

CLAVES PARA EL ÉXITO DE LA EMPRESA FAMILIAR



CONTENIDOS

Introducción

1. Protocolo de Familia

2. El Consejo de Familia

3. La incorporación de familiares al negocio

4. La sucesión

5. La planificación patrimonial

6. Tres errores a evitar

¿QUÉ ES UNA EMPRESA FAMILIAR?

Se entiende por empresa familiar aquélla en la que concurren las siguientes condiciones:

LOS VOTOS

La mayoría de los derechos de voto (de manera directa o indirecta) pertenece a la persona o personas que fundaron la compañía o a sus familiares.

LA DIRECCIÓN

Al menos un miembro de la familia fundadora participa en la gestión o gobierno de la compañía

En España, estas empresas son el pilar de nuestra economía. Según el Instituto de Empresa Familiar, el 89% de las empresas españolas son empresas familiares (1,1 millones de empresas), las cuales crean el 69% del empleo privado y generan más del 57% del PIB en el sector privado. A continuación, analizaremos las cuestiones que, desde nuestra experiencia profesional, consideramos clave para el éxito de la empresa familiar: el protocolo de familia y su órgano rector (Consejo de Familia), qué es y qué funciones tiene el protocolo de familia (también denominado en lo sucesivo por la abreviatura "PF"), la incorporación de familiares al negocio y un momento especialmente crítico: la sucesión en la empresa familiar.

1. PROTOCOLO DE FAMILIA: ¿PARA QUÉ SIRVE? ¿CUÁL ES SU CONTENIDO?

“La primera generación crea la empresa, la segunda la expande y la tercera la dilapida”.

Leyendas negras como ésta, referidas a la supervivencia de la empresa familiar, desgraciadamente describen con mucha precisión el triste final de muchas compañías de capital familiar.

No sólo un escaso compromiso de las futuras generaciones con el proyecto inicial del fundador o una política de distribución de dividendos demasiado generosa pueden poner en grave riesgo la supervivencia de la empresa familiar.

A estas situaciones propias de las empresas familiares, debemos sumar circunstancias tales como la confusión del patrimonio personal con el empresarial, una mala o inexistente planificación fiscal, luchas fratricidas por la sucesión en la alta dirección de la compañía y un largo etcétera.

Una de las herramientas jurídicas más eficaces de las que dispone la empresa familiar para luchar contra todos sus males endémicos anteriormente citados es el protocolo familiar.



¿Para qué sirve y para qué no un protocolo familiar?

Si alguien piensa que el protocolo es la panacea milagrosa para acabar con todos los males que aquejan a la empresa familiar, tengo una mala noticia que constatan muchos años de experiencia en la materia y muchos protocolos elaborados: no es así.

UNA HERRAMIENTA ÚTIL

El protocolo de empresa familiar es una herramienta muy útil para resolver cuestiones tan críticas como la sucesión en la dirección de la compañía, la entrada o no de cónyuges en el negocio o cláusulas sobre métodos de valoración de acciones/participaciones.

Pero para que tenga virtualidad práctica, para que sea tenido en cuenta, debe ser producto de un diálogo profundo, consensuado y compartido entre los familiares propietarios o futuros propietarios de la empresa.

Para que un protocolo de familia sea eficaz debe elaborarse con carácter preventivo, cuando existe “paz social” en la compañía y pueden analizarse las cuestiones sensibles con el sosiego que merece.

Por el contrario, pretender elaborar un protocolo cuando los conflictos están abiertos y los ánimos encendidos viene a ser algo así como tratar de apagar un incendio con bidones de gasolina.

EL MOMENTO PROPICIO

En no pocas ocasiones el empresario, advertido sobre la necesidad de elaborar un protocolo de empresa familiar, responde: “A nosotros no nos hace falta, nos llevamos muy bien”.

Craso error, precisamente cuando las relaciones entre la familia y la empresa son buenas, es el momento propicio para acometer la elaboración de un protocolo de empresa familiar.

Cierto es que las obligaciones derivadas de un protocolo son de obligado cumplimiento para los que lo suscriben y pueden garantizarse por distintos medios jurídicos.

