada vez más justa y más libre.



La sucesión en las empresas familiares: La Dirección, la Familia y el Plan de Sucesión.

José Manuel Cuadrado

“La relación entre dos hermanos empresarios no es comparable con la convivencia entre cuatro primos por muy bien que ahora todos nos llevemos”

La hija de uno de los dos hermanos reflexionaba así sobre el futuro de la empresa familiar extremeña en la que ocupa un puesto de dirección intermedia. La iniciativa, acción o empuje de los dos hermanos fue el factor transcendental para hacer posible que ambos empresarios creasen hace más de 45 años lo que hoy en día es una de las principales empresas nacionales en su sector, con una facturación agregada de más de 25 millones de euros, que comenzó siendo una cerrajería en el pueblo que les vio nacer y que en la actualidad dispone de casi 9.000 m² de superficie de producción.

La finalidad: su continuidad tras aumentar el tamaño

Después de alcanzar un más que admirable volumen en una región en donde ampliar el tamaño de las empresas es todo un desafío, comienzan casi medio siglo después otro de los hitos claves para la continuidad del proyecto empresarial, con una particularidad no excepcional en el resto de empresas que se encuentran en la misma etapa y es que, para los fundadores, la sucesión no ha sido nunca una prioridad y menos aún una cuestión urgente a tratar. Los dos hermanos conquistadores no tienen la percepción de que sea tan importante planearla y es que, en definitiva, ellos siempre han codirigido y se han compenetrado muy bien, ¿por qué sus hijos no iban a hacerlo igual? No pueden imaginarse fuera de “su” empresa, es cómo si la pasión por la actividad que llevan tanto tiempo

LA CONTINUIDAD

¿Nuestra empresa depende de nuestra presencia diaria para su funcionamiento?

“EL OJO DEL AMO ENGORDA EL CABALLO”

realizando les hiciese sentir inmortales sin percatarse que lo perdurable puede ser en realidad la compañía que ellos han creado.

A estas alturas del proyecto vital y empresarial, la postura de los fundadores es como mínimo equivocada. Todo gira en la órbita de ellos pero si de verdad tienen el más mínimo interés de desear la perpetuidad, ha llegado la hora de reconocer la necesidad de planear el proceso sucesorio. Y es que a las complejidades propias de cualquier proceso de relevo, en el caso de las empresas familiares las relaciones interfamiliares se hacen más complejas a partir de la primera generación. Se añaden las tiranteces emocionales particulares que se generan en el seno familiar cuando ha de prepararse, diseñarse y ejecutarse un plan en el que intervendrán sucesores que se encuentran en diferentes situaciones y contextos personales. Unos con hijos en edad escolar, otros ya trabajando fuera de la empresa familiar, otros sin ningún apego a la empresa que sus padres y abuelos fundaron, algunos con muy buena preparación y en algunos casos con formación universitaria que nada tiene que ver, a priori, con el negocio y también muy habitual, encontrarse sucesores que sin ninguna formación sí disponen de la experiencia, la que han acumulado desde muy pequeños trabajando en “la trastienda” del negocio y pasando por todas las áreas y trabajos de la empresa, lo que a veces provoca un sentido diferente de orgullo y pertenencia legítima no igual al del resto de familiares. Por lo general, se crea una cierta nebulosa de prejuicios ocultos y por tanto muy difíciles de detectar que no satisface a nadie. No se trata de demostrar quién tiene razón, se trata de saber gestionar la ambigüedad y consensuar la mejor manera de dar continuidad al resultado de muchas horas de esfuerzo y dedicación hasta conseguir lo que hoy es la empresa familiar, y conseguirlo desde el ejercicio de responsabilidad que cada miembro de la familia empresaria tiene más allá de sus objetivos y deseos individuales porque en definitiva todos son propietarios, aunque no tengan intención de ser trabajadores en ella.

En otras ocasiones, el fundador consciente desea delegar, pero lo habitual es que no sepa cómo y tema los resultados potenciales. Cuanto más acostumbrando esté a tomar todas las decisiones de inmediato y por sí mismo, en lugar de pedirle a la persona que tiene esa responsabilidad específica que atienda la tarea, más le costará cambiar ahora su comportamiento para adaptarse al nuevo entorno. Cuando nada está planeado y se realiza el intento, al principio el fundador es tan

incompetente delegando como sus sucesores tomando decisiones y lo habitual es que de manera involuntaria sienta que está perdiendo el control, en lugar de alcanzar la situación controlada deseada. Desaparece y aparece por la empresa y en una de sus apariciones el fundador puede que escuche u observe una decisión tomada que le desagrade y, entonces, se arma la pelotera. En una sola mañana coge de nuevo todo el poder para después volver a intentarlo no apareciendo por la oficina. En esta situación, aumenta la ansiedad, los nuevos directivos intentan imaginar qué es lo que el fundador decidiría y reina la parálisis porque no actúan. El proceso cíclico se inicia de nuevo cuando el fundador reaparece y se molesta porque nadie ha actuado, nadie ha afrontado los problemas. Sin embargo, si alguien toma una decisión que el fundador más adelante considera equivocada, comienzan a rodar cabezas. Los directivos asumen ahora una actitud temerosa. La empresa vuelve a ser el jefe y el jefe la empresa. En esta situación muchas empresas viven un período de inestabilidad y en un momento dado, las personas comentan en conversaciones de pasillo:

“Aquí no sucederá nada mientras – espacio reservado para su nombre o mote – continúe por aquí”

Otorgar poderes, cambiar de despacho, llegar tarde e irse temprano, estar presente sólo en los momentos o decisiones importantes, participar poco o nada en las reuniones del día a día, etc., suele también ayudar a causar percepción de cambio y este tipo de medidas con el fundador como principal interviniente también se ha de planear en la sucesión.

En cualquiera de los puntos de partida, la interrelación entre familiares en situaciones y circunstancias diferentes siempre termina ocasionando diferencias.

El conflicto: está garantizado

Pero el conflicto cuando es funcional o constructivo y no disfuncional o destructivo es normal e incluso sano para todos en cualquier proceso de transformación si las tensiones provocan cambios deseados. La capacidad directiva de gestionar conflictos siempre debe ser uno de los criterios a tener en cuenta a la hora de elegir la persona que ocupará la responsabilidad de dirección general, y es que si a una persona le desagrade el conflicto, no debería ser directivo de ninguna organización. Se requiere pues un entorno de aprendizaje en el que todos los que intervienen en el proceso aprendan algo nuevo provocando que el cambio deseado ocurra en sus mentes y esto a su vez exige respeto mutuo. Mientras más se aferre el fundador, más largo será el proceso de aprendizaje que permita que los demás tomen e implanten de forma eficaz y eficiente sus propias decisiones. La creación de un comité de dirección que funcione bien y con todos los implicados favorece este paso.

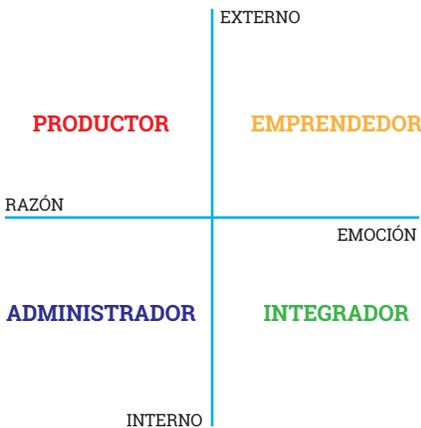
He aquí otra capacidad necesaria antes de planear la sucesión: respetar que otras personas piensen diferente y a su vez aceptar el derecho de otra persona a ser diferente. La personalidad y la mentalidad son cuestiones que no se pueden reproducir ni siquiera con ingeniería genética entre personas y por eso no hay dos empresarios iguales por mucho vínculo hereditario existente. Es por tanto un error pretender que el relevo en la dirección tenga un perfil empresarial y personal idéntico al antecesor. Tampoco hay que derrochar energías en buscar al relevo perfecto.

Casi todo el mundo estará de acuerdo en que el directivo perfecto tiene un perfil muy cercano al de una persona profesional orientada a la tarea, dedicada, trabajadora incansable, organizada, eficiente, íntegra, conservadora pero capaz de asumir riesgos creativos con una visión global, sensible y orientada a las personas.

Es imposible. No existe la perfección directiva en una única persona aunque muchos textos la den por alcanzable. Ni entrenando duro se puede porque ser perfecto y simultanear en cierta forma tantos estados de ánimos diferentes es una contradicción. Ichak Adizes, fundador del Instituto Adizes dedicado al cambio institucional y cultural de todo tipo de organizaciones difundió una brillante idea que podría aplicarse al planear la sucesión porque explica el desarrollo de las culturas organizativas. Según Adizes, en lugar de buscar al directivo

perfecto tenemos que dedicar esfuerzos en construir equipos de trabajadores y colaboradores externos que se complementen conformados por miembros o no de la familia cuya suma de perfiles nos permitan tener, en términos de alimentación saludable, la combinación de energías que aporte a la organización la ingesta de nutrientes necesarios para reducir el riesgo de enfermedades en los diferentes escenarios por los que atravesará después de la sucesión.

El primero de los suplementos vitamínicos es el (P) de Producir, que nos lo aportan personas con un perfil más extrovertido, social, comercial y cercano a los que se le da muy bien saber 'qué' vender y 'qué' oportunidades emprender aunque nunca tengan la capacidad o valentía de emprenderlas porque se necesita la vitamina (E) de Emprendedor de la cuál suelen carecer. Es la creatividad y la chispa empresarial que no es heredable, la que los dos fundadores del ejemplo inicial tuvieron cuando imaginaron el futuro y arriesgaron para crear lo que hoy es la empresa actual. Esta iniciativa o empuje emprendedor necesario, junto al poder o potencia autónoma para hacer cosas imprescindibles y el dinero o recursos generados para la auto continuidad, son los tres factores sin dudarlos más configuradores a lo largo de la vida de la empresa y la relación equilibrada entre los tres es la configuración institucional de la empresa, concepto que fue acuñado y desarrollado por los profesores de IESE José Luis Lucas y Antonio Valero en el libro Política de empresa. El gobierno de la empresa de negocios. Una empresa sin configuración o con mala configuración institucional siempre muere.



EL RELEVO

¿CONTAMOS
CON UN **EQUIPO
COMPLEMENTARIO**
CAPAZ DE AFRONTAR
LOS **CAMBIOS** Y LOS
CONFLICTOS NECESARIOS
PARA EL RELEVO?

La tercera de las vitaminas necesarias es la (A) de Administración, que aporta el “cómo hacerlo” para producir con la mínima cantidad de recursos de forma que las cosas correctas se hagan en el momento correcto y con la intensidad correcta y eso lo aportan personas que proporcionan rigor, orden y organización, incorporando al funcionamiento de la empresa los sistemas y las normas adecuadas para el control necesario pero que al estar muy preocupadas por la eficiencia de los recursos se suelen olvidar de los clientes, es decir suelen estar faltos de vitamina (P). Son por tanto vitaminas no complementarias y una no completa la ausencia de las otras.

La cuarta de las energías necesarias es la más importante a considerar en el planeamiento y en la ejecución de todos los procesos de sucesión que se lleven a cabo durante la existencia de la empresa alineados con la finalidad de garantizar la perpetuidad de la misma, es la vitamina (I) de Integración que significa la capacidad de cualquier organización para sustituir a su líder. Sin esta capacidad la Iglesia hubiese desaparecido, sin embargo cada cierto tiempo se ve obligada a cambiar de Papa y después de más de 2.000 años perdura. La clave está en hacer que todos sigan las mismas creencias, el mismo ‘credo’. Y esto se consigue compartiendo principios y valores con personas nobles, íntegras y leales a la institución que proceden de la familia-empresaria pero que también pueden llegar a la empresa-familiar desde otra familia. Pablo Isla, Presidente y Director Ejecutivo de Inditex es un buen ejemplo. Ha sido nombrado en 2017 el mejor directivo del mundo por Harvard Business Review y expresa su Amor por Inditex de la siguiente forma:

“Ser el CEO de Inditex es lo más fascinante que se puede hacer. El trabajo es siempre como el primer día. Es imposible señalar qué parte del trabajo es más fácil o cuál es más difícil porque hay muchas cosas que hacer todos los días: retos, decisiones que tomar, mucha gente con la que trabajar. Así que, para mí, más que decir que algo es más fácil o más difícil con el tiempo, diría que en realidad es como si todos los días fueran el primero. Mires a donde mires, siempre ves muchas cosas por hacer”.

No se trata por tanto de conseguir un equipo directivo con personas que aporten todas estas cualidades, lo cual sería otra contradicción por el problema ya comentado del tamaño del tejido empresarial que nos rodea. Pero en el caso de micro, pequeñas y medias, la mayoría de las empresas, sí se trataría de pasar el testigo a una persona que sea capaz de tratar con grupos de profesionales que sí contribuyen a cada grupo vitamínico, ya sean de la propia empresa o de empresas externas contratadas para determinados servicios. Esto tampoco es inoculable en un laboratorio al hijo o hija de, sólo es posible conseguirlo con la combinación de personas adecuadas.

En una profunda investigación de la universidad de Stanford dirigida por Jim Collins en donde se analizaron los factores comunes que poseen las empresas de éxito y cuyo resultado se publica en el best seller empresarial *Good to Great*, se explica el concepto de Integración recurriendo a la metáfora del – Autobús–. Para que una empresa pase de ser buena a magnífica, perdurando con éxito en el tiempo, lo primero no es planear la mejor estrategia ni tampoco definir la visión, lo más importante es conseguir el Autobús en el que suban las personas adecuadas, colocarlas después en el asiento adecuado (porque si nos equivocamos la persona puede dejar de ser un profesional válido en esa cultura organizacional) y a las inadecuadas sean o no de la familia empresaria bajarlas antes de arrancarlo, para después averiguar hacia donde conducirlo. Collins explica cómo identificar a las personas adecuadas dando más importancia a los atributos de personalidad o carácter (ética laboral, actitud, sentido común, perseverancia, etc) que a su formación, a sus habilidades prácticas, al conocimiento especializado o a su experiencia laboral y se encuentra con la sorpresa empírica de que las empresas que llegan y se mantienen en el estado de plenitud están fundadas por líderes con caracteres coincidentes, sin conocerse entre ellos. Son líderes excelentes que crean magnificencia duradera mediante una combinación de humildad personal y voluntad profesional.

El código moral de los buenos, los adecuados, les exige conseguir la excelencia por sí misma haciendo todo lo que esté en sus manos para crear una empresa magnífica no por lo que puedan obtener a cambio, porque no pueden imaginarse conformarse con algo inferior, y si para alcanzarlo se tuviese que recurrir a profesionales externos a la familia, se recurre. Desde luego Amancio Ortega seguro que tuvo en cuenta todos estos factores para elegir director que tripule al grupo Inditex al mismo tiempo que contribuye a aumentar el legado patrimonial del fundador que, a diferencia de su chispa empresarial, sí se hereda. Y es que la

Integración no es espontánea, tenemos que hacer algo para que ocurra, tenemos que contar con personas que crean en lo mismo que cree el predecesor por encima de cualquier otra circunstancia asumiendo por supuesto que la manera de hacer cambiará al igual que cambia la persona. La incorporación de un nuevo gestor o su promoción cambia el liderazgo de la empresa. En este contexto, el liderazgo significa el proceso de cambiar la cultura organizativa, resolviendo los problemas de hoy para preparar a la empresa para los problemas que afrontará en el futuro. Poco o mucho cambiarán los patrones de comportamiento y hábitos, las costumbres, creencias, valores y experiencias, pero los que estén en el mismo barco deben tener una misma visión compartida.

La empresa familiar en funcionamiento más longeva en el mundo se encuentra en Japón, se trata del hotel Keiunkan Kosshu Nishiyama Hot Spring, fundado en el 705. Con 1.300 años de historia ha sobrevivido a 45 generaciones. Continúa siendo una empresa y un lugar en el que se respira lo tradicional y es que las empresas orientales, más que las occidentales, apuestan por ser jugadores de nicho, es decir, prefieren enfocarse y especializarse para después abordar planes de crecimiento en tamaño y en nuevos mercados. El segundo hotel más antiguo del mundo también se encuentra en Japón, el Hoshi Ryokan superando en dos generaciones al anterior, 47, todavía propiedad de los descendientes que lo fundaron en 718. Además, la empresa que ostenta el récord de haber estado activa durante el periodo más prolongado operando durante más de 1.400 años fue la constructora japonesa Kongo Gumi que fue liquidada en 2006 y es que la supervivencia no se puede certificar.

Si en Japón se encuentran las empresas familiares más longevas del mundo, ¿cuál es la causa que precedería a esta consecuencia? podría ser el elevado contenido de complemento vitamínico del grupo en su sociedad. La película *El último samurái*, entre otras, nos enseña el sentir de una sociedad que convive con las mismas motivaciones, unidos por los mismos principios, por la misma religión. Su sistema cultural no reniega del pasado pero tampoco se cierra al progreso. La analogía nos ayuda a reflexionar con el comportamiento que con frecuencia vemos en empresarios que se quedan encerrados en su ego interior obstaculizando la mejora continua y oponiéndose con su resistencia a cambiar su comportamiento para adaptarse al nuevo entorno, y es que la transición para el fundador siempre va a ser difícil porque en cierto modo la empresa vuelve a nacer y el replanteamiento de las metas está garantizado.

Nunca hablar de jubilación, en su lugar hablar de júbilo

A los empresarios suele resultarles incómodo hablar de jubilación, no les gusta. En cambio consideran diferente la palabra júbilo porque con rapidez piensan en aquello que le gusta y que reconocen no poder desaprovechar la oportunidad de disfrutar. También puede suceder, y de hecho sucede, que el fundador solamente tenga a la empresa en su lista personal de júbilo y eso no es ni bueno ni malo si también se prevé y se considera cuando se elabora el plan. Los fundadores siempre tendrán un asiento adecuado en el autobús.

LA CONTINUIDAD

¿Cómo/dónde me veo
dentro de 10-15 años?
¿Qué espero estar haciendo?
¿Dónde veo a mi familia/socios?

Ocupe quién ocupe el asiento de la dirección, su tarea será la de liderar a la organización familiar eliminando cualquier signo de aparición de la complacencia que es lo peor que puede ocurrir, gestionando el crecimiento equilibrado o su rejuvenecimiento para hacerla atractiva a las próximas generaciones formadas por sucesores con gustos y hábitos muy diferentes en, no un único mundo, sino dos y además superpuestos, el familiar y el empresarial. Ambos universos son globales y digitales lo que hace que sea fundamental el papel que juegan los sistemas de información, hoy basados en las tecnologías de la información, que deberán renovar e implementar la nueva dirección. El sistema, además de permitir gestionar con agilidad la empresa, ha de ser útil para atender los intereses y resolver los interrogantes de todos los que acceden a la sala de mando, fijando

roles y responsabilidades, así como mecanismos para la toma de decisiones, creando en definitiva el “modelo de dirección”.

Cuando hay tensiones en la empresa los sufre la familia y cuando las tensiones se originan en la familia los paga la empresa. Hay que regular esta transferencia de presión diferenciando y no separando los dos mundos. Distinguiendo entre propiedad (accionistas), administración (gobierno) y gestión (dirección) de la empresa. Son tres parcelas que en primera generación rara vez se diferencian pero que exigen cronogramas de acciones a la medida de cada una porque dado un determinado problema, es mejor saber a qué mundo pertenece e intentar resolverlo en ese mundo junto a instrumentos intermedios que dificulten esa transferencia de presión entre ambos. Un eficaz instrumento con la llegada de la segunda y sucesivas generaciones es el órgano decisonal de gobierno de la empresa porque facilita que exista una relación positiva entre la propiedad y la dirección reformulando el sistema de administración para crear el “modelo de gobierno” que cimente la gobernabilidad en el futuro.

En primera generación lo habitual es que los empresarios además de accionistas sean administradores únicos o solidarios pero los cimientos del gobierno se crean con estructuras sólidas. En las sociedades mercantiles los órganos de gobierno que aportan esta estructura sólida y profesionalizada a la administración son dos:

1. La Junta General de Socios: Donde los socios por mayoría toman los acuerdos de su competencia y defienden sus intereses personales, fijados en la ley o en los estatutos sociales, que suelen ser de especial relevancia (aprobación de las cuentas anuales, modificaciones estatutarias, fusión, elección de consejeros, etc). En ella, los socios defienden sus intereses personales.
2. El Consejo de Administración: Dónde se reúnen los administradores o consejeros e intervienen personas no pertenecientes a la propiedad para adoptar las decisiones necesarias para el desarrollo de la actividad empresarial que constituye el objeto social, salvo que sea competencia de la junta, o que por ley o estatutos esté limitada su actuación. En ella se defienden los interés de la empresa por encima del interés individual y es un órgano de gobierno subordinado a la Junta General de Socios, diferente y autónomo que ha de tomar sus decisiones con independencia de juicio. De acuerdo con las mejores prácticas, la forma más

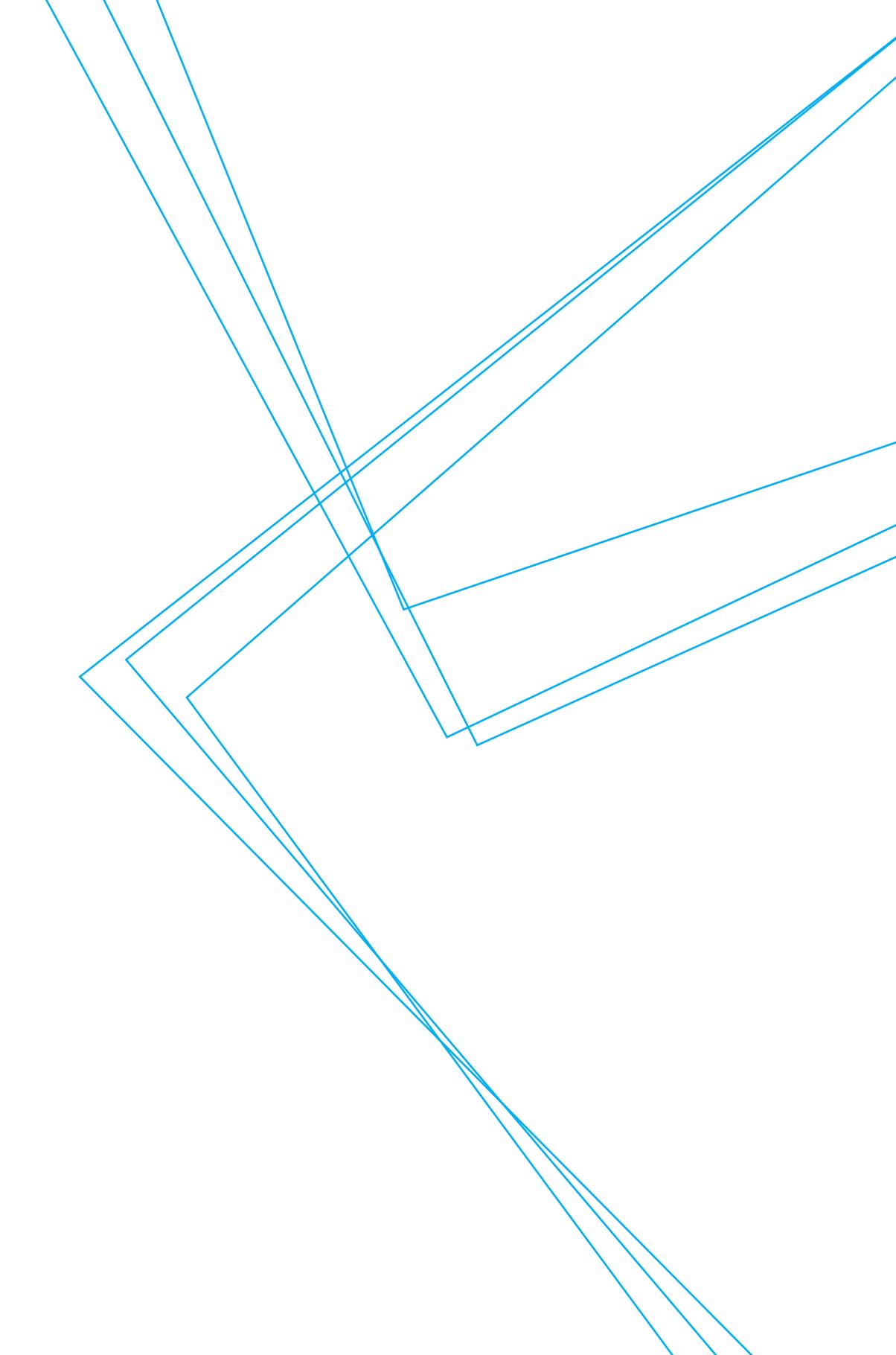
efectiva para conseguir la independencia del consejo es que esté integrado por una representación de consejeros externos reduciendo y minimizando la presencia de los internos o ejecutivos sin, por supuesto, excluirlos.

