

.....Marzo 2007

.....Cuaderno N° 4

CUADERNOS DE REFLEXIÓN
DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR

*El factor familia en la organización
de la empresa familiar*

Autores: Doctor. José Javier Rodríguez Alcaide
Doctora Maribel Rodríguez Zapatero
Doña Magdalena Rodríguez Jiménez
Don Antonio J. Sánchez Crespo

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

EL FACTOR FAMILIA EN LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Autores:

Doctor. José Javier Rodríguez Alcaide*

Doctora Maribel Rodríguez Zapatero**

Doña Magdalena Rodríguez Jiménez***

Don Antonio J. Sánchez Crespo****

*Catedrático de economía de la Universidad de Córdoba. Director de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. E-mail: pa1roalj@uco.es

**Dr. en Ciencias Económicas y Empresariales. Colaboradora de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. E-mail: es3rozai@uco.es

***Diplomada en Ciencias Económicas y Empresariales. Secretaria de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. E-mail: pu2rojim@uco.es

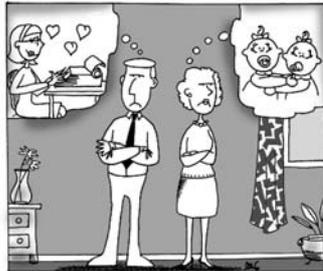
****Socio SCHILLER LEXCONSULT Abogados

INDICE

BASES FILOSÓFICAS PARA TOMAR DECISIONES Y ORGANIZARSE	3
PROBLEMAS DE FAMILIA, PERO NO DE EMPRESA.....	4
NO HAY MAL QUE POR BIEN NO VENGA.....	6
EL TIEMPO EN LA EMPRESA FAMILIAR	9
LA DIFICULTAD DE DEFINIR LA CONTRIBUCIÓN.....	12
LAS DECISIONES EMPRESARIALES EN LA FAMILIA EMPRESARIAL	15
EL PAPEL DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR	18
LA HABILIDAD MÁS IMPORTANTE ES LA CAPACIDAD DE SABER TOMAR DECISIONES.....	21
LOS CONFLICTOS Y LOS GOBIERNOS DURADEROS.....	25
ESCENARIOS Y PLAN DE CONTINGENCIA.....	27
LA FUNCIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	29
UNA ESTRUCTURA ADECUADA DE SU COMPAÑÍA	32
EL CÓDIGO DE VALORES Y EL PROTOCOLO CON OTROS ASUNTOS.....	35
PROTOTIPO DE DECÁLOGO DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	36
EL COSTE DE FIRMAR UN PROTOCOLO	38
CAPITULACIONES MATRIMONIALES.....	41
CARTA ABIERTA AL EJECUTIVO NO FAMILIAR.....	44
EVITE LOS 7 PECADOS CAPITALES DE LA EMPRESA FAMILIAR	46



BASES FILOSÓFICAS PARA TOMAR DECISIONES Y ORGANIZARSE



PROBLEMAS DE FAMILIA, PERO NO DE EMPRESA

La empresa familiar no tiene problemas específicos, pues son similares a los de cualquier otra empresa. Son problemas de mercado, de competencia, de carácter financiero, de adecuada dotación de recursos humanos y de capacidad de gestionar riesgos y afrontar incertidumbres. Sin embargo, cada día se habla más y más de los problemas y retos a superar por la empresa familiar. **Los problemas de la empresa familiar son los problemas de la familia trasladados a la empresa. Cuando la incomprensión entre familiares o la rivalidad entre hermanos se dilucidan en la empresa devienen conflictos en el seno de la empresa.**

En una empresa distribuir o no distribuir dividendos no es un problema sino una decisión mayoritaria: Sin embargo, distribuir o no distribuir dividendos por decisión mayoritaria se transforma en problema empresarial, cuando en verdad es un conflicto entre familiares.

En una empresa nombrar por mayoría un Consejero Delegado o un director general es una decisión normal; sin embargo, en la empresa familiar deviene una situación dramática porque la familia hace de esta decisión un contencioso entre generaciones o entre ramas familiares.

Transferir la propiedad en la empresa no es un problema, es una cuestión de valor y precio; sin embargo, se transforma en un imposible porque desde la familia se enfoca emocionalmente y no con racionalidad empresarial.

Despedir a un ejecutivo en una empresa es una cuestión ordinaria y común en todas las empresas; eso no ocurre así cuando el directivo es familiar porque el despido es un drama familiar llevado al teatro de la empresa.



NO HAY MAL QUE POR BIEN NO VENGA

Querido amigo que conduces a la familia empresarial: Me gustaría disponer de tu tiempo para reflexionar contigo sobre el concepto de transición del negocio familiar que llevas en tus manos.

¿Cómo manejar el cambio y dónde encontrar oportunidades de negocio?. Son cuestiones que todo empresario debe saber responder. Las fuerzas que producen oportunidades sin antecedentes se hallan en el entorno mundial. Debemos reconocer que las fuerzas externas cambian con rapidez el entorno en que se mueven los empresarios.

Por ejemplo, la relevancia del capitalismo era consecuencia de la existencia del marxismo, como organización política y económica. Las mismas fuerzas soterradas, que destruyeron el marxismo como ideología y el comunismo como sistema social, hacen que el capitalismo también sea irrelevante como orden social. Este cambio es una oportunidad para muchos negocios al abrirse mercados y cambiar el modo de las relaciones económicas. Rusia y China se abren a nuevos modos de negocios y crean nuevos tipos de relaciones. Como consecuencia de ello, los mercados armoniosos que operaban dentro de las fronteras nacionales, bajo el orden convencional del capitalismo, se ven reemplazados por mercados complejos y muy diversos de carácter global. La familia empresarial tiene que tomar nota de estos cambios para aprovechar la oportunidad y hacer una transición a veces dolorosa.