Recuerdo una ocasión en la que llegamos incluso a constituir una prenda de participaciones para asegurar las obligaciones derivadas del protocolo.

Utilidad preventiva

Pero no nos engañemos, aunque existan medios legales para exigir el cumplimiento del protocolo jurisdiccionalmente, si llegamos a tal extremo el protocolo de empresa familiar habrá fracasado.

Porque su principal utilidad es preventiva:

Evitar conflictos futuros y que todos los miembros de la familia con responsabilidades presentes o futuras en la empresa tengan claras las reglas de juego y las acepten moralmente como propias y beneficiosas para todos los implicados.

¿CUÁL ES EL CONTENIDO MÍNIMO RECOMENDABLE?

Aunque cada familia empresaria tiene sus peculiaridades, lo importante es que sus miembros participen activamente en la redacción e implementación de su protocolo, contando con un equipo de profesionales con experiencias para ello. Hay mucho en juego.

Sin pretender dar una lista exhaustiva, enumeraremos a continuación las cuestiones clave que como mínimo debería resolver:

1) HISTORIA Y VALORES DE LA EMPRESA FAMILIAR

Este epígrafe, más allá de la mera literatura, servirá para inspirar y orientar a la familia empresaria cuando se enfrente a una decisión difícil. Asimismo, cumple la nada baladí función de explicar y recordar a los nuevos miembros de la familia, de dónde vienen y cuál es el cuadro de valores éticos que les ha permitido alcanzar el actual grado de desarrollo empresarial.

2) DESCRIPCIÓN DE SOCIEDADES DEL GRUPO, ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN Y ESTRUCTURA SOCIETARIA

La “foto” actual de las compañías del grupo, para que aquellos familiares menos implicados con la gestión diaria puedan saber a grandes rasgos cómo se compone el grupo empresarial. También sirve para delimitar con claridad a qué sociedades va a vincular, a través de sus socios y administradores presentes en el Consejo de Familia, el protocolo de familia.

3) CONSEJO DE FAMILIA

El protocolo de familia crea este importante órgano, encargado de servir de canal de comunicación entre familia y empresa, sucesores en la dirección general y órgano de administración de la empresa; igualmente, debe configurarse el procedimiento de selección y designación, que puede recoger o no la posibilidad de contar con terceros profesionales ajenos a la empresa a tal fin.

4) INCORPORACIÓN DE FAMILIARES A LA EMPRESA

El protocolo de familia debe definir los requisitos y procedimiento que debe regir la incorporación de miembros de la familia a la gestión de la empresa, siendo cuando menos conveniente distinguir a estos efectos entre puestos de base, mandos intermedios, directivos y alta dirección de la compañía.

5) POSTURA DE LA EMPRESA FAMILIAR

con respecto a la incorporación de socios ajenos a la familia y normas de valoración de acciones (SA) o participaciones (SL) para socios que deseen entrar o salir en la empresa familiar.

6) SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Una cuestión crítica en la empresa familiar que el protocolo de familia no puede pasar por alto. Debe establecerse por tanto qué requisitos debe cumplir el sucesor o sucesores en la dirección general y órgano de administración de la empresa; igualmente, debe configurarse el procedimiento de selección y designación, que puede recoger o no la posibilidad de contar con terceros profesionales ajenos a la empresa a tal fin.

7) MEDIDAS DE AUXILIO A FAMILIARES

Es usual que en los protocolos de familia se prevean determinadas medidas económicas para ayudar a los miembros de la familia empresaria, liberalidades o préstamos blandos para cursar estudios relacionados con la empresa familiar, casos de necesidad por cuestiones de salud o apoyo para emprender un nuevo negocio.

8) ACTUALIZACIÓN DEL PROTOCOLO DE FAMILIA

El protocolo es un documento vivo, debe acompañar al devenir y vicisitudes de la empresa, cubrir las necesidades de prevención de conflictos que ésta tenga en cada momento. Por tanto, es fundamental prever su actualización cada cierto tiempo, y además a propuesta del Consejo de Familia, cuando alguna nueva circunstancia realmente significativa así lo aconseje.