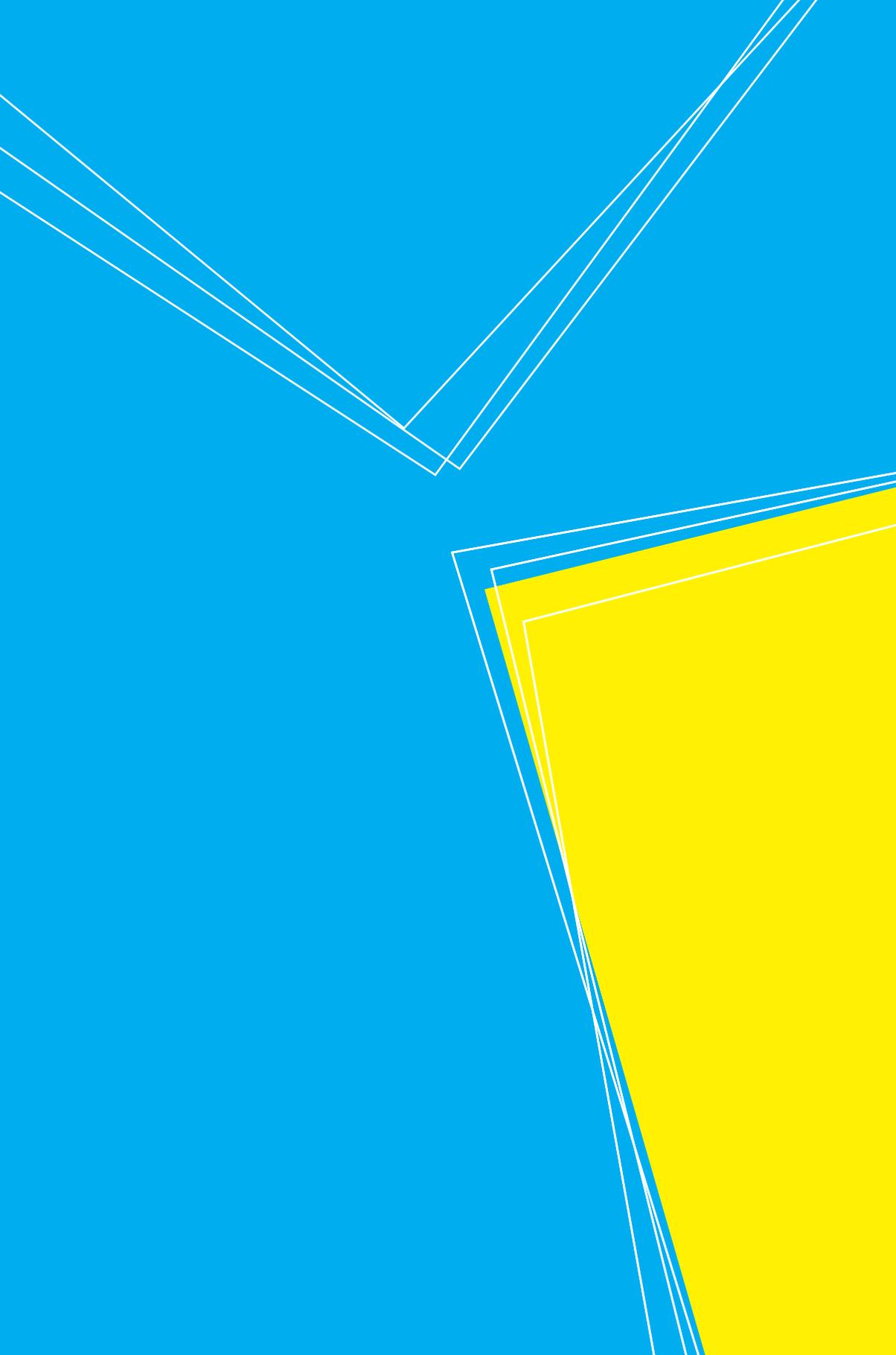
Para terminar, otro ejemplo ilustrativo y real

En otra empresa extremeña, un empresario que planeaba con orden el proceso de sucesión y su relevo en el liderazgo de la compañía reflexionaba así:

“Realmente, las dudas que me surgen en estos días se reflejan perfectamente en lo que tú apuntas (lo descrito en esencia en este artículo). Es un reflejo de mi estado de ánimo en estos momentos. Es algo que no deja de darme vueltas en la cabeza. Sobre todo el estar presente en la empresa o no, cuánto tiempo, en qué forma participar en el día a día, si es que debo hacerlo o no. Al mismo tiempo tengo muy claro que debo alejarme y dejar actuar y tomar decisiones en las que yo no esté presente, de hecho es lo que está sucediendo en estas dos semanas que han pasado. Es para reflexionar y elegir la mejor postura a adoptar para no entorpecer”.

La dificultad de la transición alcanza su estado de mayor complejidad justo en el estado emocional y mental del fundador, el cual merece toda la atención y cuidado por parte del resto de actores. Ese es el factor más importante para tener éxito en la dirección de la empresa, en la familia y en el plan de sucesión.





Las responsabilidades de los administradores en la empresa familiar

Javier Galindo

Un proyecto frustrado

En el momento de tomar la decisión de cerrar la empresa Don Nicolás recordaba el orgullo que sentía el día de su inauguración.

Después de una trayectoria empresarial exitosa, por fin se cumplía su principal sueño. Ya estaban en marcha otros proyectos que le habían permitido diversificar sus actividades y riesgos, pero esta sería la joya de la corona. Unas instalaciones perfectas y una ubicación inmejorable para el nuevo proyecto empresarial que permitiría consolidar el necesario crecimiento de la Empresa Familiar para dar cabida completa al talento que ya empezaban a demostrar sus hijos.

Los primeros años fueron buenos, una buena política comercial permitió una buena introducción del producto, con mucha demanda entonces, lo que permitía hacer frente sin problema al préstamo hipotecario suscrito para la construcción de las instalaciones y a incrementar la producción, pues la demanda seguía en auge.

Pero llegó la crisis, que afectó especialmente al sector. Disminuyó de forma drástica la demanda y empezaron los problemas. Había que reducir la producción al caer en picado los pedidos. Se produjeron los primeros despidos y no había liquidez para atender a bancos, proveedores y organismos públicos, Hacienda y Seguridad Social.

Don Nicolás no quería dar el paso, era el proyecto que más ilusión le hacía, y confiaba en que llegarían tiempos mejores. Se renegó con los bancos y se solicitaron aplazamientos a los organismos públicos, así como un poco de paciencia a los proveedores.

Cuando se concedió la subvención para la inversión, nadie dudaba de que se cumplirían las condiciones exigidas, entre las cuales se encontraban el mantenimiento de un nivel de empleo. Cuando se tomó la dolorosa decisión de realizar los primeros despidos, nadie cayó en la cuenta de que se incumplían los requisitos de mantenimiento de empleo, hasta que llegó la notificación de la administración. De nada sirvieron las alegaciones sobre la crisis que afectó al

sector. Las condiciones eran objetivas y se exigió el reintegro de una buena parte de la subvención percibida.

A ello se añadió el incumplimiento de los aplazamientos concedidos por la Seguridad Social y por Hacienda. Comenzaron los embargos de cuentas y los saldos de clientes pendientes de cobro. Los proveedores iniciaron reclamaciones judiciales y el rosario de embargos no hizo sino aumentar, hasta el punto de que ninguno de los acreedores pudo cobrar la totalidad de la deuda a pesar de que asfixiaron financieramente a la sociedad.

Todo ello provocó el colapso financiero y, como la crisis continuaba, no quedó otra alternativa que acordar el cierre de la empresa.

Como el vehículo utilizado era una sociedad mercantil distinta del resto de las que componían el grupo empresarial, Don Nicolás siempre había pensado que la responsabilidad quedaba acotada a los activos de la empresa, por lo que decidió que lo mejor era intentar vender las instalaciones de la empresa, contando con la colaboración del banco que concedió el préstamo hipotecario, de manera que el nuevo comprador se subrogara y con el resto del precio intentar pagar al resto de acreedores si era posible.

Transcurridos dos años desde el cierre de la empresa, no se había llegado a ningún acuerdo con ningún comprador y los distintos acreedores no habían conseguido hacer efectivos la totalidad de los créditos que tenían a través de los procedimientos administrativos y judiciales correspondientes. El banco, acreedor hipotecario, había iniciado el procedimiento judicial para instar la subasta de las instalaciones.

Don Nicolás decidió en este momento presentar ante el Juzgado correspondiente concurso voluntario de acreedores, con el fin de evitar la responsabilidad de los administradores de la sociedad.

Los administradores de la empresa

Desde el momento de la constitución de la sociedad el órgano de administración quedó configurado como Consejo de Administración del que formaban parte Don Nicolás, y sus seis hijos, si bien uno de ellos, Antonio, había sido designado como Consejero Delegado al haber recaído sobre él la dirección de la empresa.

El Consejo de Administración no se reunía formalmente. El día a día de la empresa era gestionado por Antonio, si bien las decisiones importantes las tomaba Don Nicolás, como siempre había ocurrido en esta Empresa Familiar. Los otros hermanos llevaban el día a día de las otras sociedades del grupo, y eran informados de la marcha de esta sociedad en conversaciones informales.

En el momento en que comenzaron las dificultades los hermanos confiaron en el buen hacer de su padre, todo había salido bien hasta ahora, por lo que nada había que temer. A pesar de que en momentos puntuales habían surgido problemas en otras empresas, estos se habían solventado de forma favorable gracias a ese innato instinto de Don Nicolás, muy común en los empresarios hechos a sí mismos.

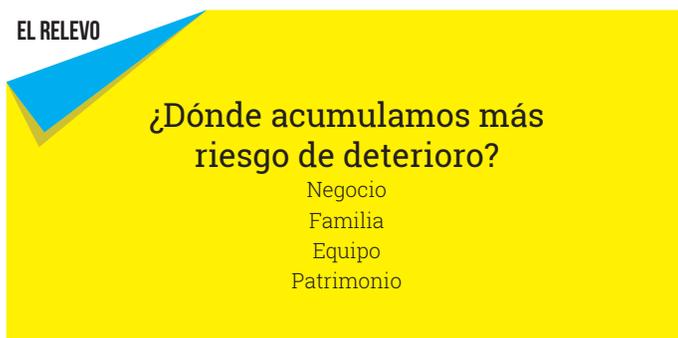
Pero ninguno fue consciente de las obligaciones que conlleva el cargo de administrador de una sociedad, y de las responsabilidades en que se puede incurrir si no se ejercita dicho cargo con la diligencia debida y que pueden afectar al patrimonio personal. La Ley exige que en cada sociedad deben designarse unos administradores y había que cumplir con ese trámite, siendo lógico que los cargos sean ocupados por la familia, especialmente si se puede percibir una retribución por su desempeño, como ocurrió en los primeros años en los que todo iba sobre ruedas.

Cuando Don Nicolás advirtió que ya no era posible pagar las retribuciones, todos lo aceptaron de buen grado. Había que apretarse un poco el cinturón, pero como las demás empresas no pasaban por dificultades, el esfuerzo era pequeño.

Como la situación no mejoraba, fueron asumiendo con naturalidad que la única posibilidad era cerrar, pero se siguió posponiendo la decisión y nadie se ocupó de

preparar un plan ordenado de cierre, en la confianza de que ocurriera el milagro. El final ya la conocemos, se cerró la empresa y se dejó pasar el tiempo intentando la venta de las instalaciones como única solución para intentar pagar las deudas hasta donde fuera posible.

Dejar pasar el tiempo no constituye una forma diligente de ejercer el cargo de administrador, acrecentando el riesgo de exigencia de responsabilidades.



Cuando se decidió presentar concurso voluntario de acreedores ya era tarde. Las distintas administraciones públicas ya habían iniciado procedimientos de derivación de responsabilidad a los administradores exigiendo las deudas pendientes a estos últimos, al haberse constatado la insolvencia de la sociedad y el cese de la actividad empresarial sin que los administradores hubieran adoptado las medidas necesarias establecidas en la normativa mercantil para este tipo de supuestos.

Además, los acreedores particulares consiguieron en el procedimiento judicial del concurso de acreedores que se calificara el mismo como culpable, como consecuencia de su presentación transcurridos al menos dos años desde el conocimiento de la situación de insolvencia y por la constatación del cese de la actividad, lo que abrió la puerta a la exigencia de responsabilidad a los administradores.

Finalmente, Don Nicolás y sus seis hijos tuvieron que hacer frente a las deudas de la Sociedad en la medida en que la liquidación de los bienes de la empresa, principalmente las instalaciones, no fueron suficientes para hacer frente a la totalidad de las obligaciones asumidas.

Supuestos de responsabilidad de administradores

Hay que distinguir dos grandes grupos de supuestos de responsabilidad: supuestos de responsabilidad genérica y supuestos de responsabilidad directa.

Los supuestos de responsabilidad directa se nutren de una serie de casos específicos, en los cuales la Ley permite que un tercero, ya sea un organismo o autoridad administrativa, pueda imponer directamente una sanción a un administrador o exigirle el pago de una deuda. Son casos que no se limitan tan solo a la Ley de Sociedades de Capital, sino que aparecen regulados en otros cuerpos normativos.

Responsabilidad Genérica: los deberes de los administradores

La Ley de Sociedades de Capital señala que los administradores responderán personalmente frente a la sociedad, frente a los socios y frente a los acreedores sociales del daño que causen por actos u omisiones contrarios a la Ley o a los estatutos o por los realizados incumpliendo los deberes inherentes al desempeño del cargo.

El primer presupuesto para que se desencadene la responsabilidad de los administradores es que se produzca un daño a la sociedad. Este daño ha de ser evaluable económicamente, es decir, debe ser un daño patrimonial, bien una disminución patrimonial o un beneficio no obtenido.

El segundo de los presupuestos implica un incumplimiento de los administradores, ya sea relativo a la Ley, a los estatutos o a los deberes inherentes a su cargo, lo cual hace necesario determinar cuáles son los deberes de los administradores cuyo incumplimiento pueden desencadenar su responsabilidad, si bien la idea

que se desprende de todos ellos es que el ejercicio del cargo de administrador debe ajustarse a la actuación de un ordenado empresario y un representante leal.

A) DEBER DE DILIGENTE ADMINISTRACIÓN

Los administradores desempeñarán su cargo con la diligencia de un ordenado empresario. Además, cada uno de los administradores deberá informarse diligentemente de la marcha de la sociedad.

La consecuencia es que el administrador deberá asumir el negocio como propio, es decir con la profesionalidad y cuidados necesarios, pero también entonces asumiendo el riesgo de empresa, lo que supondrá la necesidad de que el administrador adopte decisiones que podrán ser o no acertadas, y que a largo plazo podrán resultar o no rentables para la sociedad, sin que dicha falta de rentabilidad sea suficiente para menoscabar la diligencia del administrador.

El deber de diligencia se configura entonces como una obligación de medios y no de resultados, de forma que el fracaso económico de los negocios emprendidos o el resultado negativo de la actividad no bastan por si solos para determinar el incumplimiento de este deber.

En cuanto a la obligación de informarse diligentemente de la marcha de la Sociedad, la actitud de los administradores deberá ser activa, interesándose por la marcha de la sociedad y por la ejecución de los acuerdos que se adopten, de forma que no bastará con recabar la información de manera previa a la celebración, por ejemplo, de un consejo de administración, sino que posteriormente los consejeros también deberán interesarse por la implantación y desarrollo de los acuerdos adoptados, y por los resultados y consecuencias derivados de los mismos.

B) DEBER DE LEALTAD

Los administradores de la Sociedad deben desarrollar su cargo como un representante leal en defensa del interés social, entendido como interés de la sociedad, y cumplirán los deberes impuestos por las Leyes y los estatutos.

La Ley divide el deber de lealtad en dos aspectos: el primero de ellos es el desempeño del cargo como un representante leal en defensa del interés social, y el segundo el cumplimiento de la Ley y de los estatutos.

La cualidad de representante leal se concreta en anteponer el interés social al interés propio de cada administrador o del grupo de accionistas que ha facilitado su nombramiento, entendiéndose por interés social, el interés de la sociedad, y no necesariamente el interés de los socios.

Como manifestaciones principales del deber de lealtad encontramos la prohibición de usar el nombre de la sociedad y/o la condición de administrador de la misma para la realización de operaciones por cuenta propia o de personas a ellos vinculadas, así como la prohibición de aprovechar en beneficio propio operaciones ligadas a los bienes de la sociedad, de las que haya tenido conocimiento con ocasión del ejercicio de su cargo, cuando la operación o inversión hubiera sido ofrecida a la sociedad o la sociedad tuviera interés en ella, siempre que la sociedad no haya desestimado dicha inversión u operación sin mediar influencia del administrador.

Adicionalmente, la Ley obliga al administrador a comunicar cualquier situación de conflicto directo o indirecto que pudiera tener con el interés de la sociedad, así como abstenerse de intervenir en los acuerdos o decisiones relativos a la operación a que el conflicto se refiera.

C) PROHIBICIÓN DE COMPETENCIA

Existe en primer lugar una obligación genérica, que es la prohibición a los administradores, de que puedan dedicarse por cuenta propia o ajena al mismo, análogo o complementario género de actividad que constituya el objeto social de la sociedad, a menos que medie una autorización expresa de la junta general.

D) DEBER DE SECRETO

Este deber afecta únicamente a aquellas informaciones revestidas de carácter confidencial, que hayan sido conocidas por los administradores como consecuencia del ejercicio de su cargo, y cuya divulgación pudiera causar algún perjuicio para el interés social.

Sin embargo, el deber de secreto impuesto a los administradores no es absoluto, y queda excepcionado cuando las Leyes permitan su comunicación o divulgación a terceros o autoridades de supervisión.

Concepto de administrador, administrador de hecho y distribución de la responsabilidad en el caso de órganos de administración pluripersonales

Una vez analizados cuales son los deberes de los administradores, debemos puntualizar a qué administradores afectan estos deberes. Es claro, y no genera dudas que afectan a aquellos administradores en sentido estricto, esto es, el administrador único, o a los administradores mancomunados o solidarios, o los consejeros de una sociedad que hayan sido nombrados como tales, hayan aceptado el cargo, y cuyo plazo de nombramiento no haya expirado.

Asimismo, no afectan estos deberes a los administradores suplentes o al secretario del consejo de administración cuando tenga el carácter de secretario no consejero, sin perjuicio de la eventual responsabilidad en que pueda incurrir en el ejercicio de su cargo.

Del mismo modo, tampoco afecta a los directores generales o a los apoderados y gerentes, quienes responderán en función de la relación que mantengan con la sociedad, esto es, como simples mandatarios, o en función de su relación de arrendamiento de servicios o como empleados ligados por una relación laboral de carácter especial, etc.

Quienes sí han quedado definitivamente incluidos en el régimen de responsabilidad de los administradores son los llamados administradores de hecho. La cuestión que surge inevitablemente es quienes son considerados como administradores de hecho, ya que no existe una definición legal de los mismos en la normativa mercantil, si bien es cierto que sí se recogen menciones a los mismos en otras normas, como la Ley General Tributaria, el Código Penal o la Ley Concursal.

En cuanto a la distribución de la responsabilidad entre administradores en el caso de órganos pluripersonales como el consejo de administración, en principio podría considerarse que, en caso de darse los requisitos necesarios para que se desencadene el régimen de responsabilidad, todos los miembros de estos órganos deberían responder.

Sin embargo, en estos casos, no siempre resultan responsables la totalidad de miembros del órgano de administración, sino que en determinados casos, un consejero por ejemplo, podría quedar fuera del ámbito de responsabilidad. Se hace necesario entonces delimitar en qué casos un administrador de un órgano pluripersonal puede quedar exonerado de la responsabilidad, y cómo responderán los diferentes miembros del órgano de administración.

En el caso del consejo de administración, se exime de responsabilidad a aquellos administradores que no hubieran intervenido en la adopción y ejecución del acuerdo, siempre que prueben que desconocían su existencia, o que en el caso de que la conocieran, hicieron todo lo posible para evitar el daño o se opusieron al acuerdo expresamente.

No obstante, no bastaría para quedar exonerado de responsabilidad, por ejemplo, el hecho de que el consejero en cuestión no hubiera acudido a la reunión del consejo de administración que adoptó la decisión, ya que por el deber de diligente administración debería haber hecho lo posible para enterarse de los temas tratados y de los acuerdos adoptados, de forma que hubiera podido mostrar su oposición en el caso de que hubiera encontrado alguno que fuera lesivo para los intereses sociales.

Mención especial, por su importancia en el desarrollo y actuación de las sociedades, merece el consejero delegado, figura que como sabemos pertenece al consejo de administración, pero está revestido de unas facultades que le habilitan para actuar por sí solo en representación de la sociedad respecto a determinadas materias, sin necesidad entonces de ningún acuerdo adicional por parte del consejo. Es cierto, en cualquier caso, que el consejo tiene, entre otros, un deber de vigilancia sobre la actuación del consejero delegado debe ejercer de forma efectiva, pero también es cierto que la delegación de las facultades puede ser tan amplia, que su actuación, además de ser perfectamente separable de la del consejo de administración, puede ser difícilmente controlable por éste.

En el ámbito de la responsabilidad de los consejeros, esto implica que en numerosas ocasiones habrá actos realizados directamente por el consejero delegado, y que sean imputables directamente a él, respecto de los cuales el consejo no haya intervenido y ni siquiera haya tenido conocimiento, por lo que parece que en estos casos no habría posibilidad de exigir responsabilidad al resto de los consejeros.

Por otro lado, y como ya hemos señalado, la delegación de facultades a favor de un consejero delegado no exime al consejo de administración del cumplimiento de sus deberes, y en concreto no le exime de los deberes inherentes a su cargo.

LA CONTINUIDAD

¿Queremos ser propietarios,
administradores o gestores?

¿Entendemos la diferencia?
¿Estamos formados para ello?

Breve referencia a supuestos concretos de responsabilidad de administradores

Por su importante relevancia práctica, incluimos a continuación unas mínimas pinceladas sobre supuestos concretos de responsabilidad de administradores.

A) RESPONSABILIDAD EN CASO DE OBLIGACIÓN DE DISOLUCIÓN DE LA SOCIEDAD

La Ley de Sociedades de Capital establece la obligación de acordar la disolución de la sociedad en determinados supuestos, entre los que se incluye el cese en el ejercicio de la actividad que constituye el objeto social y el encontrarse la misma en situación de desequilibrio patrimonial.