Si están cambiando los mercados también cambian los canales de distribución y las necesidades del consumidor. No se asuste y anticipe el tremendo cambio que se está produciendo en dichos canales de comercialización, pues si no lo percibe se va a quedar fuera del sistema ahogando a la empresa y a su familia. Tales cambios han generado bloques económicos como los de la Unión Europea, América del Norte y el Pacífico. A ellos se añadirá el bloque chino que empieza a operar con las reglas de la Organización Mundial del Mercado. En estos bloques tiene necesidad de participar, aportando dosis cada vez más alta de productividad. **No lo vea como una terrible amenaza sino como una buena oportunidad.** Tendrá que preparar no sólo a la empresa sino también y sobre todo a su familia. Su familia debe entender y participar de la cultura de la globalización. Debemos entender que el dinero y la información no reconocen patria alguna y que el concepto de soberanía nacional se ha ido debilitando a la par que potenciándose el de soberanía supranacional, pues las alianzas transfronterizas, formales e informales, sirven de fuerza integradora de la economía supranacional y mundial. **Ante estos cambios su familia empresarial no debe asustarse ni entrar en espasmos sino transitar aprovechando la oportunidad que ofrece este cambio.**

A pesar de la tenacidad con la que ciertos elementos políticos, culturales y psicológicos se esfuerzan en mantener la identidad nacional, la diferencia entre economía nacional e internacional ha dejado de ser una realidad. Buena prueba es lo que ha sucedido a nivel mundial tras el derrumbe de las Torres Gemelas de Nueva York. Su empresa, si quiere triunfar, tendrá que ser **competitiva** en el plano internacional. Aunque su familia empresarial no participe en operaciones con el exterior debe tener un modo global de pensar y analizar las situaciones.

Todas estas fuerzas crean oportunidades para su empresa. No se queje y sepa aprovecharlas.

Reúna a su gente no para hablar de problemas sino para hablar de cómo aprovechar las nuevas oportunidades. Vea esos cambios externos como la gran oportunidad de su vida para salir de un negocio mortecino. Usted a

veces tiene el enemigo en el modo con el que su familia tiene de visionar y posicionarse ante estos drásticos cambios.



EL TIEMPO EN LA EMPRESA FAMILIAR

No invierta el tiempo al azar sino de forma productiva. Para hacer que el tiempo sea productivo usted necesita prestar atención de modo sistemático al uso inteligente del mismo. Usted, como yo, tenemos un grave problema con nuestro tiempo y es que ese tiempo difícilmente es nuestro, pues casi siempre es de los demás. Por eso debemos hacerlo productivo.

El tiempo es un recurso limitado que no se puede almacenar y que dependiendo del modo cómo lo utilicemos así será nuestro futuro, que no es una realidad sino una suma de esperanzas. Cuando yo analizo en cómo he empleado mi tiempo, **esa dotación de libertad que se me ha dado**, conozco la importancia que he dado a mi trabajo o el peso que mis trabajos tienen en mi ordenamiento de cada día; es decir, puedo conocer la utilidad y calidad del tiempo como recurso asignado. Si usted dedica tiempo a la concentración luego dedicará menos tiempo a la acción y así podrá eliminar de modo sistemático aquellas cosas y operaciones que le hacen malgastarlo diariamente. Si usted atiende las cosas importantes, sometido a interrupciones, no logrará analizarlas ni decidir sobre ellas buscando el mejor resultado y para saber cuánto vale y cuesta su tiempo divida su sueldo por las horas que trabaja y tendrá una idea clara del peso que supone malgastar el tiempo.

Este exordio sirve de introducción para que el empresario familiar y los componentes familiares de la empresa comprendan lo importante que el uso del tiempo. Este tiempo se tiene que dedicar a tres instituciones muy importantes en el caso de la familia empresarial: de un lado, a la propia empresa para desarrollar sus fortalezas; de otro lado, a la familia, institución compleja y soporte de la empresa y, por fin, a la institución propiedad, sobre

todo, cuando el capital de la empresa se encuentra atomizado entre familiares que pertenecen a dos o tres generaciones y clanes. Hay un equilibrio entre celebrar juntas y emprender acciones. En la empresa familiar el desequilibrio está en actuar y jamás en pensar colectivamente en el seno de la Junta de Accionistas, Consejo de Familia y/o Consejo de Administración. **No se celebran ni juntas generales, ni consejos, ni foros familiares. Es verdad que si se celebran demasiadas juntas no se emprenden acciones, pero, también es verdad que si no se celebran, la empresa puede ir actuando de modo desorientado por falta de comunicación y de orientación global.**

La demora y la postergación

Dejar de reunir en la empresa familiar a la Junta de accionistas y al Consejo de familia es demorar los problemas y acrecentarlos; tratar de postergarlos no conduce más que a una salida dramática.

Postergar es robar tiempo e impedir que se logren resultados. Todos los humanos tenemos la tentación a posponer para mañana lo que se podía abordar hoy; queremos demorar las situaciones porque no se dan las condiciones ideales; hablamos sólo de intenciones pero no de "manos a la obra". **Postergar no es mirar hacia delante sino, todo lo contrario, es mirar al pasado, ponderándolo excesivamente.** Con eso no se logra nada más que aumentar la angustia psicológica y hacer más difícil la solución. En la empresa familiar se acostumbra a postergar los problemas que afectan a la intersección familia-empresa. Para evitarlos y afrontarlos tienen que ser definidos, fijar fecha límite para abordarlos y delegar en alguien para que haga el trabajo real de acopio de información y análisis.

Demorar y postergar, rara vez, son una sabia estrategia, por lo que el empresario familiar debe "empezar" a hablar de sucesión, modo de acceso de los hijos al trabajo, procedimientos de evaluación de familiares y retribuciones pertinentes, pautas de transmisión de la gestión y propiedad, fecha de retiro, en su caso. **Demorar y postergar suele ser síntoma de muchas carencias; la más importante es la ausencia de comunicación entre generaciones y dentro de los miembros de la empresa familiar.** La

insuficiencia de claridad entre los componentes de la familia, la falta de perspectiva y las erróneas percepciones ante situaciones y problemas, conducen a demorar y postergar reuniones y juntas.

Tanta demora y retrasos no son otra cosa que dilaciones o robos de tiempo que nos conducen a malos resultados. Ser prudente no debe confundirse con "dar largas al tiempo en el tiempo".



