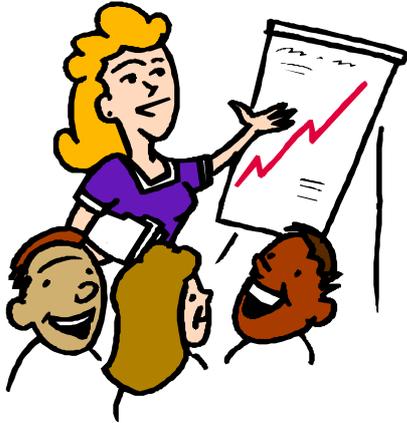


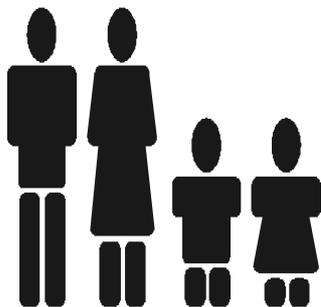
LA EMPRESA FAMILIAR, HOY : (Gestionarlo satisfactoriamente: un reto)



1. Que es una empresa familiar
2. Gráfico aclarativo de las relaciones
3. Problemas de la empresa familiar
4. Algunos factores de fracaso
5. ¿Comité familiar?
6. ¿La continuidad de la empresa?
7. Posible jubilación del empresario
8. El protocolo familiar
9. La solidez jurídica de la sucesión familiar

¿QUE ES UNA EMPRESA FAMILIAR? . -

Se suele considerar empresa familiar, a aquellas que tienen integradas personas que teniendo vínculo familiar, poseen algunas o varias de estas circunstancias:



- Participación o no en el capital de la sociedad empresarial común
- Participación o no en la gestión y/o trabajo directo en la empresa

Y por supuesto, tanto predecesor como sucesor empresarial tienen deseo o vocación de continuidad.

¿Por qué los hijos siempre abandonan la infancia, y los padres nunca abandonamos la paternidad? (Osho)

GRAFICO ACLARATIVO DE LAS RELACIONES. -

Según Davis y Tagiuri, el gráfico de los tres círculos, sirve para representar de forma más clara quizás, las tres posibilidades de interrelación.

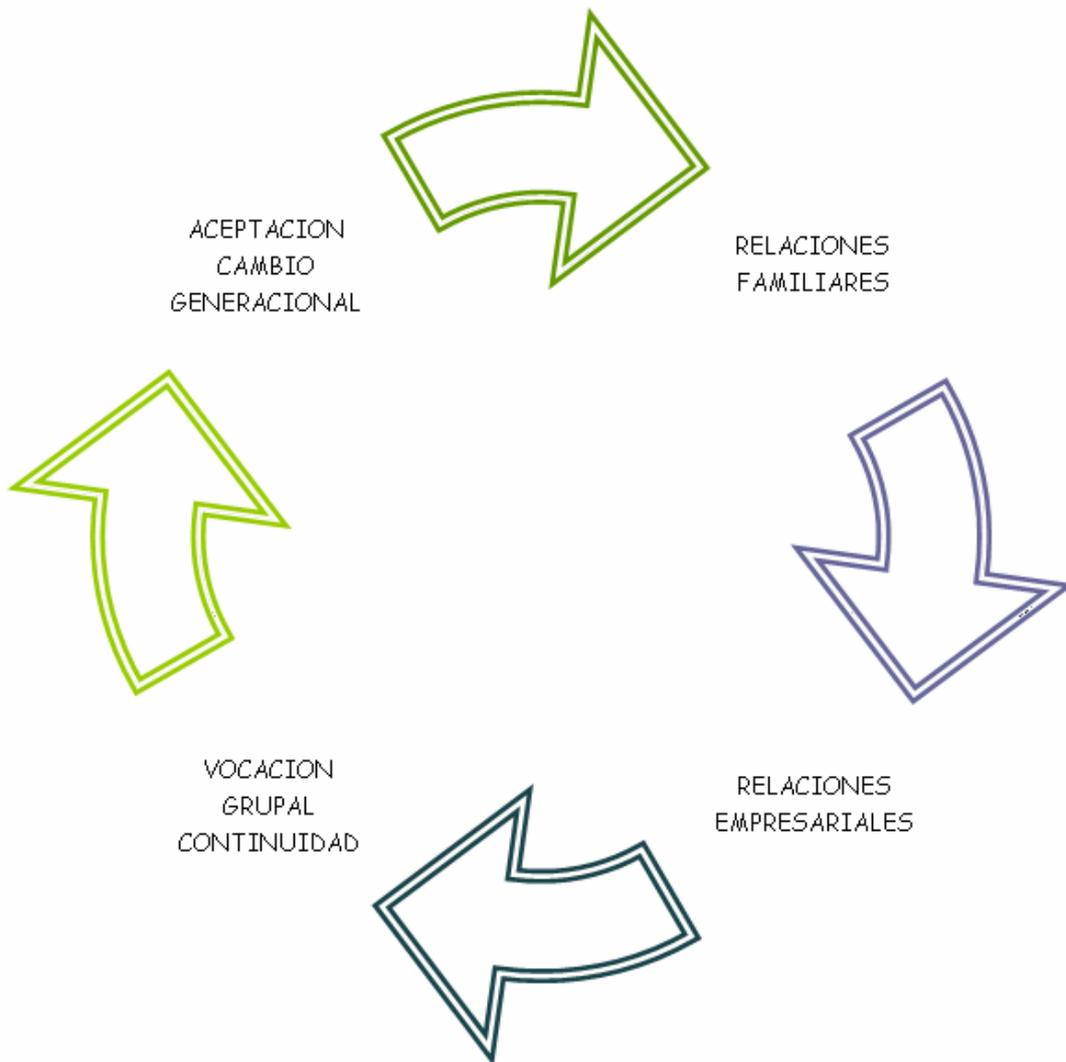
Siendo el concepto 7 en el que coinciden todos los factores: familiar, propietario y trabajador



PROBLEMAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

La empresa familiar siempre tuvo los mismos problemas que cualquier otra, más otros adicionales que creemos podrían ser los del gráfico siguiente, es decir que entramos en una rueda de alimentación en el que las relaciones familiares, logran a veces condicionar las relaciones en la empresa, así como que éstas condicionan las posibilidades en la vocación real de todo el grupo familiar respecto a su continuidad y no sólo de uno de las personas interesadas, bien sea el predecesor o el sucesor, añadiendo finalmente las posibles reticencias del predecesor en ceder su posesión (siempre temporal) del poder.

Hemos descubierto al enemigo, y ESE somos nosotros.....



¿



FRACASO en la empresa familiar ?

ALGUNOS FACTORES DE FRACASO :	
Dentro de la EMPRESA	Desde el punto de vista :FAMILIA
Pérdidas continuadas y nula reacción	Nula planificación de la sucesión
Falta de planificación financiera	Existencia de conflictos relacionales
Falta de adaptación al cambio	No comunicación
No profesionalización	Competencia por el poder
Retribución a la familia, sin coherencia con la situación propia empresarial y de mercado	Liderazgo ejercido no democráticamente
Falta de innovación	Inmovilismo del lider, en facilitar el poder de decisión y gestión
Falta de formación actualizada en los gestores, o lo que es lo mismo : falta de profesionalización	Bajo grado de compromiso
Falta de rapidez en la toma de decisiones	Falta de orgullo de pertenencia
Falta de Plan Estratégico real	Falta de conciliación empresa-familia, positiva para las dos partes.
Y si estamos en un sector de baja demanda, y con poca penetración por nuestra parte e insistimos en continuar, sin cambiar nada	Posibilidades de peligro en la estabilidad del patrimonio familiar
No disfrutar con la actividad empresarial	Inestabilidad económica personal de algún miembro de la familia



"..... **valentía** desde la prudencia, y **disciplina** desde la complacencia, como cualidades determinantes de caminar hacia delante..."



¿Sería interesante un COMITÉ FAMILIAR?

Entendemos que sería importante establecer dentro de la funcionalidad descrita un órgano informador y de gobierno de la familia, con reuniones periódicas.

Cuya función doble sea deseable:

- Anticiparse a los problemas que pudieran surgir
- Fomentar las buenas relaciones
- Informar ampliamente a todos los miembros de la evolución empresarial tanto cuantitativa como cualitativa



¿Qué somos, "familia empresarial o empresa familiar"? ¿Qué preferimos ser? ¿Estamos haciendo algo al respecto?

¿LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA?

Los datos estadísticos son desalentadores, ya que se dice que la posibilidad media de vida, de una empresa familiar, es casi la mitad de la de una que no lo sea.