Se entenderá que se ha producido el cese tras un período de inactividad superior a un año y se considera que una sociedad se encuentra en desequilibrio patrimonial cuando las pérdidas dejan reducido su patrimonio neto a una cantidad inferior a la mitad del capital social; se trata, por tanto, de una cuestión meramente contable, que no tiene en cuenta situaciones de posible insolvencia.

Una vez producida la situación de cese o de desequilibrio patrimonial, la sociedad tendrá dos opciones, disolverse o adoptar alguna medida para el reinicio de la actividad o que restaure el equilibrio patrimonial y, para ello, la Ley concede a los administradores un plazo de dos meses para convocar la junta general que deba adoptar el acuerdo de disolución o, en su caso, los acuerdos necesarios para el reinicio o la restauración del equilibrio patrimonial.

Si la junta general no fuera convocada, no se celebrara o no adoptara acuerdo alguno relativo, bien a la disolución de la sociedad, bien a la remoción de la situación la causa de disolución, cualquier interesado podrá instar la disolución de la sociedad ante el juez de lo mercantil del domicilio social. No obstante lo anterior, los administradores estarán obligados a solicitar la disolución judicial en el tercero de los supuestos, es decir, en el caso de que la junta general se celebrara, pero no se lograra acuerdo alguno o el acuerdo fuese contrario a la disolución o remoción de la causa de disolución.

En el caso de que los administradores no convoquen la junta general en el citado plazo de dos meses, o no solicitaran la disolución judicial de la sociedad, en su caso, resultará de aplicación la responsabilidad de administradores, de forma que en esos casos los administradores responderán, solidariamente, de las obligaciones sociales posteriores al acaecimiento de la causa de disolución. Además, las obligaciones sociales reclamadas se presumirán de fecha posterior salvo que los administradores acrediten que son de fecha anterior.

B) RESPONSABILIDAD EN SUPUESTOS DE CONCURSO DE ACREEDORES

La Ley Concursal establece que se podrá condenar a los administradores o liquidadores, de derecho o de hecho y a quienes hubieren tenido esta condición dentro de los dos años anteriores a la fecha de declaración de concurso, a pagar a los acreedores concursales, total o parcialmente, el importe que de sus créditos no perciban en la liquidación de la masa activa.

Se requieren diferentes requisitos para que se desencadene esta responsabilidad, a saber: (i) la declaración de concurso, (ii) la calificación por sentencia de dicho concurso como culpable, y (iii) el hecho de que la sección de calificación haya sido formada o reabierta como consecuencia de la apertura de la fase de liquidación. Cumplidos dichos requisitos, si los acreedores concursales no percibieran en la liquidación de la masa activa la totalidad de sus créditos, podría condenarse a los administradores al pago parcial o total de la parte pendiente de dichos créditos. No obstante, la sentencia deberá contener, entre otros pronunciamientos, la determinación de las personas afectadas por dicha calificación de culpabilidad, así como las declaradas cómplices, debiendo motivar la atribución de tal condición en el caso de que los afectados fueran alguno de los administradores. En cuanto al carácter culpable del concurso, junto con un amplio catálogo de presunciones de culpabilidad, se dispone que merecerá la calificación de culpable el concurso en el que, en la generación o agravación del estado de insolvencia, haya mediado dolo o culpa de los administradores de derecho o de hecho.

C) RESPONSABILIDAD POR INCUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES FISCALES

La Ley General Tributaria establece distintos supuestos de responsabilidad tributaria que pueden afectar a los administradores de las sociedades de capital o entidades de cualquier naturaleza.

En primer lugar, se establece la responsabilidad subsidiaria de los administradores de hecho o de derecho que no hubiesen evitado, en los términos legalmente previstos, que la entidad cometiera una infracción tributaria.

En segundo lugar, se señala que cualquier persona, entre los que cabe incluir a los administradores, puede ser declarada responsable solidaria de las obligaciones tributarias de una sociedad, cuando hayan causado o colaborado activamente en la realización de una infracción tributaria imputable a la entidad.

Finalmente, debemos hacer mención también a un tercer supuesto relativo a aquellas entidades que cesan en el desarrollo de sus actividades, siendo en este caso responsables subsidiarios de las obligaciones tributarias de la sociedad, los administradores no hubiesen hecho lo necesario para el pago de las obligaciones tributarias pendientes o hubiesen adoptado acuerdos o tomado medidas causantes del impago.

D) RESPONSABILIDAD POR INCUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES EN MATERIA DE SUBVENCIONES

La Ley General de Subvenciones establece que responderán subsidiariamente de la obligación de reintegro los administradores de las sociedades mercantiles que no realizasen los actos necesarios que fueran de su incumbencia para el cumplimiento de las obligaciones infringidas, adoptasen acuerdos que hicieran posibles los incumplimientos o consintieran el de quienes de ellos dependan. Asimismo, los que ostenten los administradores de sociedades que, de acuerdo con las disposiciones legales o estatutarias que les resulten de aplicación, que hayan cesado en sus actividades responderán subsidiariamente en todo caso de las obligaciones de reintegro de éstas.

E) RESPONSABILIDAD POR INCUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES EN MATERIA DE SEGURIDAD SOCIAL

La Ley General de la Seguridad Social establece que son responsables del cumplimiento de la obligación de cotizar y del pago de los demás recursos de la Seguridad Social las personas físicas o jurídicas o entidades sin personalidad a las que las normas reguladoras de cada régimen y recurso impongan directamente la obligación de su ingreso y, además, los que resulten responsables solidarios, subsidiarios o sucesores mortis causa de aquellos, por concurrir hechos, omisiones, negocios o actos jurídicos que determinen esas responsabilidades, en aplicación de cualquier norma con rango de ley que se refiera o no excluya expresamente las obligaciones de Seguridad Social, o de pactos o convenios no contrarios a las leyes.

Por tanto, la Seguridad Social puede invocar cualquier causa de responsabilidad establecida en cualquier Ley, como por ejemplo la Ley de Sociedades de Capital, en que pueda incurrir cualquier administrador de una sociedad mercantil para exigirle las cotizaciones no satisfechas por la sociedad sin necesidad de esperar a la insolvencia de esta última, al ser un supuesto de responsabilidad solidaria.

Conclusiones

Como se ha podido apreciar, las responsabilidades exigibles a los administradores de sociedades son inherentes a las obligaciones que se establecen en la normativa mercantil. El cumplimiento de dichas obligaciones resulta fundamental para evitar la exigencia de unas responsabilidades que pueden llevar a la ruina a quienes de forma confiada aceptaron el cargo sin ser conscientes de dicha responsabilidad o por entender que la misma no existía al estar amparados por la limitación de responsabilidad que se establece para las sociedades anónima o de responsabilidad limitada.

Muchos casos ha habido en los que la percepción de una retribución o la satisfacción personal que supone pertenecer a un Consejo de Administración, ha conllevado consecuencias patrimoniales irreparables para administradores de sociedades que nunca participaron de hecho en la gestión de las mismas.

Nunca se debe aceptar un cargo de administrador si no se está dispuesto a ejercerlo de forma efectiva, con todos los derechos y obligaciones que la Ley establece.

La Empresa Familiar no puede ser una excepción, sino todo lo contrario. No solo quien de hecho lleve la gestión de la empresa debe cumplir fielmente con las obligaciones establecidas, sino también deben hacerlo todos aquellos que por vocación u obligación moral acepten un cargo como administrador.

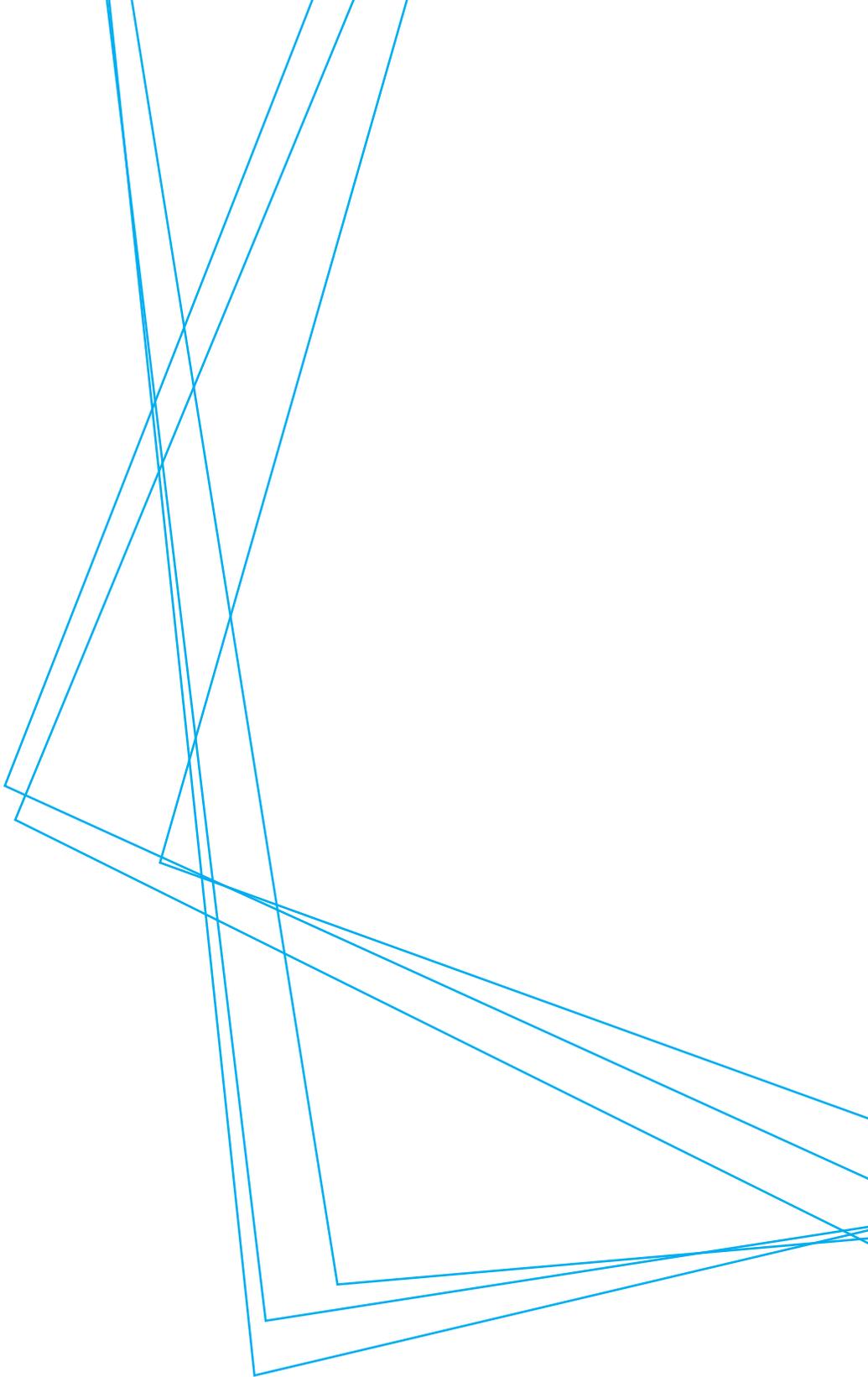
Nadie está obligado a aceptarlo, pero una vez aceptado debe ser consciente de que no puede hacer dejación de las funciones legalmente establecidas, tanto en beneficio de la sociedad como para evitar un perjuicio propio.

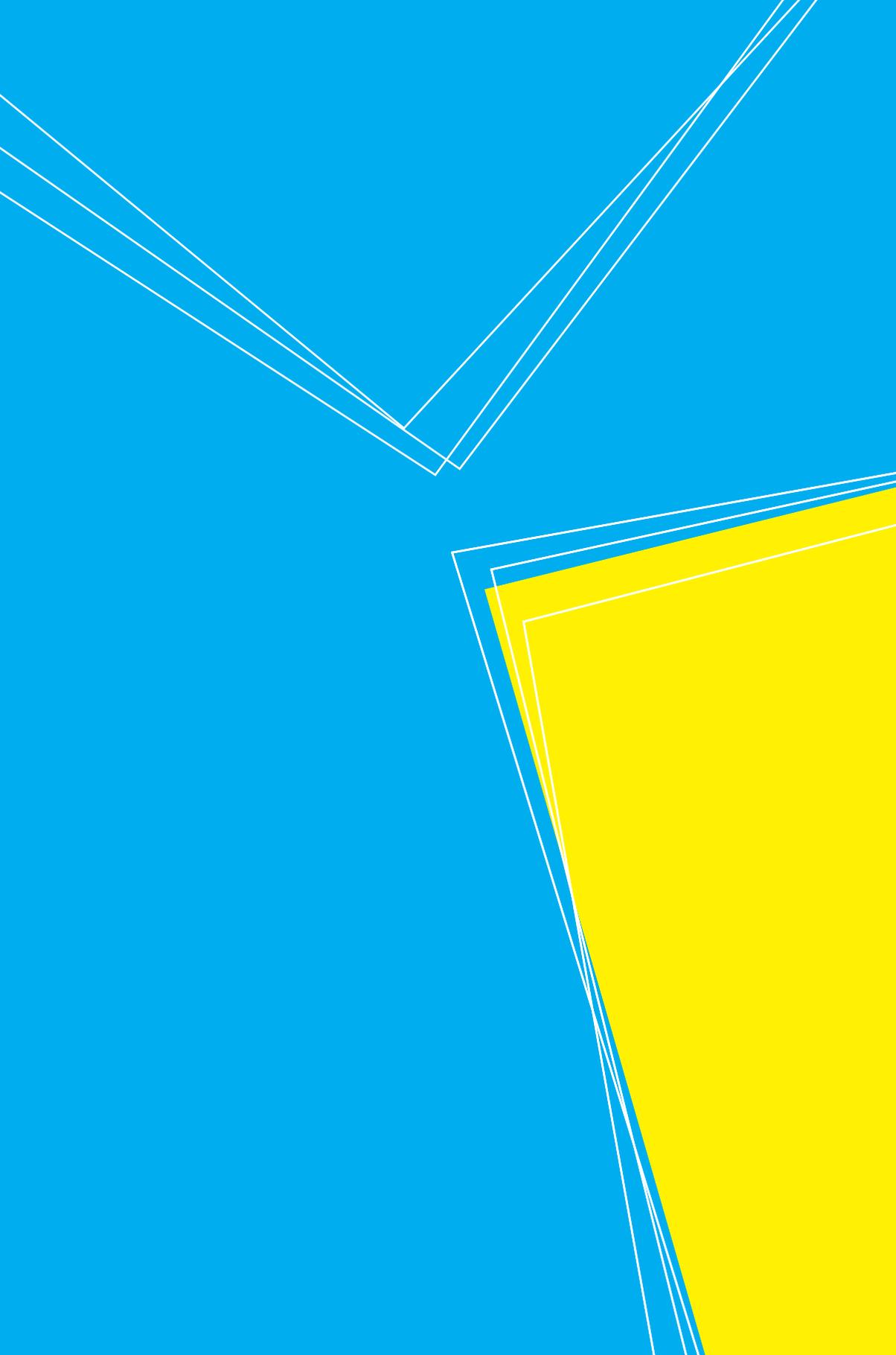
La participación activa en la administración de la empresa y la exigencia de información al gestor de la empresa con el fin de estar al corriente de la situación de la misma y en plena disposición para poder proponer las actuaciones necesarias y adecuadas en momentos de dificultad, constituyen la mejor garantía para el cumplimiento diligente del cargo y, por tanto, para evitar la exigencia de responsabilidades.

En nuestro supuesto, la adopción de las medidas necesarias en el momento adecuado, como instar la disolución de la sociedad o el concurso de acreedores en el momento en que se tenía conocimiento de la posible insolvencia de la sociedad, hubieran podido evitar la exigencia de responsabilidad de administradores.

Incluso la mera propuesta en un Consejo de Administración, si la misma fuera rechazada por la mayoría, hubiera supuesto la exoneración de responsabilidad para quien hubiera votado a favor de la misma, siendo exigible para los que hubieran votado en contra.

Este tipo de errores se producen con mucha frecuencia en la Empresa Familiar, y solo puede corregirse mediante el convencimiento de la necesidad de mayor y mejor formación de los miembros de la familia que acceden a los cargos de administrador en un proceso constante hacia la profesionalización.







Instrumentos Jurídicos para la planificación de la empresa familiar

Ángel Valverde

Introducción

La planificación jurídica de la empresa familiar debe ser analizada desde la particularidad de los problemas y cuestiones que rodean a las familias empresarias.

No busco en esta aportación detallar las circunstancias que motivan que una familia con “empresa” o una “empresa” con familia decida organizar jurídicamente su entorno para poder desarrollarse, nacer, vivir y, en su caso, transmitirse, liquidarse.

Son muchas las líneas que se han escrito sobre cuál sería la planificación jurídica ideal de la empresa familiar y muchas más las que han intentado sacar un decálogo de circunstancias homogéneas para su aplicación estandarizada a los empresarios familiares.

En el caso que me ocupa voy a intentar sugerir alternativas simples de planificación. Mejor dicho, de organización, dependiendo de la madurez de la empresa familiar y del objetivo que la familia busca en su empresa.

No resulta baladí pensar que los problemas que surgen en las empresas familiares tienen una solución cuasi igual para todas ellas ya que de lo que adolecen precisamente muchas de dichas organizaciones gobernadas por una familia es de una adecuada y mínima planificación jurídica.

Los lectores serán conscientes de supuestos habituales en los que la falta de planificación jurídica adecuada da al traste con los logros personales o empresariales de toda una vida; divorcios mal planteados, socios mal elegidos, ausencia de testamentos, etc.

Todos los eventos propios de la vida de un empresario y los de su familia pueden ser encuadrados en un negocio jurídico al que el derecho le da la mejor o la única solución para su resolución. Solo hace falta buscar un poco en las leyes y sobre todo tener suerte con el profesional que aplica las mismas.

Niveles de planificación jurídica de las familias empresarias

Quizás necesitamos recordar un poco los objetivos que, a mi juicio, buscan las empresas familiares para poder descender a conocer los distintos niveles de soluciones jurídicas para las familias empresarias.

Todos sabemos que cualquier empresario ya sea un empresario individual o un empresario social busca en la primera generación ofrecer una oportunidad adecuada a sus hijos ya sea dentro de su organización o en la búsqueda de alternativas fuera de la familia. Oportunidad que le obliga a ser en muchos casos juez y parte.

La preocupación por gestionar la herencia familiar, y la forma en que nuestros herederos se enfrentarán a un momento de sus propias vidas en el que tienen que decidir la manera de ejecutar nuestra voluntad cuando no estamos presentes y convencerse de que están haciendo lo que sus padres querían que hicieran es otro de los objetivos de empresario con familia.

Implicar a la familia para hacer convivir la dirección por valores con los objetivos empresariales, con las ratios económicas, con balances, con aburridas pero imprescindibles cuentas de resultados es sin duda una meta a lograr por las familias empresarias.



Mantener unida a la familia, intentar que la empresa sea un punto de unión de todos los familiares y conseguir que logre trabajar junta. Incrementar el patrimonio familiar o consérvalo al menos. Gestionar la retirada del empresario cuando solo quiere seguir siendo padre o madre.

Todos los objetivos expuestos son suficientes y claros para justificar la necesidad de que el empresario y su familia decida planificar jurídicamente las situaciones que rodean tanto su vida empresarial como sus relaciones personales.

Pero profundicemos en los distintos niveles de planificación para ir descubriendo algunas soluciones. Está claro que con los distintos objetivos que he planteado hay dos niveles evidentes de planificación familiar; el nivel empresarial o aquel que afecta a la empresa familiar como instituto jurídico y el nivel de la persona física y sus relaciones con sus pares familiares.

Las relaciones jurídicas dentro de la empresa dan lugar a muchos más supuestos de hechos susceptibles de ser regulados de los que en un primer momento podríamos pensar. El tiempo y la madurez de la familia modifican estos según los roles que los familiares ocupan dentro de la empresa. Socios, dirección general, empleado, etc. Por su parte, las relaciones personales son mucho más complicadas porque afectan a la esfera de los sentimientos y nos encontramos con suegros, cuñados, divorcios, parejas de hecho, etc.

CONFUSIÓN PATRIMONIO EMPRESARIAL Y FAMILIAR

SITUACIÓN TÍPICA



Sociedad

Inmuebles
uso propio

Inmuebles
alquilados

Inmuebles
afectos a
actividades

Resto
activos
afectos

Una vez que he convencido al lector que hay dos niveles de planificación jurídica, el personal y el empresarial, hay que establecer donde se sitúa la familia empresaria y cuál es la necesidad específica de planificación de la empresa familiar en cuestión. ¿Y cómo se establece la necesidad de planificar jurídicamente una familia empresaria?

La Planificación desde el Conflicto o para el Conflicto

La intervención del derecho entre las personas, físicas o jurídicas surge para dar a cada uno lo suyo *"quisque det suum cuique tribuere"*.

La necesidad de dar a cada uno lo suyo presupone o al menos dispone la existencia de un conflicto o una expectativa de conflicto que solucionar para que el derecho le busque o le otorgue una solución.

La búsqueda de soluciones jurídicas a los problemas cotidianos es un principio de derecho natural que ha trascendido a los compendios jurídicos civiles y mercantiles de nuestro entorno. Pero la aplicación del mismo se deja por suerte en manos de los profesionales del derecho.

No quiero plantear equivocadamente que la planificación jurídica de la empresa familiar necesite la existencia de un conflicto, pero si quiero dejar claro al lector que se planifica para evitar un conflicto futuro en la mayoría de los casos y, en los pocos que quedan, para solucionar uno que ya existe.

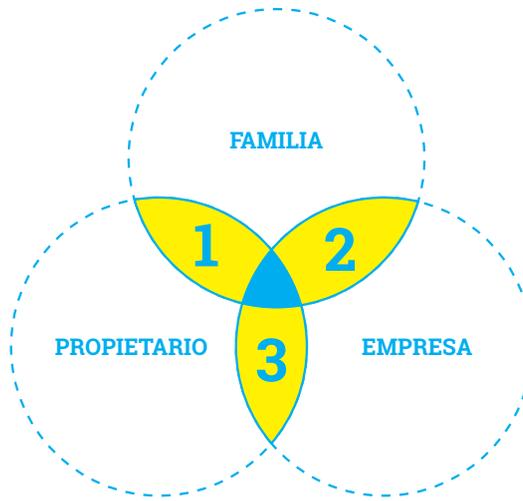
Muchas veces la consultoría de empresa familiar se queda en plantear los posibles conflictos latentes y no avanza en la búsqueda de instituciones jurídicas que ayuden a solucionar dicho conflicto. Es decir, se pone de manifiesto la problemática subyacente de la familia, pero no se busca la solución adecuada.

En mi experiencia, si en la fase de detección de los niveles de planificación familiar necesarios no se guarda cuidado por los profesionales encargados

de realizarla pueden manifestarse expectativas de conflicto poco reales pero que pueden obligar a soluciones jurídicas por parte de la familia que anticipan conflictos no deseados o quizás inexistentes.

La preexistencia del conflicto afecta a los dos niveles de planificación que hemos comentado en el apartado anterior; el nivel empresarial y el nivel familiar. Obviamente hay conflictos autónomos en cada nivel, pero en el caso de las empresas familiares por el hecho de hacer convivir familia y empresa los conflictos suelen ser biunívocos. Lo realmente difícil es determinar que componente del conflicto pesa más, el familiar o el empresarial.