¿Es jurídicamente vinculante?

Un protocolo de familia tiene naturaleza contractual y, por tanto, es plenamente vinculante:

Despliega todos sus efectos jurídicos sobre las partes que lo suscriben.

La base de esta eficacia legal es el principio de la autonomía de la voluntad de las partes que prima en Derecho civil y que es a su vez de aplicación supletoria a la normativa mercantil (ex artículo 1.255 del Código civil según el cual las partes pueden establecer los pactos y estipulaciones que consideren oportunos, siempre y cuando no sean contrarios a “las leyes, la moral, ni el orden público”).

Porque los estatutos sociales, al gozar de publicidad registral vía Registro Mercantil sí que producen efectos “erga omnes” (frente a todos).

¿Pueden preverse medidas adicionales para garantizar el cumplimiento de las obligaciones contenidas en el protocolo familiar por parte de los firmantes?

La respuesta es nuevamente afirmativa:

cabe suscribir cualquiera de los negocios jurídicos de garantía para reforzar las obligaciones del protocolo (v.gr. prenda sobre las participaciones sociales o acciones). Pero no debemos olvidar algo esencial, la mayor utilidad que tiene el protocolo de familia es evitar conflictos societarios futuros entre los miembros de la familia empresaria, fomentando la comunicación entre ellos y el consenso en los temas estratégicos de cada empresa familiar.

2. EL CONSEJO DE FAMILIA

El órgano encargado de velar por el debido cumplimiento y actualización del protocolo de familia es el Consejo de Familia. Dicho órgano, aunque es una de las piezas esenciales que, como la práctica mercantil demuestra, debe contener todo protocolo de familia para que éste funciones, no está expresamente regulado por la Ley.

Así, y aunque nos movemos por tanto en el ámbito del principio de autonomía de la voluntad de las partes regulado por el artículo 1.255 de nuestro Código Civil, la experiencia profesional elaborando protocolos nos aconseja ciertas previsiones comunes:

¿QUIÉN LO COMPONE?

En el protocolo de familia debe pactarse quién compone el Consejo de Familia. Lo habitual es que esté compuesto por todos los socios del grupo o sociedad familiar presentes y además los mayores de edad (o de 16 años) que vayan a serlo en el futuro.

El hecho de incluir entre los componentes del Consejo de Familiar a miembros de la familia que todavía no son socios desde el punto de vista estrictamente jurídico se justifica en una segunda importante función que cumple este órgano (además de la de velar por el cumplimiento del protocolo):

la de formar, familiarizar y motivar a los más jóvenes en la toma de decisiones empresariales.

Otra cuestión espinosa en este punto tiene que ver con los cónyuges de los socios (los denominados también “socios políticos”); lo más normal es que no sean parte del Consejo de Familia.

Pero claro está, cada empresa familiar es un mundo, y pocas reglas generales existen que funcionen al 100% de forma genérica para cualquier empresa familiar.

CARGOS

De entre los miembros del Consejo de Familia, es habitual que cuando menos se designe a un presidente y a un secretario. El presidente tiene la competencia de convocar las sesiones del Consejo de Familia, bien de oficio, bien a instancia de otros miembros del mismo órgano (si así se prevé en el protocolo).

El secretario, como suele ser habitual, tiene por su parte la competencia y el deber de levantar acta de las sesiones del Consejo de Familia, transcribirlas a un libro de actas (físico o digital) y emitir, en su caso, certificados de los acuerdos alcanzados con el visto bueno del presidente.

DERECHO DE ASISTENCIA Y DE VOTO

Una cosa es el derecho a asistir a las sesiones del Consejo de Familia (que se les atribuye a todos los miembros del órgano) y otra bien distinta el derecho a voto (que establece cada protocolo de cada empresa familiar, pero que en muchos casos se otorga exclusivamente a socios con participación en el capital social de la empresa).

También es muy común que en el protocolo de familia se prevea la posibilidad de invitar a otras personas (no-miembros) por su especial conocimiento técnico o experiencia en los asuntos a tratar en una determinada sesión (v.gr: abogados, economistas, directivos de la propia empresa familiar, etc..).