LA DIFICULTAD DE DEFINIR LA CONTRIBUCIÓN

En la empresa familiar se acostumbra a retribuir a todos los miembros de la familia, que trabajan en la empresa, con el mismo rasero. El derecho de sangre da derecho al mismo salario. Este tipo de justicia equitativa es contraproducente pues en la empresa familiar se debe recibir según el grado de compromiso y su contribución al proyecto. La dificultad en definir el compromiso y la contribución coadyuvan a fundamentarse en la justicia equitativa y no en la justicia contributiva a la hora de fijar las remuneraciones.

Antes de definir las contribuciones debemos definir el compromiso a través del organigrama, elemento básico para tomar decisiones y residenciarlas. Pero esta organización no debe ser un rígido esqueleto que inhiba los flujos de información sino un sistema biológico dinámico con alto contenido de información, baja entropía y alta eficiencia. Si en la empresa familiar, en ésta por nuevas razones, el organigrama no actúa como si fuese el sistema nervioso central, difícilmente se obtendrá resultados e innovará, puesto que los canales no fluyen suficiente información.

No tiene sentido que no fluya la información a través de organigrama de una empresa, pero más insensato y sin sentido resulta que la información no fluya a lo largo y ancho del organigrama de una empresa familiar.

La empresa familiar debe rechazar organigramas cerrados y debe instaurar una organización capaz de convertir la información en resultados, mediante el compromiso personal y el compromiso en equipo. Ahora sí que podemos unir compromiso y contribución, pues la organización nos obliga a dejar fluir la información para obtener resultados. Y también estaremos ahora de acuerdo con el compromiso plasmado en resultados para fijar la retribución, entendiendo que los resultados, a veces, pueden individualizarse y, a veces, tienen que concretarse en equipos.

Claro está que el compromiso personal debe objetivarse en las responsabilidades del puesto que se ocupa, propio de una variedad del conocimiento; es decir, que el trabajo eficaz se realiza en equipos de personas que cuentan con conocimientos y habilidades diferentes. Por eso es importante para el miembro de la familia que trabaja en su empresa familiar entender para qué se le paga (**no por qué se le paga**) y cuál es su área de responsabilidad directa. Esta responsabilidad le obliga a conseguir su desarrollo personal, porque esto es mucho más importante que otro tipo de capacitaciones; es decir, tendrá que desprenderse de hábitos de trabajo. Se le paga para conseguir relaciones humanas positivas, pues el descuido de estas relaciones humanas socava la consecución de objetivos y de resultados por parte de la empresa.

Un buen ejecutivo debe mantener tres tipos de relaciones: **la ascendente, mediante la cual contribuye al mejor funcionamiento de su jefe; la horizontal que sirve para prestar atención a la relación con los compañeros y con los familiares y la descendente que permite la supervisión de los subordinados.**

Pues bien, con ser estos tres tipos de relaciones importantes; si usted quiere justificar el sueldo especial que recibe en la empresa de su familia, deberá saber que sus relaciones básicas son las de carácter ascendente y lateral. La retribución que deba recibir tendrá mucho que ver con el logro y no con su ascenso en el organigrama familiar, con el grado de cooperación con los demás y no con el liderazgo simbólico, con los resultados aportados por cada individuo y no con contribuciones cualitativas no mensurables. Su retribución crecerá si usted concibe a sus subordinados no como un costo, un problema o un procedimiento, sino como un recurso productivo. Si no

concibe a sus subordinados como una potencialidad, generará frustración y hostilidad. El subordinado no es una pieza de una maquinaria. No tenga subordinados que solo argumentan pretextos, porque la excusa no es un logro. Tampoco usted como directivo ponga excusas a sus deficientes resultados.

Su retribución crecerá si sus subordinados tienen éxito y el éxito del subordinado va a depender también de éxito del jefe. Si usted es un directivo familiar subordinado conciba a su jefe como un recurso productivo, por lo que deberá crear una atmósfera de confianza y cooperación. Fomentando el espíritu de cooperación se obtendrán mejores resultados y las retribuciones también mejorarán. Su retribución ascenderá si sabe entenderse y comunicarse con sus compañeros.

Estas relaciones ascendentes, descendentes y laterales a veces son difíciles y dificultosas entre ejecutivos de la empresa familiar que pertenecen a la familia. Las relaciones ascendentes y descendentes entre padre – hijo, tío – sobrino no se desarrollan conforme a las exigencias de una organización del conocimiento, como es la empresa. Tampoco se dibujan y mantienen acordes con el compromiso y contribución exigidos a las relaciones laterales entre hermanos y primos en muchas empresas familiares. Por eso los compromisos son débiles y las contribuciones al éxito bajas cuando no son nulas. Estas malas relaciones no deberían ser retribuidas. No se les paga para que se lleven mal, sino para que se entiendan y comprometan.



LAS DECISIONES EMPRESARIALES EN LA FAMILIA EMPRESARIAL

Aunque parezca paradójico, muchas empresas familiares no entienden lo qué es una **decisión** y están llenos de confusión cuando la toman. Tomar decisiones es una **valoración de los riesgos** que se corren ante diferentes incertidumbres hipotéticas; tomar decisiones es **seleccionar una alternativa** de entre otras específicas y asignarle a cada alternativa planes de ejecución también específicos; tomar decisiones es un **proceso de racionalidad económica**, seguido de una elección racional psicológica y filtrado por una racionalidad ética; tomar decisiones exige disponer de un **mecanismo capaz de medir los logros** de la acción y de un mecanismo de interrupción o reversión de la acción si fuese necesario; tomar decisiones exige **disponer de información**, de **intuición** y **conocimientos de probabilidad** y ¡ojalá! de experiencia. En la empresa familiar no se pueden tomar decisiones aisladas, ni decisiones de rutina, ni decisiones que respondan a sermones morales ni a posiciones topológicas en el organigrama; tampoco se pueden tomar decisiones proyectando el pasado sobre el futuro.