SUBSISTEMAS EF. EQUILIBRIO



- 1** **EL ACCIONISTA FAMILIAR**
Poco utilizado en la región
Dividendo a familiares socios "no" trabajadores
- 2** **LA FAMILIA "TRABAJADORA"**
La familia trabaja en la empresa
La empresa familiar extremaña se encuentra en este punto
Es el bloque de confort de la empresa familiar, pero es la antesala del conflicto
- 3** **EL ACCIONISTA PROFESIONAL**
Da apertura a nuevos socios
- 0** **EL NEXO DE LA EMPRESA FAMILIAR**
La cohesión sociofamiliar en la empresa

En el nivel empresarial el conflicto surgirá o habrá surgido en muchos momentos de la vida de la empresa familiar. Incluso en algunas “star-up” el conflicto surge de modo similar:

- Dificultad en los criterios de gobierno de la empresa familiar o entre los socios fundadores.
- Criterios para determinar la dirección general de la compañía o la designación de los comités de dirección.
- Políticas retributivas no pactadas suficientemente en la fase de constitución o en la gestión del relevo empresarial.
- Limitación del derecho de información de los accionistas.
- Dificultades para establecer los criterios de incorporación del capital humano a la empresa familiar.
- Conflictos en la gestión económica de los negocios.
- Complejidad para encontrar políticas retributivas transparentes para los socios y para los empleados.
- Prácticas empresariales poco ortodoxas generadoras de conflictos.
- Etc.

Por su parte el nivel personal genera expectativas de conflictos derivados de relaciones personales que son más complejos aun de detectar y en muchos casos de solucionar:

- Fallecimientos no planificados o súbitos. Supuestos de premoriencia o conmoriencia familiar. Fallecimientos inter generaciones.
- Filiaciones no conocidas, hijos extramatrimoniales, parejas de hecho con hijos. Nacimientos tardíos.
- Conflictos matrimoniales, separaciones y divorcios. Capitulaciones matrimoniales mal trabajadas.
- Etc.

Y por último aquellos conflictos mixtos que solo afectan a las empresas familiares. O a las familias con empresa como me gusta referirme:

- Composición de Órganos de gobierno familiares y su complejidad.
- Trasmisión de participaciones sociales entre familiares.
- Ventas de empresas familiares o su transformación.
- Determinación del sucesor en la gestión de la empresa.
- Incorporación de miembros de la familia a la empresa ya sea como trabajadores o como Administradores.
- Políticas de gobierno corporativo familiar.
- Etc.

Los ejemplos planteados son algunos de los supuestos conflictos que pueden existir en algún momento de la vida de la familia empresaria. Con mucha seguridad hay otros muchos que se quedan fuera de lo que pretende ser una lista abierta de situaciones en las que es necesario contar con una planificación jurídica adecuada.

Como he comentado anteriormente, la existencia del conflicto jurídico debe presuponer la aportación por parte del derecho de una solución. Solución que muchas veces no consigue el resultado buscado pero que obliga a una reflexión familiar conjunta.

Los dos niveles de planificación jurídica de la empresa familiar tienen, según mi experiencia, soluciones legales que cubren sobradamente las necesidades de primera necesidad de las mismas. Obviamente hay otros conflictos que podrían requerir soluciones jurídicas más complejas pero que exceden del propósito de esta nota.

Las instituciones jurídicas más habituales para la resolución de los conflictos son:

- A) Los pactos familiares.
- B) Los Estatutos sociales.
- C) Los testamentos y capitulaciones matrimoniales.

A continuación, veremos los aspectos más relevantes de las instituciones jurídicas anteriormente citadas.

Los Pactos Familiares

La práctica legal en las familias empresaria ha venido sugiriendo que lo recomendable y más adecuado es que las relaciones familiares para con sus empresas se regulen dentro de acuerdos marco que supongan un código de conducta interno que se adapte a los cambios familiares y que pueda ampararse en las normas legales vigentes en cada momento.

Sin perjuicio de que la existencia de los pactos familiares se parapeta dentro del cajón de sastre del protocolo familiar se debe dar a los mismos la protección que proporciona el ordenamiento jurídico para conseguir que una familia que ha

EL RELEVO LAS TRAMPAS

1. DEBEMOS MANTENER EL PODER Y EL CONTROL DEL 100%
 2. CONFUNDIR EL DERECHO DE PROPIEDAD CON LA CAPACIDAD DE DIRIGIR
 3. MEZCLAR LOS FLUJOS ECONÓMICOS Y PATRIMONIALES DE FAMILIA Y EMPRESA
 4. TOMAR DECISIONES DE EMPRESA Y DE FAMILIA CON CRITERIOS FISCALES
 5. RETRASAR EL CAMBIO
 6. OCULTAR INFORMACIÓN AL EQUIPO, FALTA DE TRANSPARENCIA
 7. RETENER EL PODER, MIENTRAS YO VIVA YO MANDO
 8. LA FAMILIA DEBE SEGUIR GESTIONANDO
 9. CONFUNDIR EL DOCUMENTO PROTOCOLO CON EL PROCESO DE RELEVO
-

logrado regular sus relaciones al amparo de un protocolo familiar consiga que el mismo despliegue todos sus efectos jurídicos al amparo del ordenamiento legal que pueda ser de aplicación.

No olvidemos que muchos protocolos familiares realizados y firmados carecen de la protección jurídica suficiente y lo que es más preocupante no garantizan solución jurídica alguna al conflicto o a la expectativa de conflicto.

Mucho se ha escrito de los pactos familiares y de los protocolos familiares. En estas líneas intentaré aclarar su utilidad para su utilización en caso de conflicto sin perder de vista que en muchos supuestos no son más que pactos entre caballeros sin utilidad jurídica práctica.

En la opinión del que escribe. Una vez que una familia ha conseguido poner por escrito la voluntad de la familia sobre aspectos concretos de sus relaciones con la empresa familiar. Tiene el derecho a que el ordenamiento jurídico proteja dicha voluntad entre los miembros de la familia y frente a terceras partes.

Si hubiera que elegir entre; pactos de caballeros, pactos parasociales limitados sobre aspectos concretos de la vida familiar y pactos mercantiles con publicidad registral que sirvan para proteger frente a terceros los intereses familiares, yo

elegiría estos últimos ya que el esfuerzo que realiza una familia empresaria para lograr el consenso en la regulación de su vida social no debe privarse de eficacia jurídica.

La vigente ley de Sociedades de Capital establece en su artículo 29 que “los pactos que se mantengan reservados entre los socios no serán oponibles a la sociedad”. En este orden de cosas los estatutos sociales como pacto social al estar incorporado al Registro Mercantil tienen rango de norma estatutaria y tienen la fuerza frente a terceros que le confiere la inscripción registral.

Aquellos pactos privados que son firmados por las partes sin ser incorporados a los estatutos sociales solo tienen eficacia entre los firmantes y como establece la normativa legal citada no son oponibles a la sociedad.

Como he comentado, los protocolos familiares son unos pactos sociales privados que cuentan con un amparo normativo propio desarrollado en el Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero. Su eficacia depende como hemos visto de su inscripción en el Registro Mercantil y esta solo la pueden conseguir los pactos parasociales que tienen la fuerza legal de un contrato según establece el artículo 1.257 del Código Civil.

Dicha inscripción no supone la pérdida de confidencialidad de los pactos familiares al ser publicados ya que los niveles de publicidad registral los modula el RD 171/207. No obstante, la plena protección frente a terceros se logra con la inscripción de los mismos.

En conclusión, la solución de conflictos familiares mediante el empleo de protocolos familiares mejorará su eficacia cuando la normativa jurídica en la que se ampare su redacción permita la inscripción en el Registro Mercantil de los mismos. Para ello el documento debe ser un contrato y debe ser elevado a público para garantizar su inscripción.

La tarea de afrontar la resolución de los futuro conflictos familiares mediante la utilización de fórmulas mixtas o incompletas que adolezcan de los requisitos legales suficientes no garantizan a las familias empresarias que los conflictos cuando se produzcan tengan solución al amparo del protocolo familiar suscrito.

Los Estatutos sociales

Parece injusto comentar la validez de los estatutos sociales como herramienta de planificación jurídica familiar y no mencionar cómo puede el empresario individual proteger su negocio y a su familia al no revestir forma de empresario social al amparo de una sociedad mercantil.

En mi opinión, la mejor salvaguarda para el empresario individual es analizar la viabilidad de transformar su negocio individual en alguna de las formas jurídicas mercantiles vigentes que garantice la continuidad y el amparo legal para su actividad económica y para su familia.

No obstante, quiero dejar patente que en el supuesto de los empresarios individuales puede darse el caso que existan motivos tributarios o de derecho laboral que dificulten tal transformación por lo que el análisis de protección en algunos casos es más complejo que en los empresarios sociales.

No podemos olvidar, que el principal motivo por el que los negocios revisten la forma de sociedades mercantiles es para limitar la responsabilidad, dentro de los límites legales, de los socios. Por este motivo y con carácter habitual las empresas familiares se instrumentan como sociedades mercantiles.

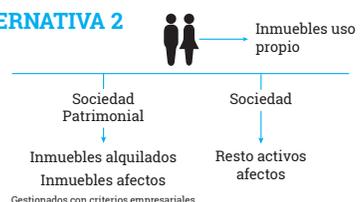
Antaño se han utilizado para proteger estructuras familiares figuras más desconocidas como las asociaciones, las sociedades civiles y las sociedades colectivas y comanditarias. Estas estructuras se han utilizado y se utilizan como herramientas de control de los grupos familiares y su análisis excede igualmente del contenido de este trabajo.

CONFUSIÓN PATRIMONIO EMPRESARIAL Y FAMILIAR ESQUEMAS POSIBLES

ALTERNATIVA 1



ALTERNATIVA 2



Volvamos entonces a las sociedades más habituales elegidas por los empresarios familiares que son las sociedades mercantiles cuyo régimen legal está desarrollado por el Real Decreto Legislativo 1/ 2010 por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

La mayoría de las sociedades familiares españolas revisten la forma de Sociedad de Responsabilidad Limitada ya que su regulación y sus diferencias con las Sociedades Anónimas las hacen más útiles para las necesidades jurídicas de las empresas familiares ya que permiten una regulación más cerrada y proteccionista que beneficia a los socios familiares.

Los estatutos sociales como herramienta de planificación de los conflictos familiares deben ser utilizados bien de forma individual o en colaboración con los pactos parasociales comentados en el apartado anterior.

Constituyen una norma con eficacia frente a terceros y regula tanto la vida jurídica de la sociedad como persona independiente como sus relaciones con sus socios. La ejecutividad de los acuerdos sociales inscritos en los estatutos sociales está limitada por el resto del ordenamiento jurídico y sometido al control de los tribunales de justicia.

Como hemos analizado anteriormente, las familias empresarias pueden optar por inscribir sus protocolos o pactos parasociales familiares para gozar de la protección registral o pueden elegir adaptar sus pactos privados e incorporar sus cláusulas en los estatutos sociales.

En muchos casos, cuando los protocolos familiares revisten la forma de pactos de caballeros con poca o nula virtualidad jurídica muchos de los pactos que incluyen no pueden ser inscritos bien por ser contrarios a la Ley Corporativa vigente o por no ser inscribibles por naturaleza.

Sorprende informar al lector de esta guía que los registros mercantiles españoles suponen una traba adicional a la inscripción de muchos acuerdos familiares ya que, dependiendo de las circunscripciones territoriales de los mismos, pueden existir pactos familiares que llegan a ser inscritos en los estatutos sociales en Madrid y similares pactos no logran su inscripción en los registros mercantiles de Valencia.

¿Cómo lograr entonces que los estatutos sociales sirvan al objetivo que venimos buscando de proteger a las familias empresarias frente a los conflictos que puedan surgir? En primer lugar, buscando textos de estatutos específicos para la familia y para la empresa en cuestión.

Casi todas las sociedades mercantiles se constituyen utilizando modelos de estatutos estándar que incluyen cláusulas no deseadas por las familias y que desvirtúan incluso los protocolos familiares que la familia considera vigentes produciendo un efecto perverso ya que salvo que el protocolo familiar revista forma contractual los estatutos estarían por encima del pacto familiar y el conflicto que se pretende proteger y se cree protegido no lo estaría.

En segundo lugar, y siempre que no se opte por la inscripción de los protocolos familiares en el sentido comentado en esta guía, adaptar los acuerdos contenidos en los pactos parasociales familiares a los estatutos. Este segundo punto obliga como hemos comentado a considerar la falta de criterios homogéneos entre nuestros registradores mercantiles.



Los testamentos y las capitulaciones matrimoniales

El testamento del empresario supone un llamamiento a los herederos del testador para que reciban su patrimonio cuando este quede vacante por fallecimiento. Lo habitual es que exista un vínculo de parentesco con el testador.

La herramienta de planificación testamentaria se limita bajo el derecho civil a su utilización en transmisiones lucrativas intervivos en forma de donaciones o en la propia institución testamentaria. Nuestro código civil no permite, salvo algunas excepciones, la utilización de los pactos sucesorios institución que es regulada en el Código Civil Catalán.

La utilización del testamento junto con los estatutos sociales y los protocolos familiares permiten concluir nuestro somero análisis de las herramientas de planificación con las que cuentan las familias empresarias para “dominar” el conflicto.

El testamento permite diferenciar normas y destinos sucesorios de aplicación para el patrimonio empresarial del empresario diferentes de las que pueden regir para su patrimonio personal. Igualmente, permite disponer limitaciones al control del patrimonio por parte de los herederos y en determinadas circunstancias evitar su deterioro o pérdida.

Además, la rigidez de las normas sucesorias hace del testamento la herramienta más eficaz para planificar sin conflicto el relevo del empresario. Pero es una herramienta de efectos tardíos que necesita del protocolo familiar y de los estatutos para darse a conocer antes del fallecimiento del empresario y que no pille por sorpresa a sus herederos y a la empresa familiar.

Concluye nuestra lista de herramientas legales con las capitulaciones matrimoniales. En un territorio, el español, donde la aplicación supletoria del régimen matrimonial de bienes gananciales es la norma general, a pesar de los peculiares fueros extremeños y gallegos y el derecho civil catalán.

Las capitulaciones matrimoniales permiten establecer, sin la ambición del derecho común anglosajón, los efectos económicos de la extinción del matrimonio por crisis matrimoniales y por fallecimiento con mucha eficacia si se regulan o trabajan adecuadamente.

Como jurista, el que escribe, debe abogar por que las familias empresarias regulen sus regímenes económicos matrimoniales bajo el paraguas del régimen legal de separación de bienes en lugar del común de gananciales.

No obstante, es necesario comprobar la madurez familiar y empresarial de las corporaciones familiares para determinar si los conflictos familiares pueden ser previstos y controlados desde dicha institución o si debemos completar los regímenes matrimoniales de gananciales con capitulaciones específicas.

Las capitulaciones matrimoniales, en su adaptación a las “declaraciones de bienes preexistentes” surten efecto igualmente para la regulación de las parejas de hecho tan habituales en nuestros días y que quedan fuera de la regulación civil matrimonial que es más garantista para los derechos de nuestros empresarios familiares.

La regulación de los regímenes económicos de los matrimonios y de las parejas de hecho cierra el círculo de las herramientas de planificación de la empresa familiar.

Notas finales

En estas líneas, he intentado demostrar que el ordenamiento jurídico da la oportunidad a que las familias empresarias tengan la ocasión de dar soluciones a sus conflictos empresariales y familiares.

El reto de regular sus relaciones sociales, familiares y personales es algo que muestra la madurez de la familia y que correctamente encauzado el proceso, otorgará soluciones válidas durante el tiempo necesario para que sea la propia familia la que consiga adaptarse a las soluciones y consiga hacer perdurar el sueño de su empresa durante mucho tiempo a salvo de conflictos.



El Protocolo de la Empresa Familiar

Javier Galindo

Vamos a hacer un protocolo familiar

Luis recibió la llamada de su primo Alberto. Los asesores habían recomendado hacer un Protocolo Familiar para asegurar el futuro de la empresa y ya estaban elaborando un borrador. En unos días recibiría el borrador y deberían fijar una fecha para reunirse y firmarlo, una vez que se debatieran las sugerencias de los miembros de la familia.

La empresa había sido fundada por su abuelo junto con sus cuatro hijos, y había sido esta segunda generación, siempre liderada por el hermano mayor, el padre de Alberto, quien había conseguido que llegara a su máximo esplendor a principios del siglo XXI, momento en que se abrió paso la tercera generación, de la que formaban aparte Luis y Alberto, quien había heredado de su padre el liderazgo que había sido aceptado de forma natural por todos los miembros de la familia. La empresa familiar había seguido creciendo, pero Alberto preveía la inminente llegada de una época de vacas flacas. La empresa no tenía endeudamiento alguno, estaba muy capitalizada y no tenía duda alguna de que superaría la crisis, una vez que llegaran tiempos mejores. Su temor era otro.

Cada una de las cuatro ramas familiares estaba al frente de cada uno de los proyectos empresariales que tradicionalmente habían desarrollado, ahora bajo la coordinación y liderazgo por parte de Alberto, como antes lo fue por parte de su padre. No todos los miembros de esta tercera generación trabajaban en la empresa, pues algunos habían decidido dedicarse a otras profesiones, pero unos pequeños repartos de dividendos les permitía sentirse cómodos como propietarios de la Empresa Familiar. Por otro lado, empezaban a trabajar en la empresa miembros de la cuarta generación.

En el momento en el que se iniciaba la crisis Alberto lo tenía claro. Además de adoptar medidas de ajuste empresarial, tenía que asegurarse el control de la empresa, pues solo se podría superar la crisis disponiendo de las reservas acumuladas y suspendiendo los repartos de dividendos, con la finalidad de mantener el estatus de todos los miembros de la familia que trabajaban ya en la empresa y los que se estaban incorporando, entre ellos sus propios hijos.

No obstante, entrar en una dinámica de pérdidas en la cuenta de resultados y la decisión de no repartir dividendos podía suponer que los miembros de la familia que no trabajasen en la empresa empezaran a cuestionar su liderazgo, y la atomización de la propiedad de las acciones, eran diecisiete primos, hacían imprevisible el resultado de cualquier votación en Junta General de socios en la que empezaran a aflorar las discrepancias.

Alberto había oído que muchas empresas familiares tenían Protocolo Familiar, y que los empresarios que lo tenían lo recomendaban porque había sido la solución a la continuidad de la empresa. Habló con sus asesores y les preguntó si podían ellos elaborar un Protocolo Familiar que permitiera cumplir sus expectativas. A los quince días le habían enviado un borrador que le convenció. Solo faltaba convencer a sus primos, pues sus hermanos ya le habían dado su apoyo incondicional.

Luis llevaba trabajando en la Empresa Familiar más de 30 años, y podía jubilarse transcurridos unos años más. Sus hijos habían terminado estudios superiores y habían decidido encaminar su futuro profesional fuera de la empresa familiar. Una vez que terminó de leer el borrador le invadió una tremenda sensación de angustia. Se había fijado un plazo de dos semanas para enviar sugerencias y se reunirían para firmar el documento en un mes, tras incorporar aquellas que fueran admitidas por los asesores.

EL PROTOCOLO

**¿Hemos formalizado y redactado
los acuerdos necesarios entre
los miembros de la familia?**

El protocolo elaborado por los asesores

La sensación que tenía Luis era que firmar el Protocolo Familiar elaborado por los asesores era lo mismo que aceptar una condena de cárcel de cadena perpetua.

Las cláusulas que más le llamaron la atención eran las siguientes.

- La vigencia del Protocolo Familiar era de 30 años.
- Se configuraba a la Asamblea Familiar y al Consejo de Familia, especialmente éste último, como órganos fundamentales de Gobierno y Dirección de la empresa familiar y eran objeto de una regulación muy detallada concediéndoseles un importante número de funciones, remitiéndose a los Estatutos para la regulación de los órganos societarios, el de administración y la Junta General de socios.
- Se preveía una política de financiación por parte de la empresa a los miembros de la familia, sometida a la decisión del Consejo de Familia.
- Se establecía la obligatoriedad para los socios de financiar a la sociedad según el criterio del Consejo de Familia.
- Cada miembro de la tercera generación tenía derecho a que uno de sus hijos trabajara en la empresa familiar.

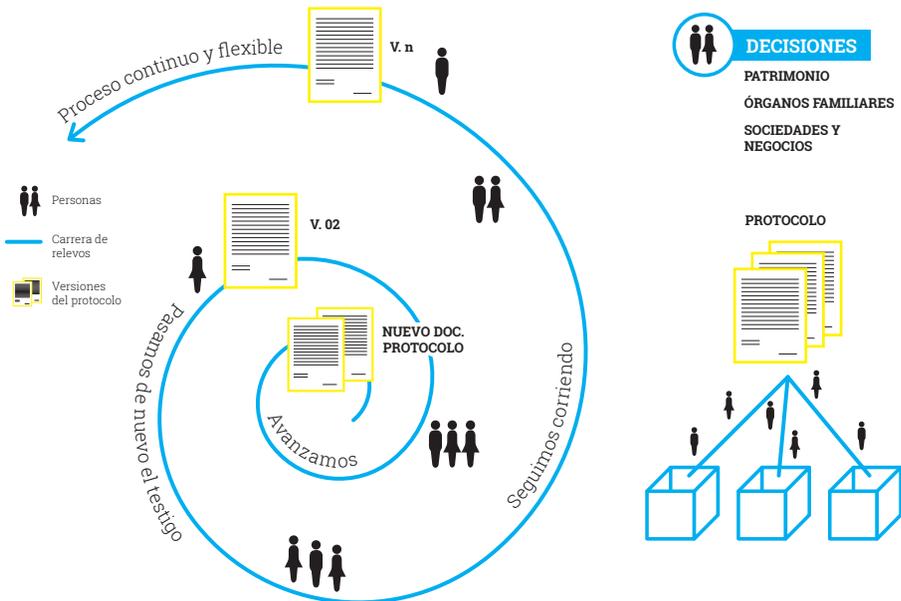
Si a ello unimos que no se establecía una política retribución de administradores, ni de distribución de un dividendo mínimo, ni tampoco procedimiento de salida de un socio mediante la compra de sus acciones por la empresa, era fácil de entender la angustia de Luis. Si firmaba el Protocolo, el cual debían firmar todos los miembros de la familia mayores de edad, estaba condenando a sus hijos no solo a ser meros propietarios de una Empresa y de un Patrimonio del que probablemente no obtendrían rentabilidad ni podrían realizar para invertir en su propio interés, sino que además se comprometían a financiar la empresa en caso de que la mayoría así lo decidiera.

Enseguida cayó en la cuenta de que casi todos los socios mayores tenían ya uno o más hijos trabajando en la empresa y que a los socios más jóvenes de la Empresa no les interesaba plantear oposición pues no tenían aun claro el futuro de sus hijos. Los lazos familiares entre hermanos hicieron el resto. Nadie, excepto él, planteó sugerencia alguna.

Sus sugerencias, que suponían prácticamente una enmienda a la totalidad, fueron desestimadas y no había otra alternativa a la firma del Protocolo que la de enfrentarse al resto de la familia que estaban convencidos de que su contenido era el idóneo para garantizar la continuidad de la empresa familiar. Realmente, de lo que estaban convencidos era de que se garantizaban un puesto de trabajo hasta su jubilación, y otro, si lo necesitaban, para, al menos, uno de sus hijos, pues la empresa seguiría funcionando con un líder que nunca les había fallado y al que seguirían prestando su apoyo.

El Protocolo Familiar incurría en un error de base, no había surgido del consenso de los miembros de la familia, y caía en muchas de las trampas típicas que acechan a la empresa familiar, falta de profesionalización, confusión entre patrimonio empresarial y familiar y ausencia de incentivos para los familiares que no trabajan en la empresa.

PROTOCOLO PROCESO VS. DOCUMENTO



El protocolo de la empresa familiar como medio y no como fin

El Protocolo Familiar es un marco donde se contienen los valores fundamentales (la misión o la meta) de la familia y de la empresa, las reglas de actuación a seguir en las relaciones entre los familiares, propietarios o no, y los trabajadores, y su compromiso de cumplirlo..