COMPETENCIAS

Las competencias del Consejo de Familiar son tan amplias como sus miembros hayan querido al suscribir el protocolo; pero si dicho documento está bien redactado, el Consejo de Familia debería intervenir, a título ejemplificativo, en cuestiones tales como:

- Acceso de familiares a puestos de trabajo en la empresa (sobre todo en la dirección de la compañía).
- Despido de familiares.
- Autorizar las ayudas a familiares para formación o situaciones de emergencia.
- Sucesión de la empresa familiar.
- Entrada de terceros en el capital social de la empresa.
- Adopción de medidas en caso de incumplimiento de pactos contenidos en el protocolo de familia.

Finalmente, mencionar que las mayorías necesarias para la adopción de acuerdos por parte del Consejo de Familia dependerán de lo que se haya considerado y valorado más o menos relevante a la hora de elaborar el protocolo de familia, según la decisión a acordar (desde mayoría simple hasta la unanimidad).

3. LA INCORPORACIÓN DE FAMILIARES AL NEGOCIO

Finalmente, mencionar que las mayorías necesarias para la adopción de acuerdos por parte del Consejo de Familia dependerán de lo que se haya considerado y valorado más o menos relevante a la hora de elaborar el protocolo de familia, según la decisión a acordar (desde mayoría simple hasta la unanimidad).

A) La peor forma de solucionar la cuestión del acceso de familiares a la empresa familiar es no prever procedimiento, perfectamente reglado y consensuado.

La incorporación de familiares a la empresa familiar debe ser objeto de discusión e inclusión en el protocolo de familia; por tanto, la inexistencia de esta herramienta de prevención de conflictos puede ocasionar muchas tensiones en la familia empresaria, derivadas de:

a) El desconocimiento de las “reglas del juego” por parte de los miembros de la empresa familiar que tienen intención de incorporarse a la compañía; con la consecuente frustración de los mismos si posteriormente sus expectativas no se ven cumplidas.

b) Las diferencias de trato injustificadas entre el acceso de unos miembros de la familia con respecto a otros.

Ambos factores pueden ser el germen de futuros conflictos societarios que acaben perjudicando seriamente la continuidad de la empresa familiar y los puestos de trabajo que la misma genera.

B) El acceso de familiares a la empresa familiar debe regirse por criterios de mercado, mérito y capacidad, lo más objetivos posibles.

No hace falta explicar lo difícil que es ser justo y valorar con objetividad la aptitud y actitud para un determinado puesto de trabajo de un hijo, un hermano o una sobrina; por no hablar de las repercusiones que desde el punto de vista emocional y familiar tiene la negativa al acceso de un puesto de trabajo de un ser querido.

Precisamente por estos motivos, es también muy recomendable no sólo objetivizar al máximo qué requisitos deben cumplirse para ocupar un determinado puesto de dirección (v.gr: formación, experiencia previa en empresas ajenas al grupo familiar, conocimiento de determinados idiomas, etc..), sino también delegar en uno o varios expertos independientes ajenos a la empresa familiar, cuando menos la emisión de un informe de valoración del candidato para ser sometido al Consejo de Familia.

C) El criterio que ha de primar siempre en el acceso de familiares al negocio es el de condiciones de mercado;

Tanto en cuanto a la calificación y experiencia requerida por el candidato para puestos similares en empresas del sector se refiere, como con respecto a la remuneración que el mismo ha de percibir. Cuando se abandona este criterio por razones de tipo emocional, se cae en unos de los errores más peligrosos que puede cometer la empresa familiar: la confusión entre propiedad y gestión.

4. LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

La sucesión en la empresa familiar es sin duda un momento clave para la supervivencia de la compañía tras un cambio generacional, como hemos podido constatar por experiencia profesional tras muchos años de ejercicio profesional. No es tampoco coincidencia que el índice de mortalidad de las empresas familiares españolas se dispare en los saltos de una generación a otra, y especialmente de la segunda a la tercera y de la tercera a la cuarta.