Los mayores problemas:

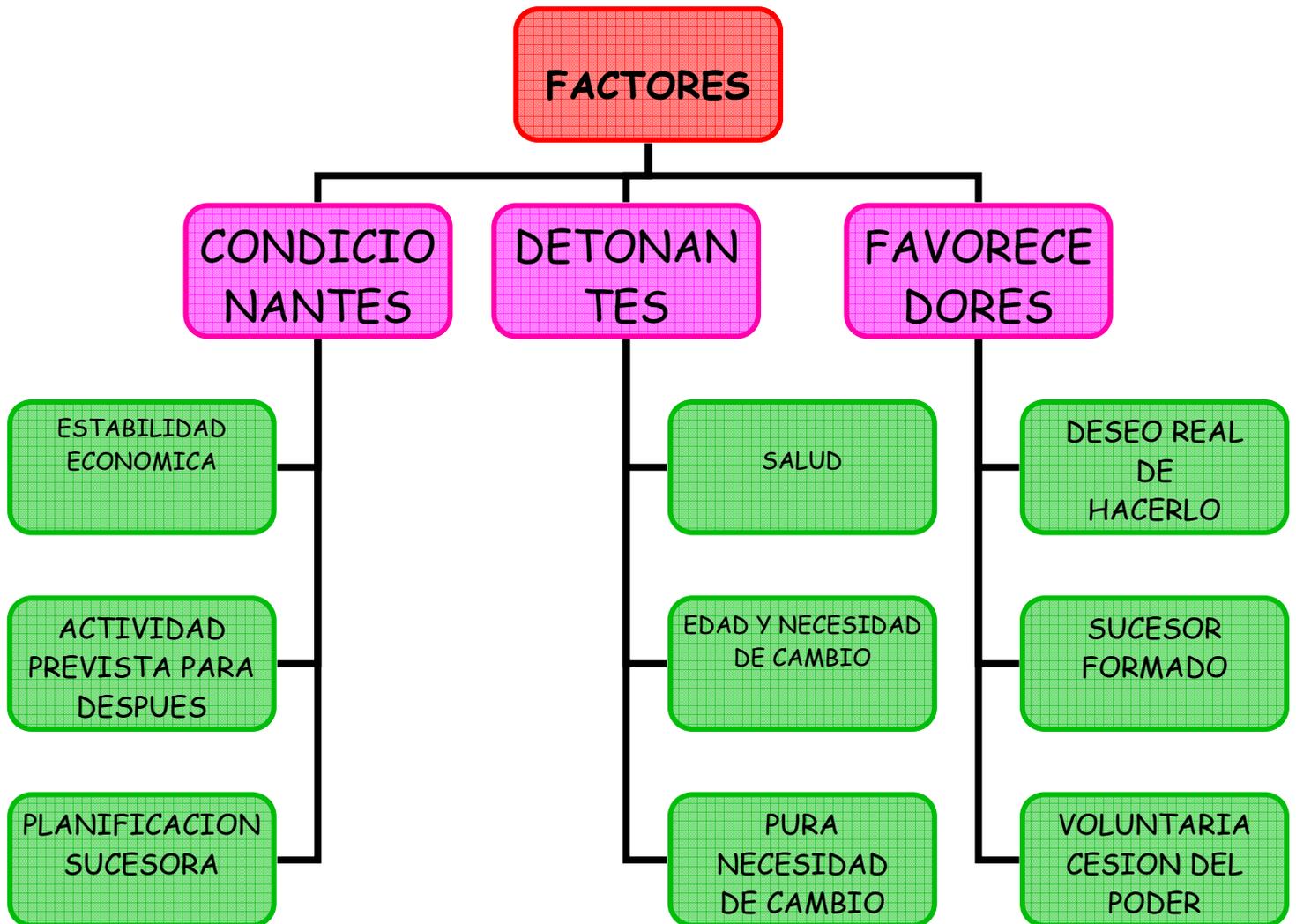
- Relaciones y sentimientos familiares, inseparables en ocasiones de una gestión profesional y objetiva
- Intereses divergentes quizás.
- Reticencias en el predecesor en aceptar los cambios que pueden aparecer
- Vocación real o no del sucesor
- Necesario cambio del enfoque del negocio, muchas veces no provocada sólo por las necesidades de mercado, sino incluso por la idiosincrasia del que se incorpora
- Formación necesaria del sucesor, actualizada y adaptada al entorno, y que por encima, y además de la técnica, debería ser empresarial.
- Necesarios cambios en ocasiones de las relaciones laborales previas, dadas quizás, nuevas estructuraciones.