Desde un punto de vista práctico, es una herramienta para la sucesión, la convivencia y la continuidad de la empresa que intenta mantener, a largo plazo, sus fortalezas básicas, la unidad y la dedicación.

Desde un punto de vista formal, es un documento escrito, que surge del consenso de los familiares que son propietarios de la empresa, y firmado por todos los miembros de la familia (sanguíneos y políticos), incluidos los miembros de la siguiente generación que se incorporarán en el futuro a la empresa y/o propiedad. Por tanto, no puede ser un documento redactado sin la participación de la familia. Es posible que así se gane tiempo, pero el documento resultante será un mero formulario que no tendrá legitimidad ni autoridad. La fuerza del protocolo radica en el consenso entre sus firmantes, y sin dialogo, este último no es posible.

Desde un punto de vista jurídico es un acuerdo de voluntades, del que emanan derechos y obligaciones para los firmantes, de forma similar a los que produce un contrato. Puede ser objeto de inscripción total o parcial en el Registro Mercantil, lo que le da publicidad frente a terceros.

En principio obliga a los firmantes, pero nunca podrá tener efectos ante la sociedad, si tiene carácter reservado entre los socios y no es público, en virtud de lo previsto en el artículo 29 de la Ley de Sociedades de Capital. Incluso en caso de que se inscriban en el Registro Mercantil y sean públicos, puede entenderse que no es oponible frente a la sociedad salvo que esta última lo haya suscrito también.

En definitiva, su incumplimiento por uno de los socios solo implica que el resto de los firmantes puedan exigir al que haya incumplido la responsabilidad y penalización que por Ley o pacto le corresponda, que, a falta de acuerdo, deberá ser determinada por los Tribunales, pero no podrá ser motivo de impugnación de los acuerdos sociales adoptados.

Y ello es así, pues a pesar de ser un acuerdo marco que nace de la voluntad de llevarlo a cabo por los miembros de la familia, se trata de un documento de estructura y lenguaje jurídico cuyas expectativas de eficacia están puestas, precisamente, en su carácter jurídico, es decir, en la presunción de que si alguien no cumple podrá recurrirse a los tribunales para exigir su cumplimiento.

No obstante, es muy recomendable, en la medida en que sea posible, que los acuerdos del Protocolo Familiar se trasladen a los Estatutos de la sociedad o sociedades, con el fin de redoblar su fortaleza jurídica.

El momento idóneo para hacer un Protocolo Familiar no es fácil de determinar. Pero existe un consenso generalizado de que no debe hacerse en épocas de luchas por el poder, por lo que deben aprovecharse épocas de unidad. Hay que prepararlo y trabajarlo cuando se está a tiempo de evitar que surjan conflictos importantes, y no debe olvidarse que deben utilizarse métodos participativos y someterse a revisiones periódicas con la finalidad de adaptarlo a los nuevos tiempos y circunstancias que sobrevengan.

El Protocolo Familiar no deja de ser un documento individualizado y a medida, que ha de adaptarse a las circunstancias particulares de cada familia empresaria, por lo que su contenido está condicionado por estas circunstancias, y puede ser tan extenso como extensas sean estas últimas, sin que pueda hablarse en términos estrictos de un contenido mínimo ni de un contenido máximo.

No obstante, se pueden sistematizar, a modo orientativo, los principales aspectos que se pueden regular en el Protocolo Familiar.

Aspectos institucionales:

VALORES:

- Razones por las que se quiere ser empresa familiar ¿qué valores se quieren transmitir?
- Qué tipo de empresa familiar se quiere ser (trabajo, dirección o inversión).
- Qué esperamos de la empresa familiar (aspectos formales y empresariales).
- Cuando dejamos de ser empresa familiar.
- Cuáles son las razones por las que se quiere tener y comprometerse a cumplir este protocolo.
 - Patrimonio afecto.
- Definir el patrimonio que se pone en común.
 - Configuración societaria.
- Definir que estructura societaria es la que mejor se adecua a las necesidades de la familia y de la empresa.

LA EMPRESA:

- El gobierno de la empresa
 - La Junta de accionistas (papel).
 - El Consejo de Administración.
- La gestión de la empresa
 - Dirección General.
 - Comité de dirección.
 - Organigrama.
 - Plan estratégico.
 - Retribución de los familiares.
 - Retención de los directivos claves.

LA FAMILIA:

- Incorporación a la empresa:
 - Requisitos: experiencia, formación, capacidades, recursos.
 - Mecanismos de control y evaluación.
 - Retribución.
- Propiedad:
 - Liquidez y retribución.
 - Transmisión de acciones:

- Pactos de salida.
 - Valoración.
 - *Mortis causa*: sucesión.
 - Financiación de la transmisión.
- Formación e información a los accionistas que no intervienen en la gestión y a los jóvenes.

FAMILIA - EMPRESA:

- Asamblea de Familia:
 - Seguimiento del Protocolo.
 - Proponer modificaciones al Protocolo.
 - Definir objetivos en el ámbito de la familia y contar con asignación presupuestaria para dar cumplimiento a los mismos.
- Consejo de Familia:
 - Desarrollo entre los familiares del sentimiento de pertenencia a una sola familia.
 - Canal de información y comunicación entre la familia.

ASPECTOS INSTRUMENTALES:

- Reglas (criterios interpretativos).
- Duración y modificación.
- Sistemas de arbitraje.

Podemos distinguir tres fases en la elaboración y desarrollo de un Protocolo Familiar.

La primera comprendería la definición de los criterios para el consenso, o determinación de las reglas del juego, y la definición de prioridades. Implicaría al asesor o consultor en el conocimiento de la realidad del negocio y de los intereses de los miembros de la familia, además de procurar favorecer un clima de consenso y convergencia de intereses y prioridades y desarrollar toda su habilidad para detectar y acotar los puntos de conflicto mediante entrevistas con los afectados.

La segunda fase, que podríamos denominar como debate familiar, se centraría primero en la preparación y debate en grupo de un borrador, siendo de vital importancia el tratamiento de los puntos de conflicto con el fin de lograr un texto

definitivo, sin perjuicio de que lo normal es que este no se logre hasta pasados varias reuniones en grupo.

La tercera fase sería la de ejecución de los acuerdos contenidos en el Protocolo. No solo adaptarse a las reglas de funcionamiento establecidas, sino también proceder a la formalización de capitulaciones matrimoniales, redacción de testamentos y adaptación de los estatutos de las sociedades. Si al Protocolo no se le hace un seguimiento activo, solo será papel mojado sin ninguna utilidad.

No podemos olvidar que el Protocolo sirve para definir un proyecto de futuro, para propiciar el establecimiento de un marco adecuado en el que los miembros de la familia y debatan libertad sus inquietudes y preocupaciones.

Lo más importante del protocolo familiar no es el documento en sí mismo, ni las obligaciones que la familia se autoimpone con el fin de lograr el objetivo perseguido, la continuidad de la empresa familiar.

Lo más importante es el proceso de elaboración. Como se indicado anteriormente el protocolo familiar es fruto del consenso que se logra a través del diálogo. Un diálogo al que seguramente la familia no estaba acostumbrada, por miedo a suscitar problemas que derivaran en conflicto y perjudicaran las relaciones familiares.

Una vez que la familia se ha acostumbrado a dialogar, resultará más fácil poner encima de la mesa cualquier problema que surja, y que en otras circunstancias nadie se atrevería a suscitar. De esta forma se habría conseguido, no una solución a los problemas, sino un procedimiento para poder afrontar dichos problemas, de manera que la solución será siempre más fácil de alcanzar.

En definitiva, lo más relevante no es el documento en el que se formaliza el protocolo familiar, sino el proceso de elaboración que implica en sí mismo un procedimiento que facilite el logro de los objetivos de toda empresa familiar, entre los cuales están la supervivencia y continuidad de la misma, sin que por el camino se vean alteradas las relaciones familiares.

No siempre será así, pues a veces el debate se inicia y no se llega a la elaboración de un Protocolo Familiar, llegándose a la conclusión de que no puede haber

consenso o incluso que se decide que lo mejor es no continuar siendo empresa familiar. O incluso en muchas ocasiones se ha firmado un Protocolo Familiar y, por diversos motivos, no se logró el objetivo de la continuidad.

El Protocolo Familiar no es, ni ha sido, ni será la panacea que garantice la supervivencia de la empresa familiar, pero siempre será un instrumento que puede facilitar la consecución de dicho objetivo, así como el mantenimiento de las relaciones familiares. Pero siempre en la medida en que los que participan en el proceso lo hacen de forma honesta y con la premisa de lograr consensos, creando un clima de diálogo que permite tener una predisposición favorable para intentar buscar soluciones a los problemas futuros que amenacen a la empresa y a la familia.

Conclusiones

La familia de nuestro caso empezó la casa por la ventana. Alberto no tenía como objetivo primordial la continuidad de la empresa familiar en un marco de buenas relaciones familiares. Quería garantizar, en beneficio propio, el control de la empresa para poder legarlo a su descendencia, como había hecho su padre con él. Para ello necesitaba el apoyo de la mayoría de los socios.

El Protocolo Familiar se hizo a la medida de esos objetivos, un periodo largo de vigencia, un caramelo para cada socio que podría colocar a un hijo, la empresa podía financiar a los socios si la mayoría así lo consideraba y todos los socios debían financiar a la sociedad si dicha mayoría así lo establecía. No se repartían dividendos salvo que lo aprobara la mayoría como en cualquier sociedad y ningún socio podría salir de la sociedad pues no tendría derecho a ello.

Siempre que contara con un 51% de votos favorables, podría hacer y deshacer a su antojo. Al resto no le quedaría más remedio que aguantarse. La empresa seguiría, pues era difícil que no reuniera el apoyo necesario, pero tenía garantizada la ruptura familiar con todas aquellas ramas familiares que, como la de Luis, no iban a tener un miembro de dicha rama trabajando en la empresa familiar.

Olvidó un aspecto fundamental. La unión ha de ser en libertad y ha de lograrse mediante consenso.

Hay familias que, como se ha indicado anteriormente, inician un proceso para redactar un Protocolo Familiar y no lo ultiman pues en el proceso constatan que no hay elementos suficientes para el consenso y la unidad, de manera que impera la necesidad de buscar una solución alternativa a la continuidad de la empresa familiar en los términos en que venía funcionando.

Pero es mejor buscar esa salida alternativa que permanecer obligados donde no se quiere estar por intentar salvaguardar las relaciones familiares. Lo normal es que, en casos como este, ni sobreviva la empresa ni se evite la ruptura familiar.

Por el contrario, si el proceso de elaboración del Protocolo Familiar ha sido el adecuado, ha fructificado en un texto querido por todos y se procede a dar cumplimiento y vida a lo acordado, no cabe duda de que la familia estará en una disposición muy favorable para solventar los problemas futuros que amenacen la continuidad de la empresa familiar.

EL PROTOCOLO PLAN DE CONTINUIDAD

1. ANTECEDENTES

- Cuestiones de carácter fundacional de la empresa.
- Consideraciones sobre el fundador.
- El origen de la empresa.
- Los miembros del grupo familiar y sus ramas.
- La filosofía y propósito de la empresa.
- Los valores familiares.
- El ámbito de sus actividades.
- El arraigo de la empresa en un determinado lugar.

2. PACTOS SOCIALES O ESTATUTARIOS. RESUMEN

3. PACTOS PARASOCIALES O EXTRAESTATUTARIOS. RESUMEN

4. ÓRGANOS DE CARÁCTER FAMILIAR. ORGANIZACIÓN, COMPOSICIÓN Y FUNCIONES

- La Junta de Familia.
- El Consejo Familiar.
- Comité de seguimineto del Protocolo Familiar.
- Comité de seguimiento de la formación de los miembros más jóvenes.
- Comité de retribuciones.

ANEXO: PLAN DE CONTINUIDAD

1. Valoración de la empresa en función de los activos, endeudamiento y aspectos claves del negocio, su potencial de desarrollo, sus datos económicos y su potencial de rentabilidad.
2. Definición de roles, responsables y responsabilidades en el proceso de relevo.
3. Definición de las habilidades requeridas al equipo de dirección, alineado con la estrategia del negocio para que la empresa alcance el éxito,
4. Valoración de los perfiles de los miembros de la familia, y un plan de acción para su desarrollo.
5. Legalización del protocolo: Identificación de los documentos legales necesarios para la puesta en marcha del protocolo, aspectos fiscales y jurídicos.
6. Implementación del plan de relevo: planificación, calendarización y definición de periodo de puesta en marcha, acciones a corto y medio plazo, cronograma.

Esquema resumen de contenidos mínimos del Protocolo exigidos en el programa de relevo empresarial a los beneficiarios de ayudas.

EL PROTOCOLO

PLAN DE RELEVO A TRABAJADORES/DIRECTIVOS

FINALIDAD la preparación y planificación del proceso de relevo empresarial a trabajadores de la empresa, que no tengan relación familiar con la propiedad de la misma.

Antecedentes: cuestiones de carácter fundacional de la empresa

- origen,
- su propósito y los valores de la misma,
- el ámbito de sus actividades
- el arraigo de la empresa en un determinado lugar,

Equipo: elementos a resaltar relativos a los trabajadores que van a continuar con la actividad respecto a su trayectoria en la empresa y su grado de implicación en la misma.

Pactos estatutarios o extraestatutarios que se deban incorporar al plan de relevo orientados a asegurar una adecuada continuidad de la empresa.

Valoración de la empresa a transmitir en función de sus activos, pasivo y los aspectos claves del negocio, su potencial de desarrollo, sus datos económicos y su potencial de rentabilidad.

Definición de **responsables** en el proceso: definición de roles, responsables y responsabilidades en el proceso de relevo.

Definición de las **habilidades** requeridas al equipo de dirección, alineado con la estrategia del negocio para que la empresa alcance el éxito.

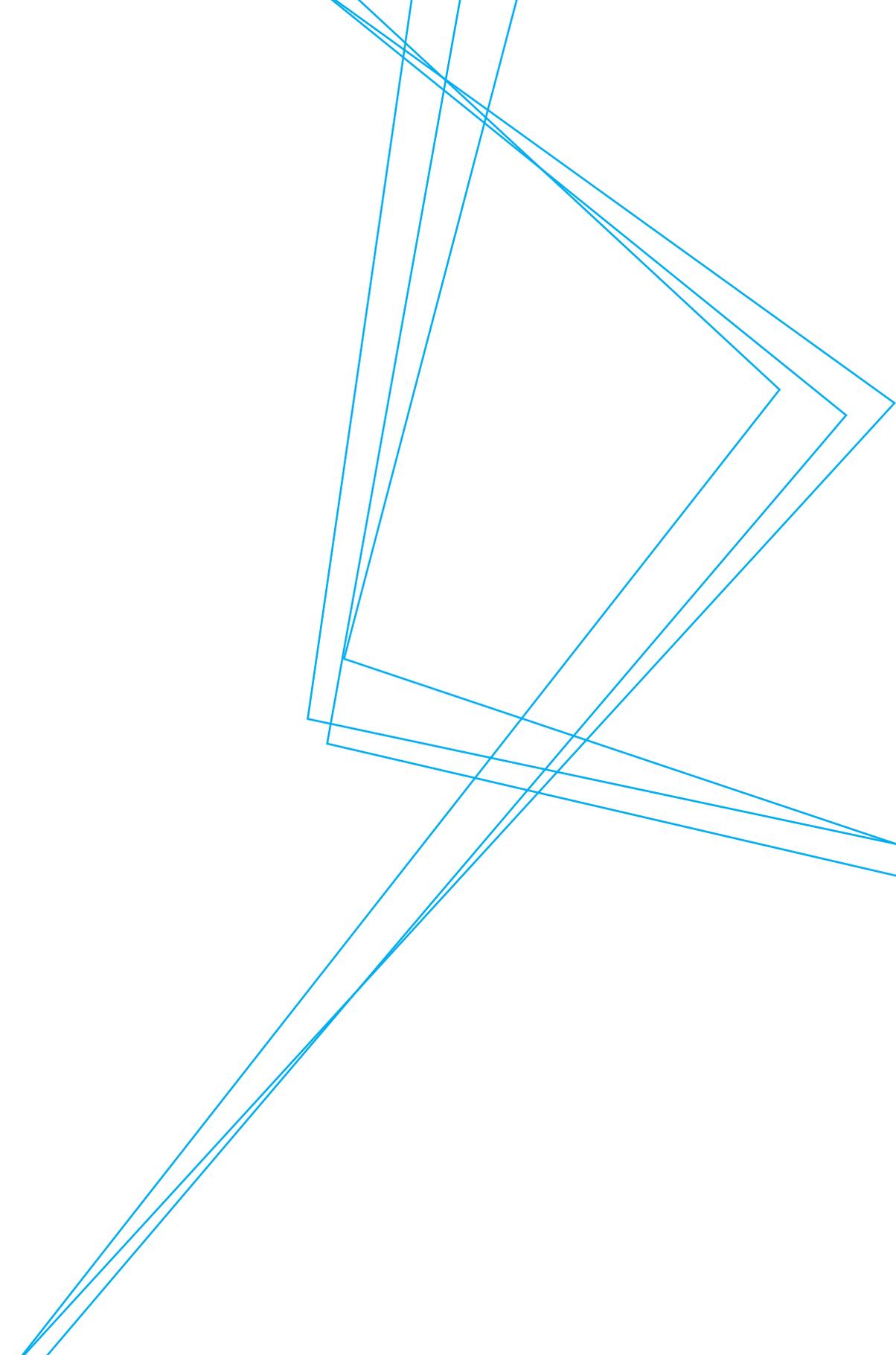
Implementación del plan de relevo: definición de periodo de puesta en marcha, acciones a corto y medio plazo, cronograma, aspectos fiscales y jurídicos

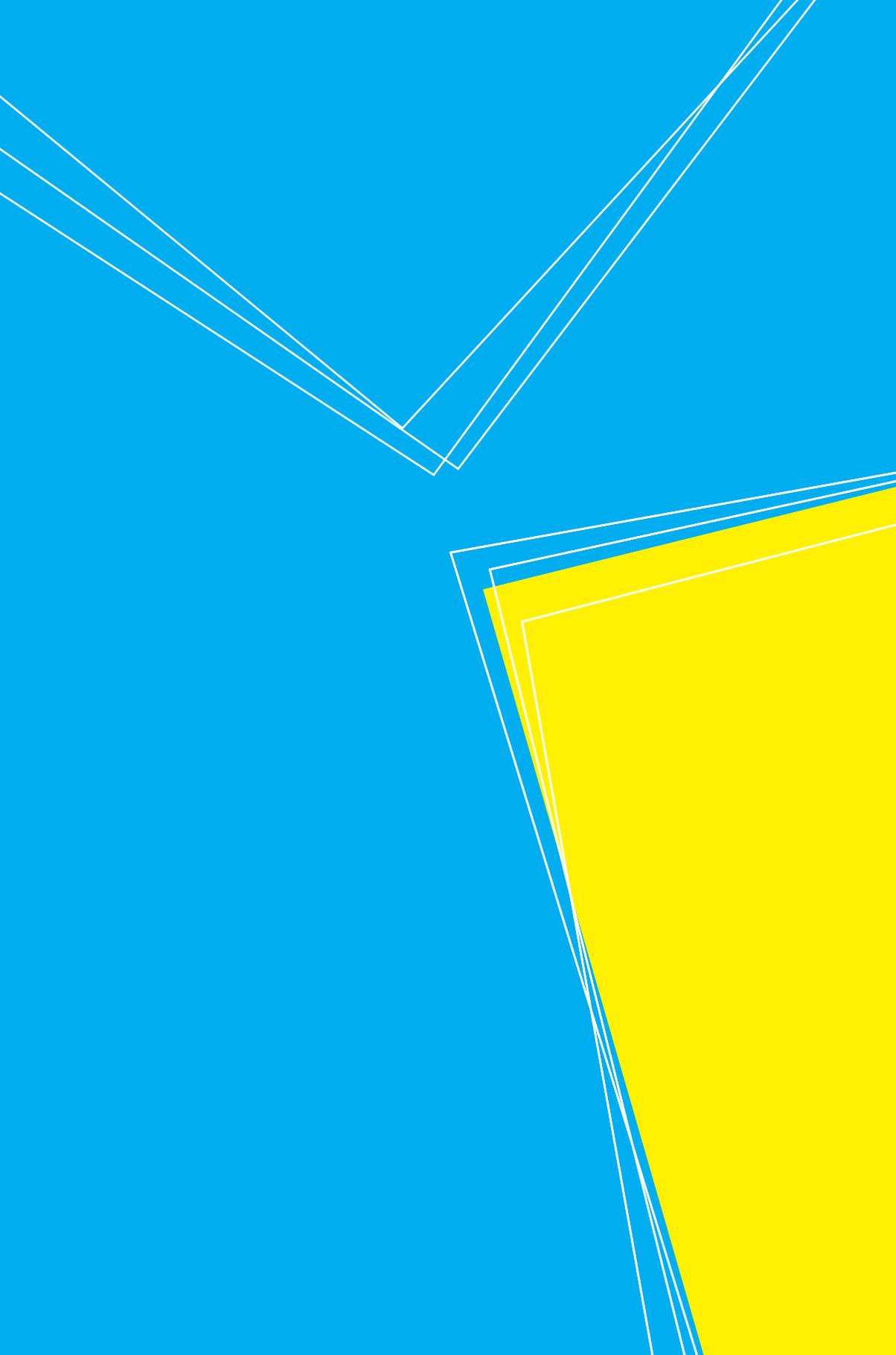
Legalización del relevo: Identificación de los documentos legales necesarios para la puesta en marcha del proceso de relevo (acuerdos sobre la cesión, transmisión y compraventa de acciones, paquete de compensación o pago de pensiones).