Según el Instituto de Empresa Familiar

Sólo el 7,4% de las empresas españolas ha conseguido llegar a tercera generación (frente a un 44,2% que se hallan en segunda generación) o a un 45,7% que aún está en primera generación. Si nos fijamos en las empresas que están en 4ª generación o más, el porcentaje se reduce hasta un heroico 2,6%,

Generalmente la sucesión en la empresa familiar es más difícil de abordar, pero precisamente por ello más necesario, en la medida en que la toma del control del capital social de la empresa y su gestión corresponde a generaciones más alejadas de los fundadores de la compañía.

Tanto es así que las posibilidades de supervivencia de la empresa familiar en el tiempo según todos los informes y estudios disponibles va mermando exponencialmente de una generación a otra, siendo

por estadística y praxis mercantil especialmente el salto de la segunda generación (hermanos) a la tercera (primos) uno de los momentos más críticos; aunque obviamente cada familiar empresaria es un mundo y no se puede generalizar.

Lo que sí está claro es que la sucesión en la empresa familiar para que pueda ser afrontada con garantías de éxito, debe haber sido objeto de planificación, discusión y consenso en la empresa familiar.

Por todo ello, la sucesión en la empresa familiar (el modo en que se designarán el sucesor o sucesores, requisitos de los mismos y procedimiento) es uno de los contenidos esenciales que debe de tener todo protocolo de familia que se precie. Protocolo de familia que, recordemos es la herramienta de prevención de conflictos básica en la empresa familiar, y en virtud de la cual se instituye el Consejo de Familia (que es el órgano precisamente encargado de tutelar y deliberar el proceso de sucesión en la empresa familiar).

Existen además varias premisas que ayudan mucho a que la sucesión en la empresa familiar se produzca con éxito. Entre ellas, es importante tener en cuenta las siguientes:

a) La implicación y toma de liderazgo, desde la responsabilidad, de la generación anterior a aquella que toma el relevo generacional, así como en el momento en que ésta debe producirse. Factor que es además un importante criterio legitimador para el futuro sucesor o sucesores y evita muchos conflictos.

b) Contar con la opinión, cuando menos preceptiva pero no vinculante, de profesionales ajenos a la familia empresaria, que, con criterios objetivos, de mérito, formación y de mercado, puedan evaluar la idoneidad de los posibles candidatos a suceder en la empresa familiar.

d) La peor sucesión en la empresa familiar es la que no se planifica. No existen reglas universales, válidas para todas las empresas familiares, y cada una de ellas debe prever en su protocolo de empresa familiar su propio procedimiento de sucesión, requisitos y plazos.

e) Finalmente es aconsejable también la activa participación de la generación saliente en los procesos de cambio generacional. Aportan un elemento de legitimidad y una experiencia que ayuda a acercar posturas y evitar conflictos ante las distintas perspectivas de la generación entrante en la gestión.

c) No confundir propiedad con gestión. Evidentemente lo deseable y óptimo es que, si existen miembros de la familia empresaria con actitud y aptitud para ser el sucesor o sucesores en la gestión de la compañía, se cuente con ellos. Pero si se da el caso de que bien ningún miembro de la propiedad quiere participar en la gestión de la empresa porque no es su vocación, o bien queriéndolo carece de las condiciones idóneas y méritos para ocupar un puesto de alta dirección, lo razonable es optar por una dirección general externa y profesionalizada debidamente fiscalizada por la propiedad desde el Consejo de Administración y la Junta General de Socios/Accionistas.

¿Cómo afrontar con éxito ese crítico momento de la sucesión en la empresa familiar?

Lo primero que debemos recomendar es planificación. No deja de resultar cuando menos curioso como muchas empresas familiares planifican concienzudamente sus presupuestos año tras año, tienen su plan de marketing o su plan de expansión, pero sin embargo carecen de toda planificación en cuanto a la sucesión de la empresa familiar se refiere...algo que por cierto puede terminar por echar por tierra tanto esfuerzo planificador en el resto de materias.

El documento idóneo para planificar la sucesión de la empresa familiar es el protocolo de empresa familiar. Por tanto, carecer de él o no desarrollar adecuadamente el método de sucesión en la empresa familiar es un error fatal (y lamentablemente también habitual).