Las decisiones son correctas cuando hacemos las preguntas correctas; es muy peligroso decidir basándonos en preguntas equivocadas. Si usted hace la pregunta correcta podrá dar la respuesta correcta o equivocada, pero si hace una pregunta equivocada su respuesta también lo será. Las decisiones correctas van a depender del horizonte temporal en el que las contemplemos. La bondad de la respuesta está condicionada por la longitud del plazo contemplado. Cuando se trata de la continuidad y supervivencia

empresarial la respuesta decisional necesariamente tienen que contemplar un largo horizonte. Las decisiones se pueden tomar de arriba-abajo o de abajo-arriba. La bondad de este proceso depende del énfasis que pongamos. **En la empresa familiar del director propietario las decisiones se originan arriba y se comunican hacia abajo. En la empresa fraternal las decisiones tienen un mecanismo ascendente desde la mitad de la organización hacia arriba; en la empresa de primos hermanos las decisiones suelen ser fragmentadas y ni bajan ni suben en la mayoría de los casos conocidos.** En la empresa familiar se presta gran atención a asuntos triviales, cuyo tratamiento es prolijo y engorroso. Decisiones menores que corresponderían tomarse a niveles bajos de la organización ocupan grandes tiempos en los comités de dirección de la empresa familiar. El que un Consejo de Administración de la empresa familiar se dedique a tomar decisiones menores es una pérdida continua de energía y una distracción innecesaria. Tanto calor se pone en la decisión menor que ya no queda tiempo ni energía para analizar la decisión estratégica. Es como cuando a los jueces enviamos casos triviales que deberían ser resueltos por arbitraje y mediación, y provocamos la paralización de la justicia. Del mismo modo queda paralizada la empresa familiar.

Todos debemos reconocer que somos más ignorante que poseedores de conocimiento. Si uno se reconoce ignorante tiene más probabilidades de hacer la pregunta correcta y también buscar la respuesta adecuada. El conocimiento nace del “sólo sé que no sé nada” y la empresa que quiera tomar sabias decisiones tienen que partir del principio relacional entre ignorancia y conocimiento, de modo que cada vez que avanza el conocimiento avanzamos en ignorancia.

Después de iluminar las decisiones con la racionalidad económica y seleccionar las alternativas mediante la racionalidad psicológica queda filtrarlas mediante la racionalidad ética. ¿Lo aceptable es correcto?

En la familia empresarial el dilema entre la racionalidad económica y la racionalidad ética es continuo y continuado. Es verdad, que medio pan es mejor que nada desde el punto de vista económico, pero medio hijo es como no tener ninguno, desde el punto de vista humano. En la

empresa familiar se puede sacrificar lo primero pero no lo segundo. Sacrificar la ética en beneficio de la economía destrozará la familia y la empresa. En la familia hay que decidir evitando los daños y se tendrá que hacer una jerarquía de daños y efectos colaterales.



EL PAPEL DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

La elección de una estrategia es una de las decisiones más importantes en cualquier empresa, pero aún más compleja lo es, además de importante, en la empresa familiar. Para la empresa supone comprometer recursos financieros y seguridad, pero para la familia representa su escala de valores y su reputación. **Por ello, se hace necesario que la familia empresarial integre los intereses de la empresa y de la familia en el proceso de planificación estratégica, pues sin el compromiso de la familia la estrategia nunca será una realidad sino sólo un sueño.**

Para que esta planificación en paralelo (de la familia y de la empresa) se lleve a cabo recabamos la presencia de un Consejo de Administración con consejeros externos, porque asegura la comunicación entre la familia y la gerencia familiar la mayoría de las veces. El Consejo abogará por la continuidad de la empresa y también por la continuidad de la familia empresarial, aportando grandes ideas al Plan Estratégico. Los consejeros externos miran a la empresa con ojos más objetivos y también con lozanía y frescor la historia y comportamiento de la familia. Por tanto, podrán conseguir un pronunciamiento sobre el compromiso familiar mucho más nítido y un pronunciamiento sobre la escala de valores menos subjetivos, lo que es más gratificante para la familia y para la empresa.

El Consejo con independientes ayudará a la gerencia, familiar casi siempre, a descubrir la filosofía de gestión que aporta y a ser más realista a la hora de fijar los objetivos a largo plazo. Cuando el consejero independiente se integra en las primeras fases ayuda a que los líderes de ramas familiares y los gestores consigan una visión compartida del futuro. La presencia de independientes reafirma y confirma el compromiso. El consejero independiente desde el seno del Consejo de Administración apoya el plan de continuidad de la familia empresarial, que se sustancia en acuerdos que dan lugar al protocolo familiar; así se asegura que la perspectiva del negocio se ha tomado en consideración sin riesgos para una u otra parte (empresa o familia).

El consejero independiente ayuda a que el proceso de planificación de la familia y de la empresa sea justo y transparente y lo avala con su presencia. Así se diseñan estructuras de gobierno de la familia que completan las de la empresa. Dado que la familia tiene que preparar gestores de empresa, de un lado, y líderes familiares, de otro, el consejero independiente puede ser de gran ayuda. Puede ser preceptor de la nueva generación, precursor de contactos con los jóvenes, calibrador justo del sistema de compensaciones así como evaluador independiente de las actuaciones de la gerencia familiar. Un Consejo con independientes produce decisiones sobre sucesión que son mejor aceptadas por la familia. Los independientes son administradores profesionales, que pueden ayudar al diseño del legado patrimonial. Las empresas familiares que tienen Consejos de Administración fuertes tienen grandes ventajas. Los consejeros externos proveen perspectivas creativas y nuevas a la hora de formular y pensar las estrategias, enormemente provechosas en los períodos de transición en la gestión y en la propiedad. Los independientes dan estabilidad en los momentos de turbulencias.

Cuando se analizan las potencialidades, la gerencia tiende a sobrevalorarlas y cuando se exploran las debilidades tiende a minusvalorarlas; pues bien, la presencia de independientes ajusta estas valoraciones tanto en el análisis de capacidades como de la competitividad. Es obvio que los externos ayudan a evaluar el potencial estratégico de la empresa, pues tienen experiencias de las fuerzas que mueven el entorno.