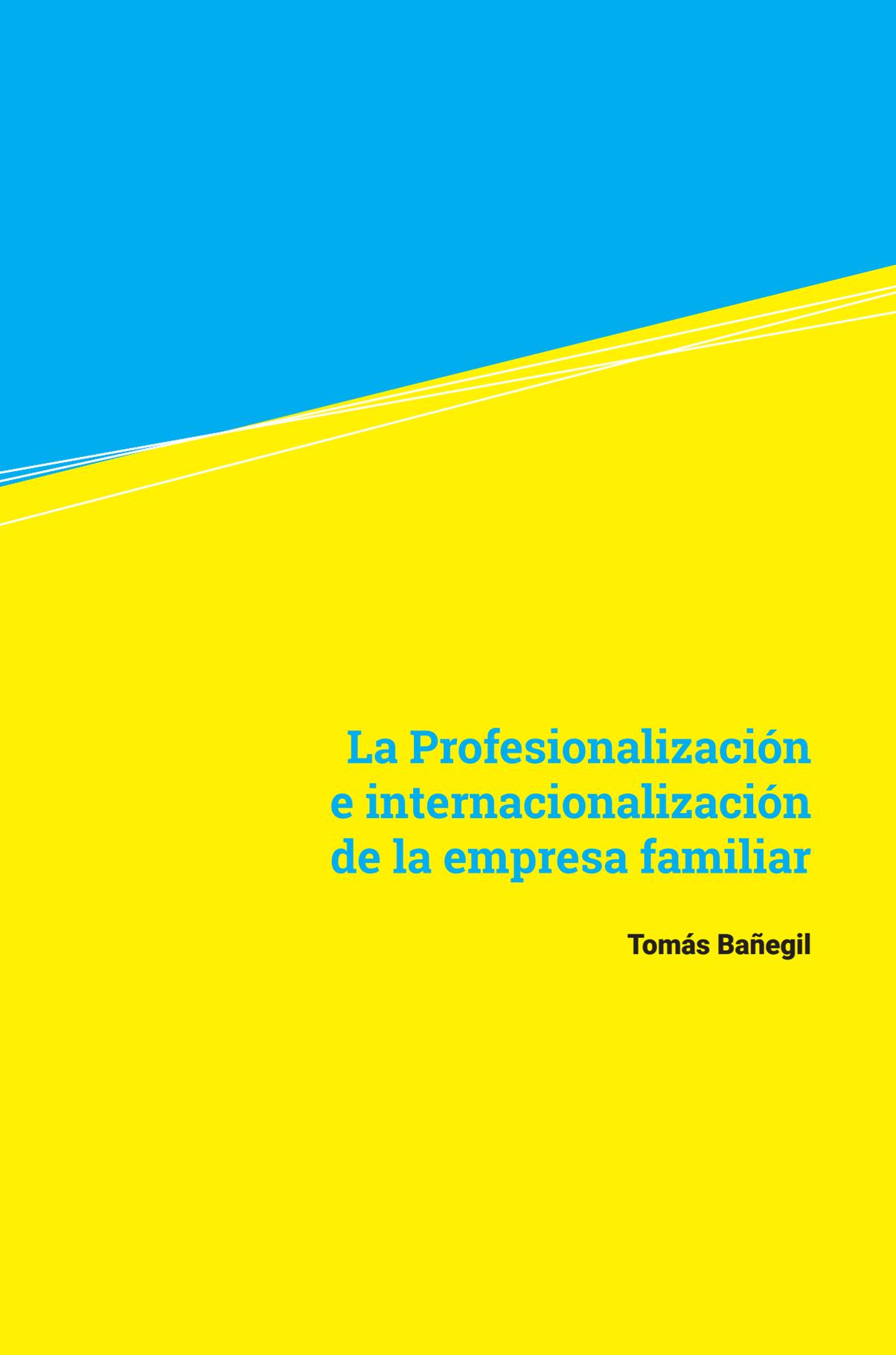
Anexo:

- Análisis de los riesgos del negocio.
- Plan de control en los aspectos del negocio: Laboral, Financiero, jurídico, fiscal Medioambiental, Comercial, tecnológico y de cualquier otra naturaleza.

Esquema resumen de contenidos mínimos del Plan de Relevo exigidos en el programa de relevo empresarial a los beneficiarios de ayudas.







La Profesionalización e internacionalización de la empresa familiar

Tomás Bañegil

Necesito ampliar mercados ¿tengo alguien de confianza que lo lidere?

D. Javier Lope, creador y responsable del éxito empresarial de su clínica sanitaria está preocupado. A sus 63 años de edad, se encuentra ante un aumento importante en el número de competidores a nivel nacional. Y se pregunta ¿por qué no salgo a otros mercados? No creo que sea tan complicado. Claro, a continuación analiza con mayor frialdad su planteamiento. Tiene una hija que trabaja en su empresa, que es muy profesional... en medicina (32 años), y un hijo, buen pintor y bastante espabilado (27 años), pero que no quiere saber mucho del negocio.

Planteamientos parecidos se repiten continuamente en el entorno de las empresas familiares: Necesitamos crecer hacia mercados internacionales pero no sabemos encontrar la persona que lidere el proceso. El aumento de la dimensión de los mercados es una opción estratégica de alto interés para cualquier empresa que se plantee crecer. Cualquier empresario sabe que la globalización supone la homogeneización del consumo y, por tanto, mercados más accesibles. Las Empresas Familiares (EF), como organizaciones, independientemente de su tamaño, están inmersas en una competencia "realmente global", es decir, ya no es algo que esté llegando, sino que los procesos de producción y de mercados tienen ya una marcada característica global que provoca que una empresa pueda crecer o desaparecer en muy poco tiempo; así, la planificación internacional es hoy una necesidad indiscutible.

EL RELEVO

¿La familia propietaria cuenta con personas preparadas para asumir la dirección de la empresa?

Pero ¿qué puede hacer D. Javier? Exigir a su hija que abandone parte de su desarrollo profesional y dedique tiempo a la gestión de la empresa; o acaso debe presionar a su hijo para que se forme en mercados internacionales y “nos lleve a otros países”. Muchas veces para satisfacer las apetencias de los hijos u otros sucesores se les deja la responsabilidad de llevar el departamento internacional, sin tener en cuenta sus capacidades. En ocasiones es un problema del propio fundador o empresario de 2ª o sucesivas generaciones, que quiere controlar personalmente la internacionalización pero no se atreve a liderarla él mismo por sus carencias (de idiomas, etc.), y “pone a alguien de su confianza familiar” más que empresarial. Es un error. Dependiendo de las circunstancias de la EF que se trate, si se afronta la internacionalización hay que rodearse de gentes con mentalidad internacional, que pueden estar o no en el entorno de la familia.

Para cualquier EF, crecer será el medio para alcanzar sus objetivos de aumento de cuota de mercado, calidad y rentabilidad (entre otros), para lo que una evolución necesaria es la internacionalización de la empresa y, podría ser, de la familia empresaria. Ahora bien, son muchas las críticas que ha padecido la empresa familiar en el sentido de su escaso interés en internacionalizarse. El hecho de que la internacionalización de la empresa familiar se inicie más tarde en el ciclo de vida empresarial (Gallo y García, 1996) y a un ritmo más lento que en las no familiares, es debido a las propias características internas de las empresas familiares. Nos referimos principalmente a las siguientes: concentración de poder de decisión en uno o pocos propietarios, retraso en los procesos de sucesión y la prolongada permanencia en el tiempo de las personas al frente de la empresa. Además, los fundadores suelen mostrarse reacios a hacer cambios en la estructura organizacional, en los sistemas de gestión profesional y en la contratación de profesionales asalariados que favorezcan la descentralización en la toma de decisiones (Fernández y Nieto, 2005) y a incorporar actividades de internacionalización, ya que consideran que esta incorporación puede suponer una pérdida de autenticidad (Gallo y Sveen, 1991). También podríamos añadir que en su etapa de madurez, el fundador tiene otras necesidades económicas y de estatus, además de mayor aversión al riesgo. Quizá también en la siguiente generación, los herederos pueden ser menos emprendedores y se preocupen más por el patrimonio que puedan llegar a heredar.

Sin embargo, la búsqueda de nuevas oportunidades y la necesidad de cambios que generan los traspasos generacionales pueden favorecer la expansión de la

empresa, así como su desarrollo internacional (Fernández y Nieto, 2005). Así, por un lado, tenemos que, existe el peso de la tradición, que conducen a seguir haciendo lo mismo de siempre, ofreciendo los mismos productos, trabajando con los mismos clientes (“pocas cosas, pero bien hechas”); y por otro lado, la llegada al poder de una nueva generación puede favorecer la formulación de una nueva estrategia.

Cualquier empresario, aunque a veces le cueste admitirlo, sabe que a la hora de distribuir responsabilidades es necesario distinguir la propiedad de la capacidad: la propiedad se hereda, pero la capacidad y aptitud para tomar decisiones empresariales no.

La estrategia de crecimiento internacional y la profesionalización de la empresa familiar

Las empresas, a través de sus estrategias, persiguen obtener ventajas competitivas superiores a las de la competencia y además que sean perdurables en el tiempo. La ventaja competitiva de cualquier empresa se deriva de la conjunción de factores externos -oportunidades y amenazas- y de factores internos -fortalezas y debilidades- de la empresa. Este planteamiento también es válido en el ámbito de la competencia internacional. En este sentido, los recursos con los que compite cualquier empresa no se limitan a los de naturaleza interna, sino que también debe considerar aquellos que se derivan de las condiciones nacionales, de la estructura del sector y del entorno geográfico en el que desarrolla sus actividades (Casillas, Acedo y Moreno, 2008; Casillas, 2005). En muchos casos, de esto dependen la supervivencia de la empresa familiar y la propia evolución de la familia empresaria.

Villarreal (2005) define la internacionalización de la empresa como “una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a

las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo". Esta definición recoge los principales componentes que han ido resaltando las distintas definiciones de internacionalización.

La internacionalización implica importantes cambios: entrar en nuevos países y, por tanto, en nuevos mercados y nichos, servir a nuevos clientes, competir con diferentes tipos de compañías e introducir diferencias en los productos y en los servicios (Gallo y Sveen, 1991); es decir, la expansión internacional está basada en la capacidad de la empresa para explotar sus ventajas locales en los mercados extranjeros (Bañegil y Meireles, 2004).

Uno de los principales retos a los que se enfrenta la mayoría de empresas familiares consiste en desarrollar dos tipos de capacidades diferentes y, hasta cierto punto, contrapuestas: la capacidad para mantener el control de la empresa en las manos del grupo familiar propietario y la capacidad para crecer y expandir sus actividades más allá de sus fronteras nacionales, con objeto de competir en un entorno competitivo crecientemente global. Decimos que estas dos capacidades pueden ser contrapuestas porque este reto ejerce dos presiones divergentes entre sí: la primera capacidad aconseja a la empresa a anteponer la estabilidad, la supervivencia y el desarrollo de proyectos de bajo riesgo dentro de su producto-mercado tradicional, mientras que la segunda capacidad la impulsa a crecer, a innovar, a internacionalizarse y a asumir riesgos (Casillas, 2005).

Para Okoroafo (1999) las razones por las que las empresas familiares no están internacionalizadas o son menos internacionales son varias: la falta de conocimiento sobre los mercados extranjeros viables, de contactos extranjeros, experiencia y habilidades exportadoras, de tiempo e interés, de personal adecuado y de recursos financieros; es decir, las empresas familiares tienen dificultades para acceder a los recursos y capacidades esenciales para construir ventajas competitivas a nivel internacional. Además, la orientación estratégica de los productos, enfocada principalmente al mercado local, junto con un nivel de tecnología insuficiente, parecen ser otras causas de la carencia de internacionalización de las empresas familiares (Gallo y García, 1996).

Por tanto, podríamos decir que las empresas familiares tienen menos vocación internacional y también una intensidad exportadora inferior que las empresas

no familiares. Fernández y Nieto (2005) proponen dos opciones para ayudar a superar este problema:

1. Generar los recursos internamente con la ayuda de las nuevas generaciones de la familia: las segundas generaciones y posteriores adquieren habilidades y conocimientos que los fundadores no tienen. Estas generaciones estarán impacientes por demostrar sus capacidades buscando cambios estratégicos.
2. Obtener los recursos desde otras empresas a través de relaciones estables: esto puede ser con participación en el capital de la empresa o con alianzas y acuerdos de cooperación. Las alianzas incrementan la información disponible de los mercados internacionales, las oportunidades que éstos ofrecen y cómo comportarse en consecuencia; estos apoyos que ofrecen las alianzas reducen la incertidumbre implicada en un proceso de internacionalización y lo favorece.

Dentro de las empresas familiares, las multigeneracionales son las que muestran mayor nivel e intensidad de internacionalización (Gallo y García Pont, 1996). Esto es debido a que las segundas generaciones y siguientes tienen más información acerca de la empresa y el mercado, mejor preparación, nuevas ideas estratégicas (Fernández y Nieto, 2005) y se encuentran con deseos de demostrar su valía e independencia y de encontrar un lugar en la estructura de la empresa, lo que les hará mucho más propensas a los cambios (Casillas, 2005).

Gallo y García Pont (1996) señalan que los aspectos culturales compartidos por la familia y la empresa, y las fortalezas y debilidades que caracterizan a la empresa familiar influyen notablemente en su estrategia internacional. Según Fuentes, Vallejo y Cano (2007) la influencia de los puntos fuertes y débiles depende del grado de familiaridad de la empresa, ya que las empresas familiares que presentan un mayor grado de familiaridad tienen un menor porcentaje de ventas en el exterior.

De entre las fortalezas de las empresas familiares, las que más favorecen su estrategia de internacionalización son según Fuentes y Fernández (2008): conocimiento y experiencia en el negocio; visión a largo plazo; lealtad, confianza y comunicación; convicciones, valores y visión compartida; compromiso, dedicación y orgullo familiar; flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones; y preocupación por el cliente y la calidad. Para Fernández y Nieto (2005), entre los recursos de la empresa, los intangibles (tales como la tecnología, las marcas, la cultura o las capacidades de gestión) ocupan un lugar clave para la internacionalización de la compañía.

Por otro lado, las debilidades de las empresas familiares que pueden limitar el proceso de internacionalización son principalmente las siguientes: la sucesión o relevo generacional, el nepotismo, las estructuras poco claras y el solapamiento de roles, el enfeudamiento, los problemas de financiación, el estilo de dirección autocrático y paternalista, la autonomía en la forma de actuar y la autonomía financiera.

Para concluir este apartado, la carencia de recursos estratégicos, la incertidumbre y complejidad del proceso, hacen que la expansión internacional sea un objetivo difícil de conseguir. Sin embargo, la empresa no necesita abandonar sus características familiares para convertirse en internacional; pero para lograrlo, ésta tiene que ampliar su orientación y actitud local, ya que, en caso contrario, podría ser más resistente a cambiar y puede que nunca se convierta en internacional.

El profesional que buscamos

¿Qué debemos entender entonces cuando decimos que una EF se profesionaliza? De forma estricta, esta definición implica que la EF está contratando a directivos profesionales no pertenecientes a la familia; los cuales aportan experiencia y formación en el área concreta que se desea potenciar. Siguiendo a Bañegil y otros (2012), la profesionalización en la gestión debería comenzar por la profesionalización de los miembros de la familia que se incorporen a la empresa; de este modo se podría mantener, como mínimo, a un miembro de la familia en las funciones directivas para que la empresa pueda, al menos durante una generación más, continuar siendo familiar. No obstante, resulta difícil determinar el grado de profesionalización óptimo en la empresa familiar ya que, si bien es necesario un cierto nivel de profesionalización, la pérdida de la condición de familiar debido a una profesionalización total de la misma podría implicar un menoscabo de su ventaja competitiva. Si esto lo llevamos al campo de la internacionalización, veremos que este planteamiento cobra aún más importancia.

En este mismo sentido, Dyer (1986) y Ward (1988) citan una serie de razones para justificar la profesionalización de la gestión de la empresa familiar:

1. Adecuadamente escogidos, los profesionales externos mejoran las aspiraciones

- y la confianza del empresario; ayudan a perfilar y mejorar la visión del negocio; potencian el nivel de compromiso; y permiten detectar las debilidades y fortalezas de las decisiones antes de que estas tengan repercusión en el negocio.
2. Los profesionales externos abren canales de comunicación internos y estimulan acciones y decisiones efectivas en determinados aspectos como planes de sucesión, beneficios y políticas de compensación.
 3. La presencia en la dirección de personas ajenas a la familia implica que los empleados no familiares se sienten más integrados y motivados en la empresa familiar.
 4. La inexistencia dentro de la familia de habilidades adecuadas para gestionar el negocio; sobre todo, a medida que transcurre el tiempo es necesario desarrollar habilidades específicas en finanzas, marketing, contabilidad, dirección de recursos humanos, etc., habilidades y conocimientos que difícilmente se concentran en un solo individuo; por ello es necesario recurrir a profesionales externos.
 5. Necesidad de profesionalizar el negocio cuando los valores familiares pueden generar conflictos empresariales afectando a la rentabilidad y eficiencia de la misma.
 6. Elección del líder cuando se produzca el proceso de sucesión; en el caso de que en la empresa existan familiares capaces de asumir el liderazgo de la empresa, dicho liderazgo recaerá ineludiblemente sobre el familiar; no obstante, pudiera ocurrir que no existan familiares suficientemente preparados; en este caso, el profesional no familiar se postula como candidato para ocupar la posición del líder relevado.

A pesar de las ventajas citadas, Ward en 1988 indicaba que son muy pocas las empresas que tienen algún directivo externo y, mucho menos, las que cuentan con juntas directivas que contemplan varios directivos externos. Dyer, ese mismo año, manifestaba una opinión firme en relación a la profesionalización de la empresa familiar cuando señala que “es la alternativa racional al nepotismo y a los conflictos familiares que dominan los negocios familiares” y que “los profesionales deben confiar en sus años de educación formal para adoptar decisiones racionales”.

Recientes estudios sobre el tema indican que la tendencia ha cambiado, y que actualmente son cada vez más las empresas familiares que profesionalizan algunas de sus áreas estratégicas, como por ejemplo la internacionalización, especialmente cuando no existe ningún familiar acreditado. Pueden verse al

respecto los datos aportados por el IEF y Alexander Hughes (2005) al señalar que el 47% de las empresas familiares tienen un Consejo de Administración formado por miembros de la propiedad y ejecutivos externos; un 35% formado exclusivamente por miembros familiares y un 5,8% dispone de un Consejo de Administración totalmente profesional. En el mismo estudio se indica también que las áreas de trabajo que ocupan los profesionales no familiares están muy atomizadas, aunque se podría resaltar que las de mayor peso específico son Finanzas, Dirección General y Marketing.

LONGEVIDAD VS TAMAÑO DE LAS EMPRESAS

Sólo el **16 %** de los negocios en activo en **ESPAÑA** tiene 20 años (o más), según datos del INE.

Las compañías del S&P 500 han pasado de una media de edad de **67 años** en 1940 a **15 años** en la actualidad.

Se trata de un tema tan importante, que ya en el primer número de la revista Family Business Review en 1988, se ponía de manifiesto la necesidad de incorporar profesionales ajenos a la familia, aludiendo igualmente a las situaciones de falta de aceptación del directivo externo, a las dificultades para su integración y a la sensación de pérdida de poder por parte de los fundadores. Tres décadas más tarde, la necesidad de profesionalizar la gestión- en el sentido de incorporar profesionales ajenos a la familia, aparece como un imperativo y una cuestión esencial para la supervivencia de las empresas familiares en escenarios inciertos y globalizados como los que actualmente vivimos.

La cuestión esencial es cómo llevar a cabo con éxito y de forma planificada, la transición de un modelo de gestión familiar a un modelo más profesional. La Red de Cátedras del IEF identifica tres etapas netamente diferenciadas en las que es más habitual la incorporación de directivos no familiares:

1ª etapa: dirección por el fundador. El fundador incorpora un directivo para que le ayude en su labor de gestión. Su objetivo es encontrar alguien que le manifieste su lealtad, que complemente sus capacidades personales,

es decir, no se trata de una profesionalización consciente de la gestión. En esta fase, lo más habitual es que el núcleo familiar sea reducido y la propiedad esté muy concentrada; por lo que es probablemente la época menos conflictiva para ejercer la dirección por parte de profesionales externos.

2ª etapa: transición de la primera a la segunda generación. En este momento la empresa crece y los directivos no familiares se hacen necesarios para ayudar al fundador en aquellas materias que éste desconoce: marketing, finanzas, producción; la lealtad sigue siendo considerada una cualidad muy relevante y es posible que el fundador haya alcanzado un punto de saturación en el que sienta que no puede hacerlo todo por sí sólo. En estos períodos de transición, en el caso de que la siguiente generación sea demasiado joven o no cuente con la experiencia adecuada para hacerse cargo de un negocio es cuando suelen ser habituales los directivos ajenos a la familia (PriceWaterhouseCoopers, 2007).

3ª etapa: segunda y ulteriores generaciones. La empresa familiar siente la necesidad de profesionalizarse incorporando directivos no familiares a los puestos directivos; puede ocurrir que en esta etapa no exista un sucesor familiar con el nivel de formación adecuado, bien con carácter transitorio, en cuyo caso, mientras se concluye con el proceso de preparación del sucesor, el directivo no familiar puede desarrollar labores de mentor del sucesor, o bien con carácter definitivo, en el caso de que entre los miembros de la familia no exista ningún candidato susceptible de ser sucesor, con lo cual, el carácter profesional de la gestión se perpetúa.

Chittoor y Das (2007) se centran en el proceso de suceder la gestión (que no la propiedad) de un directivo familiar a uno no familiar, concluyendo una serie de proposiciones interesantes:

1. Es más probable que la sucesión en la gestión de un directivo familiar a uno no familiar sea mejor que si el sucesor es un familiar.
2. Es necesario arbitrar un mecanismo de salida del proceso de gestión para los familiares directivos cuando se acuerde que el sucesor en la gestión sea un directivo no familiar.
3. Cuando se decide que el sucesor en la gestión sea un directivo no familiar, interesa que, en el proceso de selección, se valore positivamente la experiencia

- anterior del candidato en la empresa familiar o en empresas del grupo frente a candidatos sin ninguna experiencia dentro de la organización o del grupo.
4. La inclusión del directivo no familiar en el Consejo de Administración facilita el proceso de sucesión en la gestión.
 5. La participación del directivo no familiar en un pequeño porcentaje de la propiedad mejora el proceso de sucesión en la gestión, ya que permite una coincidencia de intereses entre éste y los propietarios.

Aunque la mayoría de los estudios sobre profesionalización abogan por perfilar al directivo no familiar como un profesional con determinadas competencias profesionales, experiencia en el sector de actividad y habilidad para desempeñar sus funciones de manera objetiva, apelan a aquellos otros en los que sin ser definida expresamente, se habla de cultura empresarial, llegando Hall y Norqvist (2008) a la siguiente conclusión: “la gestión profesional de una empresa familiar implica un conocimiento profundo de los objetivos de la familia propietaria y de su manera de entender la empresa (competencia cultural) para ser capaz de aplicar eficientemente los conocimientos formales y la experiencia (competencia formal) en esa empresa familiar en particular”.

Hablando en términos de ventajas e inconvenientes, Pérez et al. (2007) indican una serie de factores favorables que pueden ser considerados por un directivo externo para decidirse a formar parte de una empresa familiar:

- Al ser organizaciones en que están fuertemente arraigadas la cultura del esfuerzo, la colaboración y la honestidad, los directivos no familiares también se hacen partícipes de esos valores.
- Las posibilidades de promoción y, por tanto, de desarrollo de una carrera profesional adecuada son mayores y se desarrollan más rápidamente en las empresas familiares.
- El nivel de personalización, contacto y consideración de las relaciones humanas es mayor y el nivel de burocratización menor, por lo que presentan un mayor nivel de flexibilidad que las organizaciones no familiares. En muchos casos, los lazos que unen a los directivos y empleados no familiares con las familias con las que y para las que trabajan son tan estrechos que se sienten parte de la familia (Klein y Bell, 2007).
- El nivel de compromiso de los miembros familiares con la estrategia y objetivos es muy elevado, circunstancia que también lleva a los directivos externos a comprometerse fuertemente.

- La identificación de los productos y marcas con la propia familia es muy estrecha, generando una imagen de confianza en el mercado; el directivo externo también se beneficiará de la imagen positiva que proyecta la empresa que gestiona.
- La política de inversiones suele desarrollarse con una visión a largo plazo, por lo que las situaciones coyunturales negativas afectarán en menor medida el devenir de la empresa y, por tanto, la gestión del directivo externo.
- La proximidad con el propietario dinamiza y facilita la toma de decisiones importantes.

Por otra parte, es posible encontrar también la contrapartida negativa a tales ventajas (Red de Cátedras del IEF, 2007):

- Las empresas familiares, en algunos casos, descuidan aspectos tan importantes como la formación continua, los programas de reciclaje y la promoción, de ahí que el directivo externo pueda ver perjudicada su carrera profesional. Además, el directivo externo puede sentirse amenazado por desarrollar una carrera profesional en plena competencia con los miembros de la familia y sentir que los incentivos y sistemas de promoción están más orientados a los miembros de la familia (Gallo y Sveen, 1991).
- La temporalidad con la que opera la empresa familiar es más elevada que la que suele manejar el directivo externo, pudiendo producirse situaciones de desajuste y expectativas no coincidentes.
- En aquellos casos en que la empresa familiar afronta situaciones de relevo generacional, cambios de liderazgo o redistribución del capital sin haberlo previsto con la debida antelación y adecuado análisis, el directivo no familiar puede enfrentarse a situaciones arriesgadas para la propia actividad de la empresa.
- La visión tradicionalista que acompaña a muchas empresas familiares puede entorpecer la libertad necesaria por parte del directivo externo, sobre todo para la puesta en práctica de políticas de gestión innovadoras y apropiadas al entorno en el que se desenvuelve la empresa.
- Si el control y el ejercicio del poder es excesivo por parte del grupo familiar, pueden producirse conflictos de decisiones y de competencia profesional entre éstos y el directivo no familiar.