La sucesión en la empresa familiar, esto es, en los máximos puestos de responsabilidad de la empresa o grupo de empresas, debe estar regida por criterios de mérito y capacidad. Ciertamente es que no es fácil llegar a este punto valorar a nuestros sobrinos, tíos, hermanos desde criterios estrictamente objetivos, de mérito y capacidad; porque efectivamente se mezcla lo empresarial con lo familiar, lo profesional con lo afectivo. Por eso es también muy recomendable que el proceso de designación de la sucesión en la empresa familiar, en la gestión, incluya la participación e informe de expertos ajenos al núcleo familiar.

En igualdad de condiciones, de actitud y aptitud, lo deseable es siempre contar con familiares en la alta dirección de la compañía. Pero no siempre esto es posible, bien por falta de interés en continuar con la gestión en la empresa familiar, bien porque, aunque exista interés por parte de algunos miembros de la familia empresaria, éstos no son aptos para asumir la alta dirección de la compañía. Lo importante en cualquier caso es primar los criterios objetivos y de mérito; la empresa familiar que no se profesionaliza, en el largo plazo solo tiene dos destinos: la venta o la desaparición.

5. LA PLANIFICACIÓN PATRIMONIAL DE LA EMPRESA FAMILIAR

La planificación patrimonial consiste en elaborar anticipadamente un modelo de actuación para organizar y dirigir la gestión de parte o de la totalidad del patrimonio presente o futuro de una persona, con la finalidad de mantener o incrementar su valor, y lograr su transmisión ordenada a quienes deban recibirlo cuando se produzca el fallecimiento del titular o la voluntad de éste de donarlo en vida.

En nuestra práctica profesional, es triste observar cómo empresas y patrimonio familiar que han costado mucho conseguir a sus fundadores, atraviesan

después serios problemas de tesorería con el cambio generacional por una incorrecta planificación del patrimonio desde el punto de vista legal y fiscal.

Por ello, aunque la planificación patrimonial parezca muy sofisticada, no es una materia que concierna únicamente a ciudadanos con altos ingresos, sino que es un tema que debería interesar a todos, y especialmente a las empresas familiares (PYMES), ya que la planificación patrimonial permite anticiparse a los problemas y ordenar las consecuencias de lo inevitable.

Todo el mundo se hace preguntas como

“¿Qué pasará con mis bienes cuando yo no esté? ¿Y con mi empresa?”, “¿Mi cónyuge estará protegido si me pasa algo?”, “¿Y mis hijos? ¿Lo mejor es que mis hijos hereden a partes iguales?”.

Nuestro ordenamiento jurídico ofrece multitud de fórmulas jurídicas que permiten regular en vida las consecuencias de preguntas como las anteriormente formuladas. Y si nosotros no regulamos expresamente dichas consecuencias, será la norma quien lo haga, nos parezca bien o no el resultado de la aplicación de la misma.

Es más, coger las riendas y planificar nuestra situación patrimonial, tanto a nivel legal como fiscal, es el modo más sencillo de evitar conflictos familiares y de aportar tranquilidad a nuestro entorno personal y empresarial.

Para obtener una buena planificación se debe realizar un análisis de la situación patrimonial y familiar, y se elegirá la fórmula o fórmulas que mejor se adapten a nuestra situación para dejar bien atado legalmente todo el patrimonio.

Dichas fórmulas están basadas en la economía de opción, por lo que, tras detectar las posibles ineficiencias fiscales, como, por ejemplo, una elevada carga fiscal en el IRPF o en el Impuesto Sobre el Patrimonio, o en el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, se implementarán las fórmulas jurídicas que se hayan escogido y se obtendrá la deseada eficiencia fiscal con escrupuloso a la legalidad vigente.

Entre las posibles herramientas jurídicas a utilizar para una buena planificación patrimonial están las donaciones en vida, el usufructo, los testamentos, los pactos sucesorios, los fideicomisos, las capitulaciones patrimoniales, los seguros, las reorganizaciones empresariales, los protocolos familiares y un largo etcétera.

La planificación patrimonial en la empresa familiar es también uno de los aspectos claves y más importantes a la hora de abordar un protocolo de empresa familiar.