A la hora de marcar la dirección estratégica y la elección de las estrategias básicas el consejero externo es de gran ayuda y utilidad. Cuando la generación saliente debe marcharse, la ambivalencia que refleja (quedarse o no) puede ser resuelta por consejeros externos, dignos de confianza.



LA HABILIDAD MÁS IMPORTANTE ES LA CAPACIDAD DE SABER TOMAR DECISIONES

Cuando el mercado entra en recesión o estancamiento es cuando se pone al descubierto las debilidades de una empresa. Cuando la competencia se endurece se precisa mucho conocimiento y habilidades para sobrevivir.

Tomar una decisión supone casi siempre una transacción previa entre los niveles de objetivos buscados, aspecto este mal comprendido entre los ejecutivos de una empresa, sobre todo cuando dichos objetivos son competitivos entre sí y cuando el número de objetivos crece. A la gente nos cuesta crear opiniones consistentes cuando tenemos que juzgar diferentes atributos.

Debemos reconocer que el cerebro humano tiene una capacidad limitada en su memorización a corto plazo y posterior discriminación lo que impide fijarse en más de siete cosas. Cuando se discute sobre cuestiones, alternativas, pros y contras, objetivos y criterios entramos en un tropel oscuro.

¿Qué podemos hacer?

Algunos dicen sea sistemático siguiendo la siguiente pauta:

- Defina perfectamente el objetivo.

- Conozca toda aquella información que sea relevante.
- Identifique todos los criterios.
- Pondere los criterios según los objetivos.
- Con precisión diseñe las alternativas.
- Con precisión calcule y elija la alternativa con más valor.

Sin embargo, el ser humano carece del conocimiento y capacidad de cálculo necesarios a la toma de decisiones, compatible con los pronunciamientos anteriores.

¿Qué hacemos para enfrentarnos a estas limitaciones?

Se delimita la naturaleza del problema imponiendo restricciones; es decir, se considera una parte del problema de decisión. **Se simplifica la valoración de los posibles resultados alternativos mediante niveles de aspiración que son aceptables; así se puede reducir la necesidad de información para evaluar alternativas y posibles estados del sistema. Se reducen los costes de información.** La gente utiliza diferentes reglas como estrategias para enfrentarse a las restricciones. Son reglas de decisión cognitiva, de afiliación y emotivas.

Cuando tenemos poco tiempo para deliberar, recursos limitados para recoger información y restricciones relacionadas con la posible solución del problema, usamos reglas cognitivas como niveles de satisfacción, analogías y adagios, resúmenes cruciales, consenso. La gente utiliza reglas de decisión de afiliación que no son válidas cuando la decisión es crucial; nos referimos a evitar penalizaciones, no pasar de la raya, sorprender a la oposición. También a reglas de carácter emotivo. Estas reglas pueden servir a veces para tomar decisiones rutinarias, pero no para tomar decisiones cruciales.

Para cambiar el sistema de toma de decisiones hay primero que descongelarlo, luego cambiarlo, y, por fin, volverlo a congelar. Si no se hace así, no podemos cambiar el modo de tomar decisiones. No es fácil introducir cambios en el modo como los ejecutivos abordan las decisiones. Habiendo triunfado aplicando procedimientos intuitivos se resisten a aceptar que pueden estar trabajando sobre información

deficiente; cuanto más se utilice la intuición para tomar decisiones cruciales mayor será la resistencia cognitiva al cambio.

¿Cómo delatar y derrocar esta resistencia?

Se precisa la existencia de una crisis. Desafortunadamente las crisis se aprecian demasiado tarde. ¡Mire la lista de empresas desaparecidas en Córdoba!

¿Cambiar para qué?, se preguntará usted. ¿Qué debemos cambiar? Debemos cambiar hacia un proceso que se enfoque al logro de objetivos. Todo enfoque hacia el logro es un proceso analítico de carácter jerárquico. Si la gente lo usara, las decisiones tendrían más fundamento de racionalidad. Una decisión racional es aquella que mejor logra la multitud de objetivos de quien tiene que decidir. La clave está en enfocar el objetivo más que enfocar alternativas, en teorías y atributos. Ser analítico y jerárquico es estar en el buen camino para tomar una decisión.

Toma de decisiones y solución del problema

Para algunos el problema es una oportunidad y para otros una preocupación, nada más. Para que el problema no sea una preocupación hay que seguir la siguiente pauta.

¿Cuál es el problema?

¿Cuál es la causa del problema?

¿Cuáles son las posibles soluciones al problema?

¿Qué solución es la que usted sugiere?

El proceso de toma de decisiones pasa por las siguientes tres fases: **Inteligencia, diseño y elección. La fase inteligente es en la que identificamos problemas como oportunidades, oyendo a la gente, pasando revista al entorno, revisando la distancia entre las condiciones actuales y las futuras. Es lo que se denomina matriz DAFO.** La fase de diseño identifica soluciones alternativas o modos de actuación. Se utiliza la tormenta de ideas, la revisión, la investigación, el análisis del mejor. **La fase**

de elección nos lleva a una alternativa o combinación de alternativas. Esta es la fase intelectualmente más difícil. **De modo intuitivo se valoran pros y contras, cuando deberíamos hacer un análisis jerárquico y ponderado para elegir aquella acción que mejor satisfaga nuestros objetivos, eliminando previamente la ambigüedad en los mismos, no confundiéndolos con criterios y atributos.**

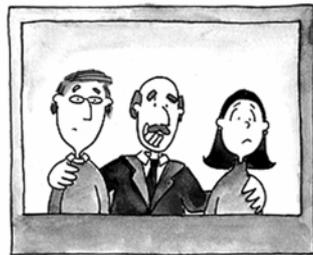
La decisión es un proceso que es a la vez cuantitativo y analítico; analítico y sintético; objetivo y subjetivo, lineal y no lineal.