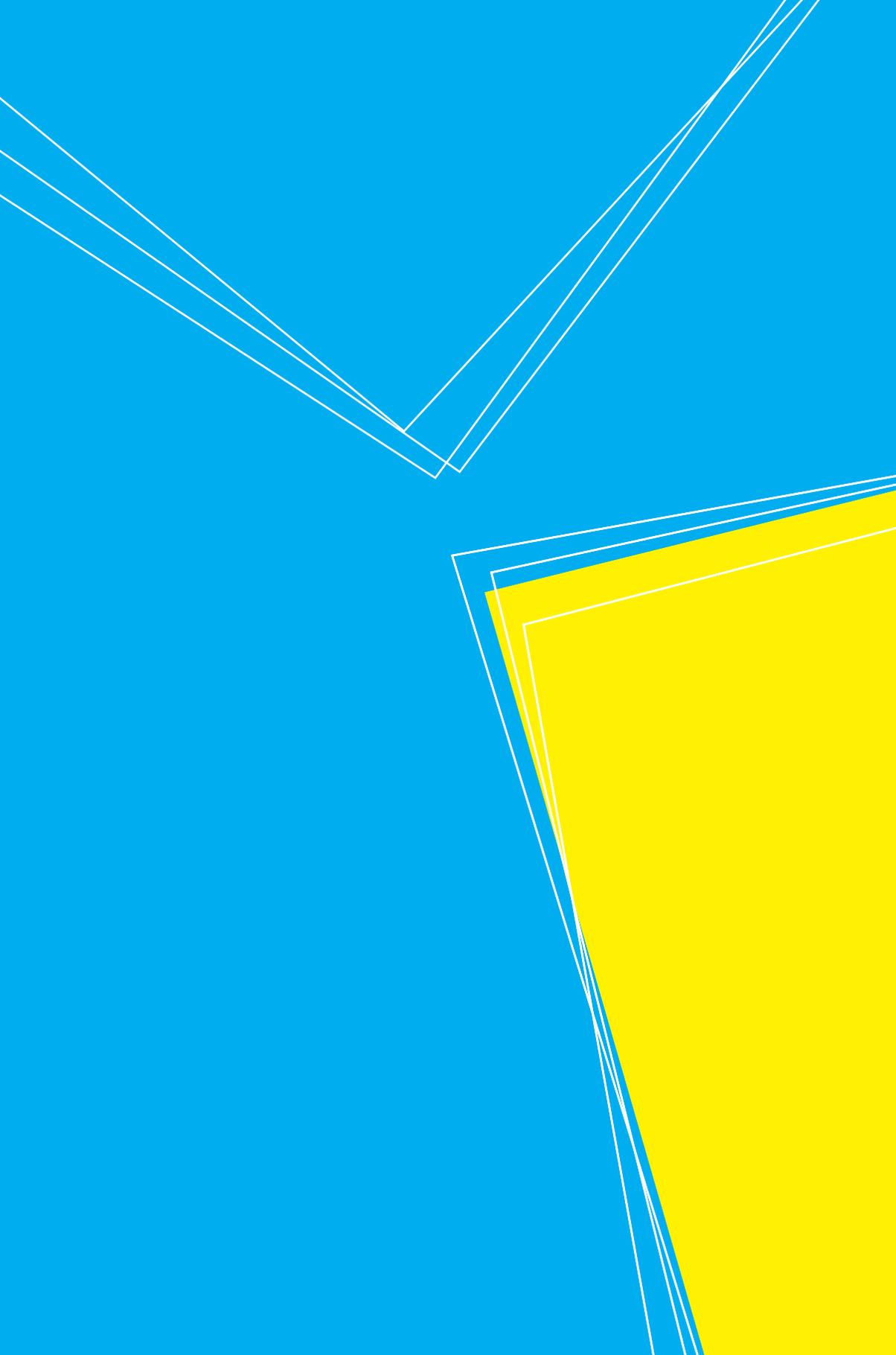
A modo de conclusiones

Cuando hablamos de que necesitamos internacionalizar nuestra empresa, no es otra cosa que iniciar un proceso que nos compromete a prepararnos para salir al mercado internacional. Las características internacionales de la familia, la oportunidad de crear puestos de trabajo a miembros de la familia que se deseen incorporar al negocio y la predisposición favorable hacia la creación de alianzas estratégicas con otras empresas, podrían facilitar la estrategia de internacionalización; en cambio, la falta de conocimiento y preparación de la familia, sobre todo en cuestiones internacionales, el deseo de querer mantener la propiedad de la empresa en manos de la familia y la falta de armonía y unión entre sus miembros, son factores que restringen la estrategia internacional.

Y si no tenemos a nadie en la familia, ¿qué hacemos? Porque si traemos alguien “de fuera” corremos el riesgo de perder el control de una parte importante de la empresa (todas las áreas de gestión implicadas en el proceso de internacionalización). Bien, un planteamiento coherente en este caso podría ser contar con el apoyo de asesores bajo la premisa de que los directores deciden y los consejeros sólo asesoran.

¿Y qué debemos exigir al profesional no familiar que podríamos necesitar? El directivo no familiar debe ser seleccionado no sólo por sus competencias profesionales, sino también por sus habilidades personales para mantener una relación equilibrada con la familia empresaria y, por otra, que debe contar con el apoyo tanto de la Junta de Propietarios como del Consejo de Familia. Es importante conocer su honradez y el comportamiento ético, además del compromiso con la empresa y la capacidad profesional. También es necesario valorar la capacidad de trabajo, comprensión de la empresa familiar, sentido común, capacidad de diálogo, experiencia anterior, liderazgo, visión global, iniciativa, formación, flexibilidad y motivación.

En suma, podríamos decir que profesionalizar y potenciar los talentos en las empresas familiares es un proceso complejo que no solo se resuelve con miembros de la familia capacitados, o con la incorporación de ejecutivos. Va mucho más allá, dado que implica un cambio en la cultura de la empresa hacia una dirección más profesional (Bañegil, Barroso y Tato, 2011). Y el crecimiento internacional, es una buena opción que nos exige conocer bien todo lo explicado en este capítulo.



Reflexiones de empresarios extremeños

En las siguientes páginas, el lector podrá encontrar los testimonios de empresarios de Extremadura que ya han vivido procesos de relevo o se encuentran inmersos en la planificación de los mismos. Casos de referencia que aportan de manera práctica los momentos y estados del proceso de sucesión, contados por sus protagonistas más directos, los sucesores.

Juan Carmona / Inquiba

Ignacio Cortés / Balneario El Raposo

Hernando de Orellana Pizarro / Fundación Obra Pía de los Pizarro

Marta Sánchez López-Lago / Narval



Relevo empresarial
El relevo es un proceso y no un momento
de transición. La clave está en
preparar al sucesor de relevo.

Relevo empresarial
LIDERAZGO
INNOVACIÓN
G

Escuela de Administración de Empresas



Juan Carmona

Inquiba

Juan Carmona Béjar es el Director General de Inquiba, la empresa fundada por sus padres en los años 70 y en la que trabajan actualmente tres de los cinco hermanos, aunque todos forman parte de ella. El negocio está orientado principalmente a la fabricación de productos de limpieza y aseo personal, con una apuesta firme por la investigación para mejorar el producto a través de un Departamento de I+D+I, así como varias divisiones destinadas a optimizar áreas como la distribución o las alianzas con nuevas empresas y sectores para seguir creciendo, entre otros.

En 2005 se plantearon la creación del protocolo familiar y actualmente están en su tercera revisión. Inquiba cuenta, para el desarrollo de su actividad, con órganos de gobierno diferenciados: Comité de Dirección de la Empresa, Consejo de Familia y Consejo de Administración.

Cuando se le pregunta por la articulación sucesoria a través del protocolo, Juan Carmona afirma que “no es algo mágico, pero sí muy necesario”. Reconoce que a ellos les vino muy bien para separar negocio y familia, “que no es un proceso sencillo y en nuestro caso costó tiempo y muchos desencuentros familiares”. Pese a ello, asegura que les sirvió para seguir avanzando, “fue un proceso muy lento que se inició en 2006 y ha tenido muchas fases en todos estos años”.

Además, asegura que “en la elaboración del protocolo hay que tener en cuenta dos aspectos: el primero de ellos es rodearse de profesionales que ayuden a la elaboración del documento y, en segundo lugar, hay que saber separar la parte familiar y emocional de la estructura formal del protocolo. En la familia pueden darse circunstancias que rompan la estabilidad necesaria para el funcionamiento de la empresa: divorcios, separaciones, fallecimientos... por lo que se hace necesario un protocolo que recoja todas esas posibilidades y soluciones para esas situaciones que puedan afectar a la empresa. Además, habrá que ir modificando y adaptando el protocolo de cara a las nuevas necesidades que pueda tener la familia”, explica desde su experiencia.

Cuando se habla del Consejo de Familia, Juan expone desde su perspectiva, que “es necesario separar el Consejo de Familia de otros órganos de gobierno, para que los problemas que puedan existir en el seno familiar se puedan llevar al Consejo de Familia”. En Inquiba cuentan con un Consejo de Familia donde está representada la familia más un asesor, y en este órgano “se discuten temas de índole familiar; y en el Consejo de Administración, aunque está representada la familia con un consejero, solo se tratan temas empresariales como los resultados de la empresa, planes estratégicos, etc.”. Juan Carmona insiste en que “no hay que tocar temas familiares dado que pueden generar conflictos y dificultar el avance de la empresa”.

El Director General de la empresa muestra sus consideraciones en este ámbito, “el Consejo de Familia debe estar estructurado, en nuestro caso, está formado por los hermanos y, aunque sus hijos aún no se han incorporado, sí se les ha invitado a participar; existe un calendario de reuniones, orden del día...”.

Destaca que “es un proceso que atraviesa distintas fases. Al principio las reuniones eran un poco desordenadas, era algo inevitable, pero una vez superado hay que aprender de los problemas, separando lo familiar de la gestión”. Señala que “es necesario separar competencias, estructurar, seguir un calendario, registrar todos los acuerdos... De este modo todos los miembros pueden sentarse con una idea clara de lo que hay que tratar y lo que no, evitando distorsiones que enturbien la reunión y dificulten el avance de la empresa”.

Volviendo al protocolo de sucesión y relevo, Juan Carmona destaca que “la transmisión de una empresa del fundador a la siguiente generación es un acto de generosidad, pero también es un acto de generosidad elaborar un protocolo entre los miembros de una familia empresaria”. Se hace necesario, en su opinión, “buscar la unanimidad en su elaboración para que la continuidad de la empresa se garantice. En nuestro caso, se hizo con mucho tiempo para buscar esa unanimidad necesaria, para que todos los miembros tuviesen claro que las decisiones que se tomaban eran las mejores para la empresa y para la familia”, concluye.

Ignacio Cortés Balneario El Raposo

Aunque la empresa que gestiona el Balneario El Raposo fue creada en 1922, fue en 1943 cuando se crea la sociedad “Hidalgo y Cortés SRC” tras entrar a formar parte en el accionariado la Familia Cortés, a través de la compra del 50% de las acciones por parte de D. Carlos Cortés Fedeli, abuelo de los actuales propietarios. Su hijo, D. Antonio Cortés Muñoz, junto a su esposa, Dña. Pilar Moro Moraño, se hicieron cargo más tarde de la gestión y administración del Balneario, hasta que en 1997 él fallece repentinamente y fueron sus cuatro hijos, - Ignacio, Gonzalo, Álvaro y Jaime-, quienes compraron la totalidad de las acciones, dos años después, para constituir la sociedad actual “Balneario El Raposo S.L.” de la que ellos son actuales administradores.

La sucesión, a pesar del momento traumático vivido en el seno de la familia, se produjo de manera normalizada y tras la jubilación de la madre y viuda de D. Antonio, sus hijos tomaron las riendas del negocio, especialmente Ignacio que ya había trabajado un año con su padre tras terminar sus estudios. A partir de entonces, de la mano de esta tercera generación (segunda en cuanto a familia se refiere) se inicia un período de profunda transformación en sus instalaciones que se vieron reformadas, ampliadas y mejoradas, hasta llegar a la actualidad.

En el año 2010 iniciaron además un proceso de diversificación empresarial que aumentó hasta superar el centenar de trabajadores. Fue como consecuencia de la creación de tres empresas en sectores diferenciados y complementarios como la producción de plantas aromáticas, un centro especial de empleo para personas discapacitadas y otra de cosméticos BIO y termal.

Desde 2015 cuentan con un consejo asesor y una persona ajena a la familia que ha contribuido al crecimiento de la empresa. Mirando al futuro contemplan una cuarta generación con ocho niños de entre 3 y 13 años, entendiendo que este relevo debe ser más planificado que el anterior. En estos momentos están dando los primeros pasos para la creación del consejo de familia.

Para Ignacio, su caso “más que de éxito fue de suerte”. Su padre nunca se planteó un protocolo de sucesión y cuando les llegó el momento a raíz de su fallecimiento se encontraron de frente con esta situación. Afortunadamente, tras acabar sus estudios universitarios, Ignacio había pasado un año en la empresa antes de morir su padre, lo que le sirvió de gran ayuda para conocer el día a día de la empresa. De hecho, cree que “si este suceso hubiese ocurrido unos años antes, probablemente hubiera sido un caso de fracaso”.

Los cuatro hermanos se han implicado en la empresa, con diferentes roles. El mayor, Ignacio, la dirige; el segundo es un perfil más técnico y está más alejado del ámbito público; mientras que el tercero tiene un papel comercial y de trato directo con clientes; y el cuarto se dedica al proyecto agrícola BIO. Recuerda que contaron con una consultora externa para elaborar el protocolo familiar a raíz de la jubilación de su madre, pero “se enfocó mal desde el principio. Fue un documento muy complejo en el que se intentó regularlo todo”. La complejidad de la gestión del documento planteó gran dificultad a la hora de la firma y actualmente trabajan en simplificarlo y actualizarlo.

La incorporación progresiva de los hermanos a la empresa, “en la que cada uno desempeña su trabajo con pasión” ha facilitado el desarrollo de la actividad, aunque les preocupa la próxima generación tras el proceso de cambio, crecimiento y sacrificio que ellos han liderado en esta transición. Por ello creen que deben “hacer atractiva la empresa para la próxima generación”. En su opinión, “más que pensar en el protocolo lo primero que hay que pensar es en que la empresa vaya bien. Y es que el protocolo empieza a interesar cuando hay un legado que transmitir a la próxima generación, por tanto lo vemos como un medio y no un fin”.

Ignacio Cortés valora que “el protocolo crea elementos de comunicación y el Consejo de Familia sirve para que todos puedan transmitir su opinión”, pero matiza que “para que el proceso sea satisfactorio tanto en relación con el protocolo familiar como al consejo de familia, es importante elegir a alguien competente que dirija el proceso” y es consciente de que se trata de “una decisión estratégica crítica” por lo que implica. Recuerda que “nuestra elección del consultor en 2008 no fue lo más afortunada y esto generó conflictos internos. Hay que tomar esta decisión con tranquilidad para que sea la persona adecuada y propiciar que el proceso sea un éxito y la compañía perdure”, concluye.

Hernando de Orellana Pizarro

Fundación Obra Pía de los Pizarro

Hernando de Orellana-Pizarro es descendiente directo de Hernando Pizarro (hermano del Conquistador), concretamente la décimo tercera generación, actualmente es presidente del Patronato de la Fundación Obra Pía de los Pizarro y séptimo patrono desde que la antigua Obra Pía se convirtiese en Fundación. Esta historia nos presenta un caso de éxito en cuanto a transmisión, de generación en generación, de una de las instituciones benéficas de carácter privado más antiguas de España.

Todo ello arranca en el siglo XVI, en la voluntad de unos fundadores, que mostraron su preocupación por el mantenimiento de su fama y fortuna a través de su patrimonio y apellido. El primer protocolo familiar lo constituyó el testamento y escritura de Mayorazgo de Hernando Pizarro y Francisca Pizarro Yupanqui (hija del conquistador). Ambos, marido y mujer, establecieron el Mayorazgo que funcionó hasta la desamortización de Mendizábal, a mediados del siglo XIX. A partir de entonces, otras vicisitudes históricas lo convirtieron en una Fundación que en la actualidad cuenta con más de 150 años de historia.

Según las normas de sucesión en mayorazgo ésta recae en el varón mayor, lo que preservaba el apellido, que es quien heredaba el patrimonio, que no podía ser vendido, lo que garantizaba su permanencia. De cierta forma esto perdura en la Fundación, que tiene que abordar distintos trámites administrativos para abordar una venta de un bien de su dotación.

Actualmente, la sucesión en de la Fundación sigue el mismo criterio que el Mayorazgo, aunque esta regla se cambió en la actualización de los estatutos llevada a cabo en los años 90 para abrir la sucesión a las mujeres. Por tanto, la presidencia del patronato de la Fundación recae en el mayor de los hijos, sea varón o mujer.

Hernando de Orellana es patrono de la Fundación desde los 20 años, primero único y, posteriormente, Presidente de un patronato familiar, y tras trece

generaciones sigue perpetuando la voluntad de los fundadores, lo que les convierte en un interesante caso de sucesión, aunque la base de la institución no sea estrictamente empresarial.

“Los fundadores, de alguna forma, pretendían su inmortalidad, es decir, perdurar en el tiempo, velar por su salvación eterna, y salvaguardar su patrimonio. Todo ello mediante su última voluntad: la constitución de su Mayorazgo y construcción de una iglesia donde se les diese cristiana sepultura y celebrase misas por sus almas, además de la construcción de un hospital para pobres”, explica Hernando. “Todo ello se tuvo en cuenta en el proceso de modernización de la Fundación realizado en los años 90, ante la necesidad de reinterpretar esa voluntad para adaptarla a las nuevas realidades de una sociedad que avanzaba hacia el siglo XXI. Así los fines de la Fundación se modificaron para pasar a ser una institución social, cultural y de cooperación internacional, y su gestión transitó de estructuras del antiguo régimen hacia la gestión empresarial, lo que la ha convertido en cabecera de un grupo empresarial. El resultado ha sido la creación de una fundación familiar y patrimonial, y como tal el órgano de gobierno está integrado por miembros de la familia, y los recursos para el cumplimiento de fines provienen de la gestión un patrimonio familiar”, cuenta el propio patrono. A partir de ahí se desarrolla un proyecto empresarial que sí va a requerir la elaboración de un protocolo familiar.

En lo personal, explica Hernando de Orellana que inicialmente él no se planteaba dedicar su vida a la Fundación, “quería ser ingeniero de caminos, profesión para la cual me había formado, pero pasados los años, y con la perspectiva del tiempo, me alegro de haber optado por la opción de la Fundación”. Su planteamiento para la siguiente generación no es su integración inmediata, si no que la incorporación se produzca paulatinamente y tras un amplio periodo de experiencia laboral en fuera de la institución.

Por la situación especial del caso que nos ocupa, hay que especificar que para ellos “el problema familiar es longitudinal y no transversal. Con el mayorazgo, el problema sucesorio no existía, aunque era injusto. Actualmente el problema fundamental está en conjugar la primogenitura con la aptitud”.

Marta Sánchez López-Lago

Narval

Marta Sánchez López-Lago es administradora única de una empresa familiar de segunda generación, Narval Logística Frigorífica. Se dedica a la distribución y logística a temperatura controlada y cuenta con los más avanzados sistemas y equipos, combinando su crecimiento con la experiencia. Vinculados al mundo del transporte desde inicios del siglo pasado, la empresa fue creada por su padre, Antonio Sánchez Pardo, en 1980, que además de fundador era administrador único.

El proceso de sucesión realizado en 2006 fue motivado por la enfermedad y fallecimiento de su padre. Tanto Marta como su hermana, que ya estaban en la empresa, continuaron en la misma, mientras que sus dos hermanos, que no estaban en la compañía, siguieron con su actividad fuera de la misma. Cuando se produjo la enfermedad de su padre apostaron por la elaboración del protocolo familiar pero, dada la rapidez de la enfermedad del progenitor, el momento elegido no fue el idóneo por la situación familiar que vivían. Así fue como Marta llegó a ser administradora única y actualmente han retomado ese proceso para crear los órganos de gestión y elaboración del protocolo.

Ante el escenario planteado cree que ninguno de sus hijos ni de sus sobrinos, que ya son tercera generación, aún no son los candidatos para dar continuidad al proyecto empresarial por su corta edad, y entiende que es un buen momento para profesionalizarla.

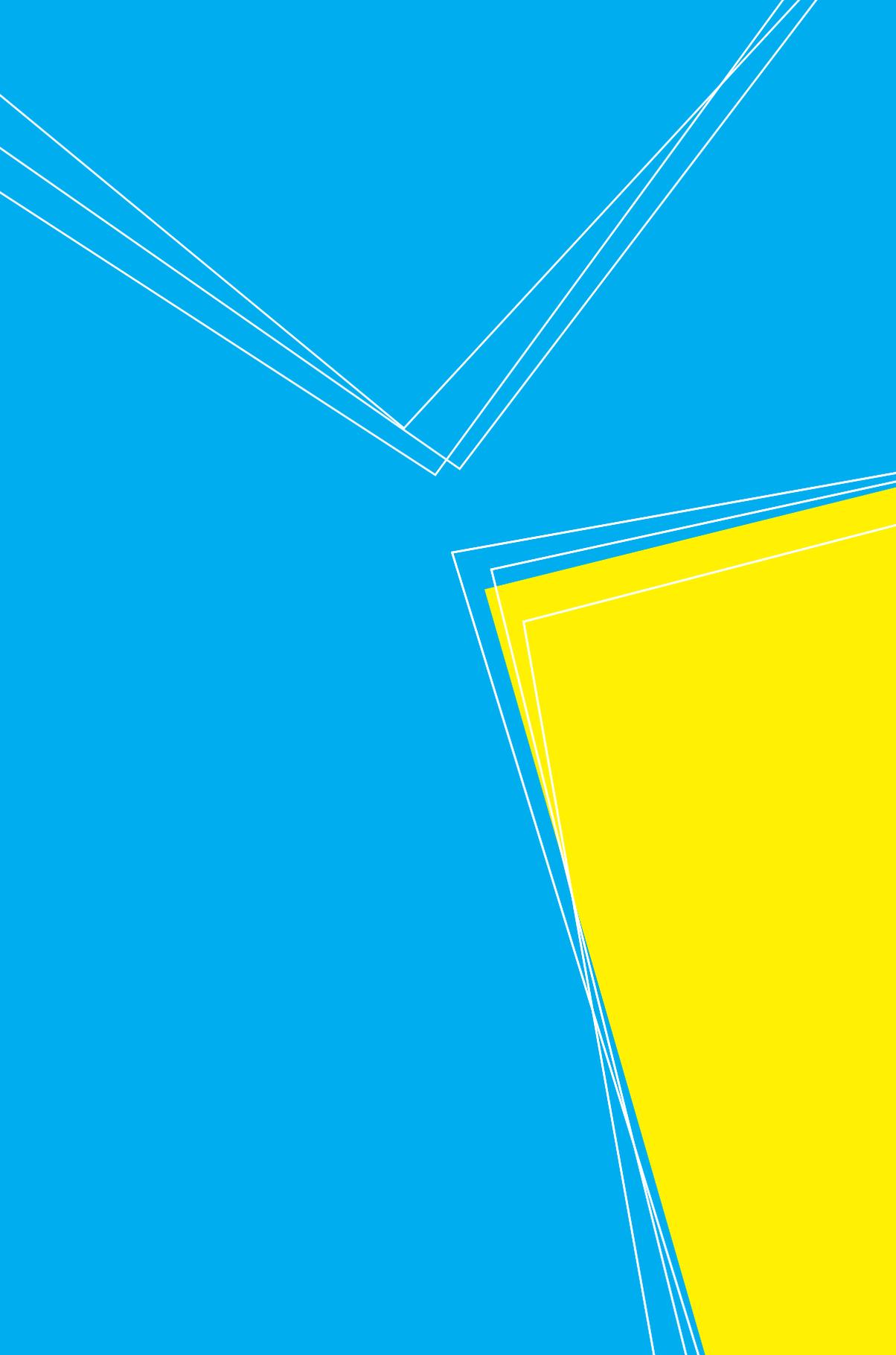
La principal complicación para la elaboración del protocolo, en su caso, se centra en que “parte de la familia no está dentro de la empresa, aunque es de gran ayuda la presencia de una persona externa, con experiencia, que guíe el proceso”. Marta Sánchez es consciente de que “estos problemas son normales en los procesos de elaboración de protocolos familiares con lo que anima a la familia a sentarse a hablar”. Para ella, es muy importante conservar los valores que su padre le inculcó y siente que debe velar porque esos valores sean transmitidos a sus hijos y sobrinos y “que tengan su reflejo en el protocolo sin olvidar la profesionalización de la empresa familiar”.