En definitiva, y aunque no resulte fácil reflexionar sobre estos temas, la planificación patrimonial es un acto de responsabilidad que nos evitará problemas presentes y futuros en nuestro entorno familiar y empresarial, e igualmente nos proporcionará una cuantiosa reducción en nuestra carga tributaria.

6. TRES ERRORES A EVITAR POR LA EMPRESA FAMILIAR

A modo de conclusión, los tres errores frecuentes en la empresa familiar que hemos podido observar a lo largo de más de quince años de ejercicio profesional en la materia; tanto que bien pudiera esta parte titularse también “causas de mortalidad de la empresa familiar”.

A) Falta de profesionalización de la empresa familiar

Sabemos que nos es fácil separar lo emocional de lo estrictamente empresarial en este tipo de negocios, enjuiciar y valorar la capacidad de un hijo, un primo, un sobrino o un tío. Pero no mantener la cabeza fría y primar los lazos consanguíneos sobre criterios de mérito y capacidad tiene un efecto devastador sobre las empresas familiares. En primer lugar, por los escasos resultados que, en el mejor de los casos, va a cosechar una persona en un cargo para el que carece de actitud y/o aptitud; y en segundo término, pero no menos importante, por el nefasto ejemplo que se ofrece a otras personas de la compañía

(familiares o no) que sí son absolutamente capaces en el desempeño de sus funciones, y que por ende se sentirán injustamente tratados en términos de retribución e importancia con respecto al familiar no apto. A nadie se le ocurre pensar en permitir a una persona con mala visión y sin formación pilotar un avión cargado de pasajeros; pues lo mismo ocurre, salvando las distancias del símil, cuando se le dan los “mandos” de la empresa familiar a un director general, comercial o financiero, por el mero hecho de ser familiar; se pone en riesgo el futuro y el patrimonio de muchas personas.

B) Confusión de gestión y patrimonio

Otra de las grandes causas de mortalidad de las empresas familiares. Debe tenerse claro que la condición de propietario no necesariamente implica la de gestor de la empresa. A la propiedad, sus socios o accionistas, se les retribuye vía dividendo y con el incremento patrimonial de sus acciones (SA) o participaciones (SL) si las cosas se hacen bien. A los gerentes con una retribución que debe estar

regida por criterio de mercado y capacidad, conforme a lo señalado en el punto anterior. Es más habitual de lo que parece encontrar propietarios que se inmiscuyen en competencias propias de los directivos, quebrando el organigrama de la compañía con el consecuente caos organizativo y para los trabajadores, que al final no saben si hacer caso a uno, a otros, o al sursum corda.

C) Falta de comunicación que deriva en conflictos societarios agravados por la existencia de lazos afectivos

En realidad, muchos de los conflictos familiares tienen su origen en la falta de comunicación entre los miembros de la familia empresaria; como no existe, cada uno se monta su película mental sobre si su mujer/marido puede trabajar en la empresa, sobre su propio futuro en la compañía, sobre el reparto de dividendos, sobre la entrada de inversores en el capital social de la empresa, y el sistema de remuneraciones, y sobre otros muchos aspectos.

Las recetas para paliar estos errores frecuentes en la empresa familiar se resumen en dos elementos clave: planificación y comunicación. La planificación debe realizarse de modo profesional y ordenada a través del Protocolo de Empresa Familiar y, por su parte, la comunicación también requiere cierto orden para que los consensos se alcancen de verdad, y el órgano adecuado para ello es el Consejo de Familia, el cual como mínimo es recomendable se reúna dos veces al año.



CONTACTO



ALICANTE



*Av. Maisonnave, 11
4ºD, 03003 - ALICANTE*

T: 96 529 6180
F: 96 585 0631



BENIDORM



*C/ Emilio Ortuño, 21
- 4º Puerta D 03003 - BENIDORM*

T: 96 688 9020
F: 96 585 0631



VALENCIA



*C/ Conde Salvatierra, 22
1º Puerta 46004, 3 - VALENCIA*

T: 96 352 0409
F: 96 394 0339