LOS CONFLICTOS Y LOS GOBIERNOS DURADEROS

Las familias empresarias que han sobrevivido, como tales, varias generaciones lo han conseguido porque han sido capaces de dirimir con éxito la serie de conflictos, que a lo largo de generaciones, han sobrevenido. Para dirimir los conflictos familiares en la empresa se han tenido que aprender en el seno de la familia modos de hacerlo, modos de suavizarlos y solucionarlos cuando nacen y, mejor, modos de evitar que aparezcan dichos conflictos. Uno de los mayores riesgos en el seno de la familia empresaria es dejar aislados a familiares molestos y enfadados. Este tipo de personas, al sentirse aislados en la vida familiar son los que luego plantean querellas y reclamaciones judiciales. Cuando todos los miembros se encuentran incluidos y pueden expresar sus quejas es posible encontrar soluciones. **Si este valor de la transparencia familiar se ha aprendido es posible trasladarlo al comportamiento del gobierno de la empresa familiar.** Otro de los mayores riesgos en el seno de la familia empresaria hace referencia a la no-transparencia en la información económica y liquidez de la empresa. Se resisten los empresarios familiares a auditar sus cuentas, sin darse cuenta de que una opinión independiente es un procedimiento de valoración transparente que facilita el buen gobierno de la empresa y su buena reputación ante los familiares. **Los familiares quieren conocer los riesgos del negocio y la situación de liquidez del mismo. Un tercer riesgo en el seno de la familia, que conduce al caos, nace del malestar que provoca que determinados miembros familiares sean designados o promocionados en el seno del gobierno empresarial a divisiones y áreas ejecutivas e incluso dentro de estructuras filantrópicas, como son las fundaciones.** Los celos es una enfermedad

muy virulenta en el seno de la empresa familiar, cuando no se ha establecido una escala de méritos ni de reconocimientos y penalizaciones y se promocionan o premian a familiares sin aquellas escalas previamente definidas. La ira se manifiesta cuando una determinada política de dividendos se estima perjudicial a la empresa y/o a los accionistas familiares, sobre todo cuando la conciben de distinta manera aquellos que trabajan en la empresa, de aquellos que solo son proveedores de capital. El riesgo es elevado cuando esta política de dividendos se diseña sin dar audiencia a asesores externos de ganada credibilidad ante la familia. Por fin, **el mayor riesgo, es el de no disponer de un asesor de empresa familiar de confianza, que actúe como mediador en la dirimencia de los conflictos.** Estos conflictos surgirán siempre de modo inevitable por muy prudentes que sean los componentes de la familia. Disponer de un mediador que se ha ganado la confianza de los familiares y que conozca el negocio es de un valor incalculable. Cuando una familia tiene miedo a oír la voz del mediador está caminando hacia un abismo de consecuencias incalculables para el gobierno de la familia empresaria. Gobernar la familia, la empresa, la riqueza patrimonial, las acciones filantrópicas mediante fundaciones necesita de un plan. Un plan que se nutre de valores familiares, de procedimientos organizacionales, que necesita de compromiso y trabajo persistente y continuo durante generaciones. **La implantación con éxito del plan de gobierno dependerá de cuanto acabo de escribir y de saber prevenir, aislar, moderar o evitar los riesgos citados.**



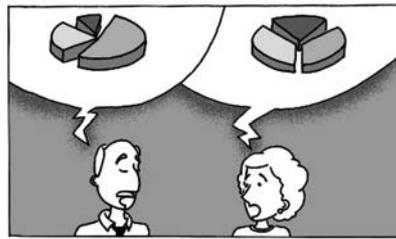
ESCENARIOS Y PLAN DE CONTINGENCIA

¿Qué harían ustedes si papá muere este noche?, en el caso de una sociedad de director-fundador o ¿qué harían ustedes si el hermano gerente muriese esta noche en un accidente de tráfico?; ¿Cómo afectaría este acontecimiento a la familia nuclear y extendida?, ¿Y a la composición de la propiedad?, ¿Y al modo de tomar decisiones? ¿Y a la organización empresarial? En este escenario que es real y posible los familiares tienen que diseñar un plan para esta contingencia.

Se dan muchas contingencias en empresas familiares que nadie de la familia contempla. A un padre le pregunté una vez ¿Qué haría usted si observa que ninguno de sus hijos tiene interés en poseer la empresa ni en gerenciarla? Este era un escenario muy probable que los padres tenían en mente pese que nunca quisieron analizar. A una sociedad de hermanos le pregunté un día ¿Qué sucederá a la empresa si alguno de vosotros se divorcia? No parecía realista ese escenario; sin embargo, unos años después, casi simultáneamente se divorciaron tres de los cuatro hermanos, cuyos hijos eran mayores de edad y esto afectó a los negocios. A otra familia con dos hijos, uno de ellos, la hija, estaba al frente de las finanzas del grupo de empresas le pregunté ¿Qué haría usted si su hija se divorcia sabiendo que además está casada en régimen de gananciales? Se enfadó y se sorprendió el padre pero al cabo de unos años tal premonición aconteció. ¿Qué haría usted si su hijo, jefe de ventas, se ha visto sojuzgado por la adicción al juego en el casino?

Poner a la familia ante estos escenarios es vital para hacerles entender que se debe diseñar un plan para esas y otras muchas contingencias. Cada una de esas contingencias afecta de modo diferente a la familia, a la empresa, a la propiedad y a la gestión de las compañías. Les afecta de tal modo que si no están previstos los efectos, no se tomarán las medidas necesarias y preventivas para minimizarlos y suavizarlos.

Todas estas contingencias alteran el orden establecido en la empresa, descomponen a las familias, desequilibran la propiedad y distorsionan el método hasta ahora seguido para tomar decisiones. Aunque parezca mentira nos resistimos a hacer este tipo de análisis y a diseñar el consecuente plan. La labor del consejero de empresa familiar es situar a los familiares ante estos escenarios reales y posibles. Por esto en la Cátedra PRASA de Empresa Familiar abordamos con frecuencia estos escenarios con los familiares que desean poner en marcha un Protocolo Familiar.



LA FUNCIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA FAMILIAR

Me gustaría decir algo sobre las singularidades de la función financiera en la empresa familiar.