Cuando Marta Sánchez se vio en la tesitura de ser nombrada administradora única de la empresa, venía de otro sector donde había trabajado durante diez años. Esa experiencia de trabajo por cuenta ajena le aporta una perspectiva diferente sobre el proceso a seguir en su empresa. Cree que “aunque todos sean propietarios, no todos los miembros de la familia tienen que ser parte de la empresa. Esas cuestiones deben ser tratadas en el protocolo familiar”.

Ante la importancia del protocolo si ya existe una sociedad, cree que “hay que diferenciar entre la propiedad y la gestión y, en este sentido, el protocolo sirve para sentar a todos los propietarios en la misma mesa y pensar en el futuro de la empresa, y hasta donde queremos implicar a la familia”.

Tiene claro que “la elaboración de un documento tan trascendental como el protocolo debe desarrollarse de manera ordenada, serena y con tiempo”, afirma mientras recuerda que en su caso fue un proceso duro porque les sobrevino desprevénidos.

Precisamente toda esa situación que rodeó el proceso de sucesión en su empresa hizo que no se hubiesen creado órganos como el consejo de familia o el consejo de administración, solamente cuentan con la figura del administrador único, asumida por ella directamente. Marta Sánchez considera que “esta figura de cara al crecimiento de la empresa se queda corto” y ve necesario que en una empresa grande como la suya existan órganos de gobierno “que repartan responsabilidades y contribuyan al crecimiento de la empresa”. Es uno de los objetivos que se plantean con la elaboración de su protocolo.



Epílogo

Conclusiones y Recomendaciones

José Piñeiro

A modo de cierre, estructuramos en seis bloques temáticos las principales ideas fuerza o claves del proceso de relevo. Conclusiones y recomendaciones extraídas, de manera esquemática, de los contenidos temáticos tratados por los autores en los capítulos de esta guía.

Esta relación de conclusiones es exhaustiva pero no limitativa y será competencia del lector elaborar la suya propia tras la lectura detallada de esta guía y la adaptación a su situación particular.



PLANIFICACIÓN DEL RELEVO

1. El objetivo último del proceso de relevo generacional es institucionalizar la empresa, buscando que su legado o propósito inicial trascienda a todo el proyecto.
2. Hay que tener presente el ciclo de la vida de la organización, es decir, la etapa en la que se encuentra la empresa, porque de ello dependerá el enfoque de la planificación. Es esencial manejar los ciclos vitales de la empresa porque los mismos métodos que producen éxito en una etapa pueden crear fracaso en la siguiente. Dirigir equilibradamente cada etapa de una empresa requiere capacidad de liderazgo y gestión.
3. Al tomar la decisión de iniciar el proceso de sucesión, se debe estar en sintonía con los motivos que generaron la creación de la empresa, y verificar si esos motivos siguen vivos en toda la organización.
4. En el proceso de sucesión es imprescindible la renuncia del fundador a mantenerse en el vértice del gobierno del proyecto. Toda renuncia requiere un sacrificio y genera sensaciones de ausencia y vértigo, incluso miedo a perder lo construido por la falta de confianza o formación del sucesor. Por eso, la formación se convierte en el elemento clave del plan de relevo generacional.
5. El empresario tiene su propio ADN y, por tanto, también debemos tener en cuenta su forma de gestionar. Cada empresario gestiona de forma diferente

una cuenta de resultados, un balance, la información financiera que le llega y su agenda diaria. En función de su gestión podremos conocer al empresario, su forma de ver la empresa y los valores que se propone transmitir (generosidad, lealtad, sacrificio, humildad, cultura del esfuerzo, etc.).

6. A veces los procesos de sucesión presentan trampas que deben superarse:
 - a. Confundir el derecho de propiedad con la capacidad de dirigir una organización.
 - b. Confundir los flujos económicos y el patrimonio de la familia con los de la empresa.
 - c. Confundir los lazos de afecto con los lazos contractuales.
 - d. Retrasar innecesariamente la sucesión.
 - e. Confundir los órganos de gobierno con los órganos de dirección.
 - f. Gobernar empresa y familia con criterios fiscales.
 - g. Creerse inmune a cualquier trampa.

DIRECCIÓN, FAMILIA Y PLAN DE SUCESIÓN

7. Es importante elegir el momento en el que se debe producir la sucesión y trabajar para que los sucesores tomen las riendas del proceso, porque a pesar de que el emprendedor puede ocupar siempre un sitio en la empresa, no debe someterse la imagen de la misma a un esfuerzo de continuidad forzosa.
8. Cuando los procesos de relevo se realizan de manera ordenada se asegura la continuidad de la empresa, no solo en la creación de riqueza, sino en el impacto en el futuro de todas las personas implicadas en la decisión de relevo.
9. Retrasar innecesariamente el relevo generacional conduce a conflictos tanto internos (dentro de la propia empresa), como externos (proyectando una imagen de falta de recursos, de recambio en la dirección de la empresa y de incertidumbres para los clientes, proveedores y resto de operadores).
10. Las relaciones personales, en el momento de la sucesión, son otro de los factores a tener en cuenta. No es lo mismo que la empresa familiar esté compuesta exclusivamente por una rama familiar que por varias ramas. Los hermanos y los hijos tienen una relación diferente si proceden de una misma rama que si se mezclan distintas ramas familiares.

11. La dirección y gestión de las empresas deben estar profesionalizadas, pues de lo contrario la toma de decisiones pueden producirse por impulso, adoptando medidas basadas en las emociones o creencias, que nada tienen que ver con el proceso de toma de decisiones basadas en un adecuado análisis de riesgos. Una dirección organizada y profesionalizada toma decisiones racionalmente y en base a un análisis exhaustivo de las situaciones planteadas.
12. No debe huirse de los conflictos, hay que gestionarlos. La dirección debe tener capacidad para aceptar que otras personas piensen de forma diferente y eso repercute de forma positiva en la empresa. Una persona que huya de los conflictos no debería tener responsabilidades de dirección. Cuando hay tensiones en la empresa los sufre la familia y cuando las tensiones se originan en la familia los paga la empresa. Hay que regular la transferencia de tensiones separando la propiedad, la administración y la gestión de las empresas.
13. En lugar de buscar directivos perfectos, debemos construir equipos de trabajadores y colaboradores externos que se complementen. Equipos con miembros o no de la familia, cuya suma de perfiles permita tener, en términos de alineación saludable e implicación compartida, la combinación de energías que aporte a la organización las cuatro capacidades esenciales que deben convivir en toda empresa: Producción, Emprendimiento, Administración e Integración. Una buena integración es aquella que permite encontrar un lugar adecuado para cada persona, incluyendo al fundador, y evitar la aparición de la complacencia.
14. Las empresas más longevas son empresas que prefieren enfocarse y especializarse para después abordar planes de crecimiento en tamaño y nuevos mercados. Son empresas en las que es importante la tradición, no reniegan del pasado, pero tampoco se cierran al progreso.
15. La dificultad de la transición alcanza su estado de mayor complejidad en el propio fundador, en su estado emocional y mental, requiriendo toda la atención y cuidado por parte del resto de los actores en el proceso.



RESPONSABILIDAD DE LOS ADMINISTRADORES

16. La ley exige que en cada sociedad deban designarse unos administradores. Con frecuencia se eligen para estos puestos a miembros de la familia atendiendo a criterios de retribución en lugar de preparación o diligencia en su desempeño.
17. Suelen ser minoría en las organizaciones, las personas que son conscientes de las obligaciones que conlleva el cargo de administrador de una sociedad y las responsabilidades en las que puede incurrir si no se ejercita el cargo con la diligencia debida.
18. Dejar que el tiempo pase no constituye una forma diligente de ejercer el cargo de administrador, acrecentando el riesgo de exigencia de responsabilidades.
19. Las responsabilidades de los administradores pueden ser genéricas (relativas a los deberes como administrador) o directas. El cumplimiento de las obligaciones inherentes al cargo de administrador resulta fundamental para evitar la exigencia de responsabilidades que pueden llevar a la ruina a quienes, de forma confiada, aceptaron el cargo sin ser conscientes de dicha responsabilidad.
20. Nadie está obligado a aceptar el cargo de administrador, pero una vez aceptado, se debe ser consciente de que no puede hacerse dejación de las funciones legalmente establecidas, tanto en beneficio de la sociedad como para evitar un perjuicio propio.

21. La adopción de medidas necesarias en el momento adecuado puede evitar la exigencia de responsabilidades a los administradores, posponer dichas decisiones puede acarrear consecuencias irreparables en el patrimonio de la empresa y en el del propio administrador.
22. Es necesaria una formación adecuada de los miembros de la familia para el desempeño del cargo de administrador, así como establecer un proceso constante hacia la profesionalización de la administración de la sociedad.

INSTRUMENTOS JURÍDICOS DE LA PLANIFICACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

23. La planificación de la empresa familiar debe tener en cuenta la madurez de la misma y el objetivo que busca la familia. Planificación que debe estar personalizada en cada caso empresarial ya que no sirven soluciones clonadas ante circunstancias diferentes.
24. Debemos implicar a las familias para hacer convivir la dirección por valores con los objetivos empresariales, ratios económicas, balances y cuentas de resultados. Esta es la meta a lograr en las familias empresarias.
25. Se debe marcar como objetivo mantener unida a la familia, intentar que la empresa sea un punto de unión de todos los familiares y conseguir que logre trabajar en común.
26. Debe saberse tratar la retirada del empresario cuando solo quiere seguir siendo padre o madre, y gestionar la herencia familiar cumpliendo los deseos de los progenitores.
27. El ordenamiento jurídico da la oportunidad, a las familias empresarias, de encontrar soluciones a sus conflictos empresariales y familiares. Igualmente otorgará soluciones válidas durante el tiempo necesario para que sea la propia familia la que consiga adaptarse a las soluciones y con ello hacer perdurar el sueño de su empresa a salvo de conflictos durante mucho tiempo.
28. Se planifica para evitar un conflicto futuro o para solucionar uno que ya existe.
29. En el caso de empresas familiares, las instituciones jurídicas más habituales para la resolución de conflictos son:

- a. Los pactos familiares
- b. Los Estatutos sociales
- c. Los testamentos y capitulaciones matrimoniales.



LOS PROTOCOLOS FAMILIARES

- 30. La elaboración de un protocolo familiar debe hacerse con unos objetivos que permitan la continuidad de la empresa familiar en un marco de relaciones familiares. No debe buscar beneficios individuales de los miembros de la familia.
- 31. El protocolo familiar debe hacerse bajo la premisa de libertad y consenso de todos los miembros de la familia. Un protocolo realizado por mayoría generará un conflicto a la larga, los protocolos deben consensuarse y ser aprobados por unanimidad. Un protocolo con estas premisas solventará problemas futuros que amenazan la continuidad de la empresa familiar.

PROFESIONALIZACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

32. Internacionalizar la empresa significa que nos comprometemos a prepararnos para salir a los mercados internacionales.
33. La internacionalización permite incorporar nuevos miembros de la familia a la empresa, hacer alianzas con otras empresas y adquirir una formación que beneficia al crecimiento de la organización. Normalmente, las empresas no crecen al mismo tiempo que las familias, siendo habitual que las familias crezcan más que las empresas y la internacionalización es una forma natural de dar respuesta a esta descompensación, pero requiere una formación de alto nivel.
34. Cuando la familia no tiene a nadie preparado para este proceso debe contar con asesores externos bajo la premisa de que los directores deciden y los asesores solamente aconsejan.
35. Para elegir a los profesionales adecuados deben exigirse, no solamente competencias profesionales, sino habilidades personales que permitan mantener una relación familiar equilibrada con la familia empresaria. Esos profesionales deben contar con el apoyo de los propietarios y aportar valores

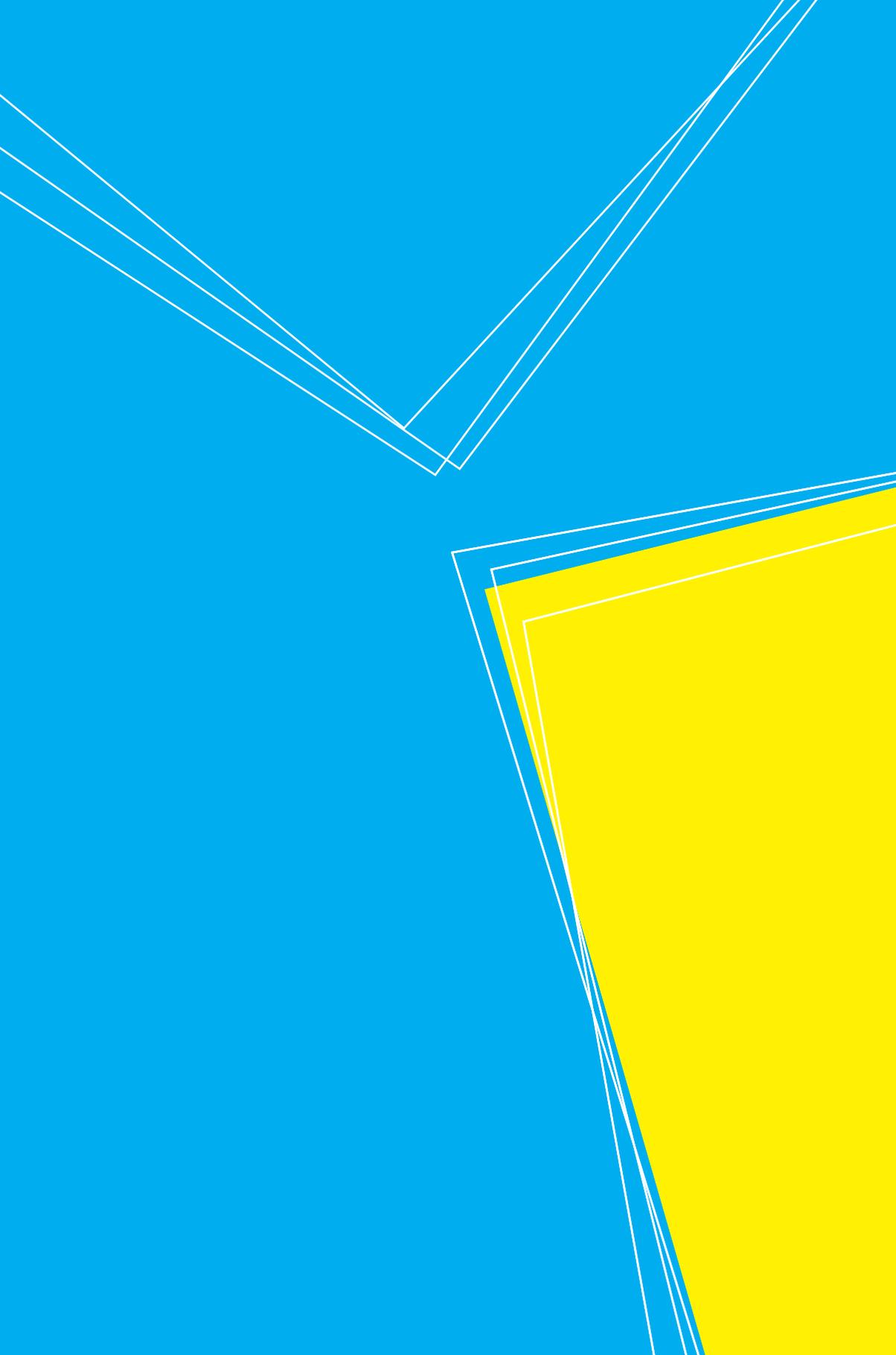




esenciales como la honradez, capacidad de trabajo, comportamiento ético, además de tener un fuerte compromiso con la empresa y sus valores.

36 Profesionalizar y potenciar las habilidades y talentos en las empresas familiares es un proceso complejo que no solo se resuelve con miembros de la familia o con la incorporación de ejecutivos, sino que va mucho más allá, dado que implica un cambio de cultura de la empresa hacia una dirección más profesional. El crecimiento internacional es una buena opción para la profesionalización de la empresa, ya que exige conocer bien las capacidades de la misma.

Estas conclusiones o recomendaciones nos resumen algunas piezas claves en el proceso de relevo generacional. Pero como ya hemos apuntado, las empresas familiares son únicas e irrepetibles y seguro que hay aspectos que podrían complementar estas conclusiones. Esas aportaciones las deberá hacer el lector con la lectura completa de esta guía y la adaptación a su situación particular.





Anexo
Relación de autores

Tomás Bañegil

Tomás es catedrático de Universidad de Extremadura, director de la Cátedra de Empresa Familiar de la UEX y Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid.

Pertenece a una familia empresaria (conoce bien los problemas de relevo generacional); estudió en Cáceres, Badajoz, Madrid y Sussex (Inglaterra); ha trabajado como investigador y formador en Brasil, Portugal, Ecuador, Italia, Argentina, Hong-Kong, Suecia, Finlandia, República Checa y Cuba. Ha dirigido 17 Tesis doctorales. Tiene más de 60 publicaciones en revistas especializadas y 7 libros (todos agotados). Ha contribuido con ponencias en más de 30 Congresos Internacionales, en el último de los cuales (junio de 2017), recibió el premio: "Best Spanish Poster Award" del Family Enterprise Research Conference (FERC), celebrado en Asheville (Estados Unidos).

José Piñeiro Cortes

Socio de Asesores Empresariales Asociados S.L. con más de 30 años de experiencia en asesoramiento empresarial y auditoría de cuentas.

Licenciado en ADE, Licenciado en Economía, Master en Administración Concursal. Diplomado en Ciencias Empresariales. Perito Mercantil. Censor Jurado de Cuentas. Auditor inscrito en el ROAC. Miembro del Registro de Economistas. Experto en Auditoría Pública. Profesor de Análisis de Estados Financieros y Régimen Fiscal en ITAE Escuela de Negocios.

José Piñeiro es presidente de la Asociación Extremeña de la Empresa Familiar desde 2016.

José Manuel Cuadrado

Asesor y Formador de Dirección, Ingeniero Técnico en Electrónica Industrial y Diplomado en Dirección de Empresas (PIDE-2006) por el Instituto Internacional San Telmo. Master en Tecnologías de la Información. 15 años de experiencia entrenando a empresarios y directivos y 9 años liderando las áreas de consultoría y de capacitación directiva en ITAE Escuela de Negocios. Profesor de Liderazgo y Modelo de Negocio.

Socio y fundador de CUADRADO DIRECCIÓN, acompañamiento profesional al servicio de la empresa dedicada a la profesionalización de la gestión de PYMES, mejora organizativa y apoyo a dirección con oficina técnica de proyectos estratégicos para anticiparse a retos del futuro (crecimiento planificado, inversión, relevo, gobierno...).

Javier Galindo

Javier es socio y director del Departamento Fiscal de la firma ABATEX, el cual engloba el Área de Empresa Familiar. Con 14 años de experiencia como abogado y asesor fiscal, primero en Garrigues y desde 2014 en ABATEX, ha participado en la asistencia a numerosas empresas familiares extremeñas en la elaboración de sus protocolos familiares.

Licenciado en Derecho y miembro del Colegio de Abogados de Cáceres, es además Inspector de Hacienda del Estado en excedencia y Diplomado en Fundamentos de la Empresa Familiar (FUNDEFAM) (I promoción organizada en Extremadura) por el Instituto Internacional San Telmo.

Sebastián Torralba Gómez

Sebastián es licenciado en Química Industrial por la Universidad de Extremadura, Master en Ingeniería Medioambiental por la Escuela de Organización Industrial y Diplomado en Alta Dirección de empresas por el Instituto San Telmo, donde también se ha formado en la dirección de Empresas Familiares y en la Dirección de Empresas Líderes.

Es socio administrador de Amaurota Asesores de Dirección, S.L. Como consultor y asesor cuenta con más de 20 años de experiencia en el desarrollo de inversiones y en procesos de profesionalización/sucesión de la empresa familiar. Ha participado en comités de dirección, consejos de administración y consejos de familia de empresas de ámbito nacional e internacional.

Participa en comités de dirección y consejos de diferentes empresas familiares del sector turismo, medio ambiente, agroalimentario, distribución, automoción, energía, ... facilitando el gobierno empresarial y la profesionalización de las estructuras de dirección.

Sebastián Torralba es miembro de la Red de profesionales Huete&Co.

Ángel Valverde

Ángel es abogado con más de 25 años de experiencia. Desde VALVERDE GRADSAL, despacho en el que ejerce la función de Socio Director, presta asesoramiento multidisciplinar.

Su despacho es especialista en derecho de la Empresa Familiar, derecho corporativo, litigación, Tributación y gestión de multi family office. Después de una década como socio y miembro fundador del Grupo de Empresa Familiar de CUATRECASAS ABOGADOS, fundó en Madrid su propio despacho, Valverde Gradsal Abogados, integrado por más de diez letrados.

Se licenció en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid en el año 1992 y posteriormente participo en el Master de Asesoría Fiscal de Empresas (MAF) en el Instituto de Empresa de Madrid. Es miembro individual del Family Firm Institute de Boston. Es abogado ejerciente en el Ilustre Colegio de Abogados de Madrid.

Cuenta con una amplia experiencia en el ámbito del asesoramiento a empresarios familiares habiendo participado en más de una centena de procesos completos de relevo generacional y de reorganización patrimonial y tributaria de empresas nacionales y extranjeras y ha colaborado en operaciones corporativas, conflictos de socios, fusiones, adquisiciones y ventas de empresas familiares.

Su firma es miembro de la RED de la Federación Interamericana de Abogados (FIA) y participa en la misma también de forma individual. Colabora en las relaciones jurídicas y comerciales con Iberoamérica de la FIA y en su Capítulo Fiscal. Igualmente forma parte del Capítulo Español de dicha federación.



RELEVO EMPRESARIAL

Si tienes una empresa y te preocupa su continuidad, te ayudamos a organizar el proceso de relevo



extremaduraempresarial.es



Unión Europea

JUNTA DE EXTREMADURA

Consejería de Economía, Ciencia y Agenda Digital