Después de mí, el diluvio...
(Luis XV rey de Francia)



POSIBLE, JUBILACION DEL EMPRESARIO.-

Los factores detonantes de la jubilación del empresario, entre otros pueden ser :



Se trataría en definitiva de planificar:

1. La situación actual empresarial y del mercado, y su futuro deseable.
2. Si es posible anticiparse unos 3 años al menos en el proceso
3. Estudiar los recursos legales (fiscales y jurídicos) en España, para el fin que se desee, dentro de la sucesión familiar, y optimizar este trámite.
4. Planificar la formación necesaria del sucesor y su integración en el equipo de la empresa
5. Estudiar si es deseable la estructura actual empresarial o es el momento de diseñar otras alternativas



ESCRIBIR LO ACORDADO: EL PROTOCOLO FAMILIAR.-

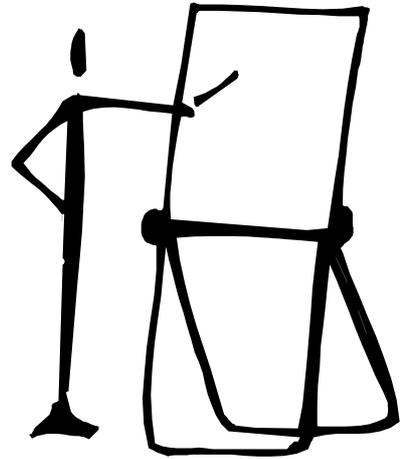
Antes tenía unas 6 teorías sobre el modo de educar a los niños. Ahora tengo 6 niños y ninguna teoría (Lord Rochester)

El protocolo familiar sería un reflejo escrito de las intenciones familiares y que regularía, las relaciones económicas entre la familia, en relación tanto a la actividad empresarial habitual como a la sucesión familiar que se planteara.

Clase de pactos a establecer: (estatutos

sociales)

1. Esquemas-base de intencionalidades con el protocolo redactado
2. Normas básicas de conducta, establecidas como observaciones y sin poder contractual.
3. Obligaciones y derechos entre los elementos de la familia y los considerados como tales, como por ejemplo, el acceso o salida de miembros de la familia dentro la empresa, la prohibición de actividades paralelas, etc.
4. El sometimiento expreso a un órgano regulador en caso de controversia
5. La formulación jurídica y registrada públicamente de los temas sobre los que se necesite hacerlo.



El porqué de la necesidad de un protocolo escrito:



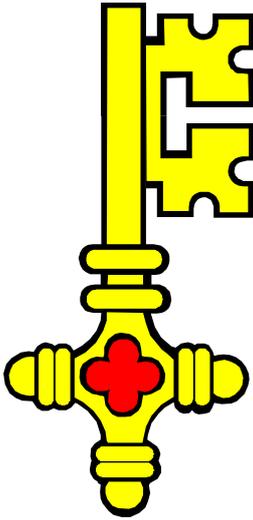
- Lo que no está escrito no existe
- Objetivar determinadas situaciones futuras
- Establecer caminos posibles a soluciones deseables en las incidencias familiares que surjan

Ejemplos de temas abordados en un protocolo familiar:

- Delimitación exacta de los bienes y personas afectadas
- Comité de gobierno y de rendición sobre el alcance de los objetivos
- Conceptualización de las entradas y salidas de los familiares en la empresa.

- Situación de las participaciones en capital y funcionamiento futuro
- Coberturas y previsión de hechos en la salud y fallecimiento de miembros de la familia
- Definición de la política de relaciones con la empresa, teniendo en cuenta entre ello, el nivel de información mínima a facilitar

DAR SOLIDEZ JURIDICA A LA SUCESION FAMILIAR.-



al punto anterior

Al protocolo básico definido, y derivados de él, deberían quizás añadirse:

- Separación de bienes de la sociedad de gananciales si existe
- Coberturas y seguros correspondientes, garantizando la protección de los más débiles económicamente de la familia
- Redacción del Testamento, evitando consecuencias no deseadas, delimitando con claridad, nuda propiedad y usufructo, mejoras a algún heredero, condicionamientos al mismo, etc.
- Ponderar la donación como herramienta alternativa

"Enseñarás a volar,
pero no volarán tu vuelo.
Enseñarás a soñar,
pero no soñarán tu sueño.
Enseñarás a vivir,
pero no vivirán tu vida.

Sin embargo...
en cada vuelo,
en cada vida,
en cada sueño,
perdurará siempre la huella
del camino enseñado."

Madre Teresa De Calcuta