La función financiera en la empresa familiar tiene una complejidad añadida: la existencia de la familia. Desde el punto de vista financiero es importante contar con la razonabilidad en la determinación del precio de una transacción. Esta razonabilidad no existe normalmente en la empresa familiar cuando se trata de fijar la retribución de los familiares en función de la transacción incorporada a la prestación del servicio: Es decir, financieramente no se retribuyen las familias del mismo modo que a otros trabajadores y gerentes. ¿Por qué? Porque la empresa familiar se rige por el altruismo y por el principio de justicia distributiva: “a cada cual según sus necesidades:” el principio de justicia rawlsiano de que, aún el menos productivo de los familiares tiene que ganar lo suficiente como para mantener un estándar de vida propio de la familia y de la sociedad que le rodea, es un principio que impera alejado pues de la justicia contributiva (a cada cual según contribuya). Así que algunos familiares son subsidiados. Además la familia es generosa de modo que si aumenta la riqueza empresarial debe aumentar el nivel de vida de los propietarios. Esta escala de valores complica sobremanera la gestión financiera.

La segunda diferencia con otras empresas es que la liquidez del negocio no depende del periodo de maduración de clientes y el plazo de pago a proveedores solamente, sino que depende de las exigencias familiares de

fondos, sea para comprar las participaciones de otros familiares sea para dar satisfacción a su estándar de vida, vía dividendos que drenan la liquidez. Además, cuando no se quiere dejar entrar capital extraño, el crecimiento se financia con activos líquidos que traen luego de cabeza al financiero del negocio. Así que el director financiero tiene que equilibrar entre las necesidades de la familia y las del negocio.

La tercera diferencia es el modo como se fijan en la empresa familiar los objetivos del negocio, atendiendo a la rentabilidad, riesgo asumido, crecimiento y sostenibilidad. Por ejemplo ¿Razonablemente, cuál sería el rendimiento que a largo plazo se debería esperar del negocio por parte de los accionistas pasivos? ¿Saben los familiares que hay que hacer una elección entre rentabilidad y riesgo de modo que no pueden esperar una alta rentabilidad sin asumir más riesgos? Cuando los accionistas pasivos son mayoritarios y están preocupados por preservar su patrimonio no suelen tomar decisiones arriesgadas y no deberían esperar rentabilidades elevadas que van ligadas al riesgo. También hay un equilibrio entre crecimiento y sostenibilidad.

La cuarta diferencia hace referencia al modo cómo muchas empresas familiares toman decisiones sobre inversión. El crecimiento de la empresa y su rentabilidad está demostrado que depende del modo en la empresa invierte el capital a lo largo del tiempo, pues inversiones equivocada pueden destruir la riqueza generada. En la empresa familiar esto se hace difícil ¿Cómo detener al fundador para que no haga inversiones que el resto de propietarios creen equivocadas, cuando el fundador es el padre, por ejemplo? ¿Cuál es el coste de capital de los restantes propietarios? ¿Se puede invertir el capital de los restantes propietarios? ¿Se puede invertir el capital del resto de los familiares sin darle rentabilidad o valor cuando ellos podrían ganarlo en el mercado financiero? ¿Cuál es la responsabilidad del familiar que hace malas las inversiones?

La quinta diferencia tiene que ver con el modo como se gestiona el riesgo, por ejemplo, ¿debería la familia diversificar su patrimonio fuera del negocio familiar? ¿Si es así, cómo y cuándo hacerlo? ¿Cómo se está asegurando la cartera de clientes del negocio y a qué coste?

La sexta cuestión financiera tiene que ver con las adquisiciones y fusiones, que son un gran potencial de crecimiento para la empresa. Muchas empresas familiares no desarrollan las etapas de cualquier adquisición cuales son: la valoración estratégica de la decisión, la primera; la segunda es negociar bien la adquisición y la tercera es hacer una fusión adecuada en su caso. Cualquier fallo en una de estas etapas lleva la adquisición al fracaso. Ser riguroso en este planteamiento financiero se hace difícil en una empresa familiar, sobre todo en la tercera etapa en la que se verán involucradas todos los familiares que trabajan activamente en el negocio, porque los lazos y afinidades mutuas son muy diferentes y además emocionales.

La séptima cuestión es el modo desordenado de crecer en forma de escala, solapando riesgos comerciales sobre riesgos patrimoniales como en este artículo se denuncia.

Todas estas diferencias con la empresa no familiar hace que la gestión financiera de la empresa familiar pueda ser más compleja



UNA ESTRUCTURA ADECUADA DE SU COMPAÑÍA

Podemos decir que la sociedad holding es una sociedad de cartera y que, por tanto, su objeto social es la tenencia de participaciones en otras entidades. Para que la sociedad que los posee no sea considerada como sociedad patrimonial desde el punto de vista fiscal, una sociedad holding es aquella que posee al menos el 5% de los derechos de voto de las sociedades en las que participa; esa posesión la tiene con la finalidad de dirigir y gestionar la participación, dispone de la correspondiente organización de medios materiales y personales para ello y las entidades participadas no son patrimoniales. Veamos estos requisitos. La ley habla de que la sociedad holding posea al menos el 5% de los derechos de voto, no el 5% del capital social. Esta precisión no tiene trascendencia en el caso de sociedades anónimas, en las que cada acción da derecho a un voto y no puede alterarse la proporcionalidad entre el valor nominal de la acción y el derecho de voto (salvo los supuestos en que se limite con carácter general el número máximo de votos que un accionista puede emitir). Por esta razón, y salvo esa excepción, el 5% de los derechos de voto coincide con el 5% del capital social. No ocurre lo mismo con las sociedades de responsabilidad limitada.

En éstas, los estatutos pueden alterar esa proporción y atribuir a determinadas participaciones más de un voto (participaciones de voto plural). Por tanto, y para cumplir este requisito, hay que tener en cuenta que la sociedad holding ha de tener al menos el 5% de los derechos de voto que sean atribuibles a la participación que posea en la filial. Dirigir y gestionar; En cuanto al requisito de dirigir y gestionar la participación, hay que señalar

que se trata de gestionar y dirigir, precisamente, la participación, no la sociedad participada. ¿Qué podemos entender por gestionar y dirigir la participación en una filial? En líneas generales, podemos hablar de que se trata de ejercitar los derechos de socio y cumplir las obligaciones que la ley impone a los socios de una sociedad. Es decir, asistir y votar en las juntas generales, cobrar los dividendos, informarse periódicamente de la marcha de la sociedad, participar en el órgano de administración, si es posible, y abonar los dividendos pasivos cuando corresponda, fundamentalmente. El tercer requisito es disponer de la correspondiente organización de medios materiales y personales. Un órgano de administración de la sociedad holding, con los medios materiales y humanos que, en su caso, se consideren necesarios para realizar las tareas antes señaladas ha de ser suficiente, en principio, para cumplir este requisito. Es preciso señalar que no hay normas que puedan aplicarse con carácter general para determinar “a priori” si el requisito se cumple o no, por lo que será necesario analizar las situaciones que se planteen caso a caso, tal y como tiene establecido la Dirección General de Tributos. Y, por último, las entidades participadas no han de ser patrimoniales. Conforme a la normativa vigente desde el pasado día 1 de enero, son sociedades patrimoniales aquellas en que más de la mitad de su activo está constituido por valores, o no está afecto a actividades económicas, siempre que, además, más del 50% de su capital social pertenezca a diez o menos socios o a un grupo familiar constituido por el cónyuge, parientes en línea recta (ascendientes y descendientes) y parientes colaterales hasta el cuarto grado inclusive (primos hermanos). A falta de un concepto legal, podemos señalar que la sociedad holding es una sociedad de cartera cuya actividad es la tenencia de participaciones en otras sociedades con la finalidad de dirigir y gestionar dichas participaciones y, en su caso, la propia actividad desarrollada por las mismas de manera centralizada. En la práctica, cuando se posee el porcentaje de capital necesario, no sólo se dirige y gestiona la participación sino que también se dirigen y gestionan las propias sociedades participadas. Aunque es un instrumento aplicable a cualquier tipo de empresa, es en las empresas familiares donde la sociedad holding se muestra particularmente útil para articular en torno a ella la estructura de la empresa familiar, cuando la familia posee más una empresa.

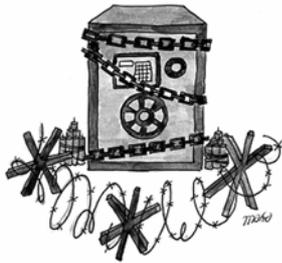
Estructura empresarial

Una vez organizada la sociedad holding, el empresario familiar contará con la mejor estructura empresarial que permite nuestro ordenamiento jurídico. En primer lugar, porque facilita el cumplimiento de los requisitos necesarios para conseguir la exención en el Impuesto sobre el Patrimonio y, por tanto, la reducción del 95% en la base imponible del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones en caso de transmisión de la empresa a los miembros de la familia. En efecto, cumpliendo los requisitos en la sociedad holding familiar, de la que dependerán o colgarán todas las empresas de la familia, el empresario obtendrá la exención en el Impuesto sobre el Patrimonio respecto a todo su patrimonio empresarial familiar, y transmitiendo a sus herederos los valores representativos de su capital social, transmitirá la totalidad de las empresas familiares con la reducción del 95%. Y en segundo lugar, porque existirá, además, la posibilidad de que la sociedad holding familiar pueda organizarse como un grupo de empresas desde el punto de vista fiscal, siendo ella la sociedad dominante, y tributar por el sistema de consolidación fiscal con las ventajas adicionales que comporta.

Antonio J. Sánchez Crespo. Grupo lexconsult abogados



EL CÓDIGO DE VALORES Y EL PROTOCOLO CON OTROS ASUNTOS



PROTOTIPO DE DECÁLOGO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Nuestra filosofía como familia es gestionar nuestras empresas, en la mayor medida posible, como un negocio.

Hemos acordado preparar un protocolo, que refleje esta filosofía y que sirva de guía a las actitudes constituyentes de nuestra familia así como a los descendientes en su comportamiento.

Nos comprometemos a dialogar y evaluar decisiones relativas al empleo de familiares en nuestras empresas, su promoción en la organización de las mismas así como en el cumplimiento disciplinado de las normas de comportamiento que emitan las empresas.

Hemos acordado que las necesidades de las empresas son prioritarias; así, teniendo cuidado de las empresas también prestamos cuidado a nuestras familias.

Como propietarios de una empresa familiar deberemos buscar el beneficio y aprovechar aquellas oportunidades que sirvan de enriquecimiento personal y profesional a nuestras vidas. Sin embargo, aquel enriquecimiento personal y profesional tiene que estar sometido al éxito final de la empresa y no servir para su menoscabo.

Tenemos voluntad de continuidad y para ello entendemos que debemos prestar atención a los procesos de transición en la gestión y en la propiedad.

Nuestro objetivo final es legar la riqueza creada a las siguientes generaciones por lo que debemos prestar mucha atención a la profesionalización de los familiares y a la detección de los liderazgos futuros.

Reconocemos el esfuerzo realizado por la generación fundadora de esta empresa familiar y nos comprometemos a diseñar un plan de retirada que les permita vivir con dignidad personal y sin dificultades de índole económica.

Por fin, nos comprometemos a revistar este código de conducta y protocolo familiar, a fin de poder transferir los proyectos creados a las futuras generaciones en un marco de armonía familiar.



EL COSTE DE FIRMAR UN PROTOCOLO

El protocolo es un contrato a largo plazo entre las partes y debe ser concebido como el resultado de un proceso de optimización en el que los costes y beneficios relativos al alargamiento del consenso y a su complejidad se transaccionan marginalmente. Dada la incertidumbre del desarrollo de pacto y la variabilidad de los elementos de dicho pacto, este tipo de acuerdo es contingente o sometido a contingencias. **¿Cuáles son los costes para los firmantes de un protocolo familiar?**

Los más importantes son los siguientes: (1) el coste que cada firmante tiene que anticipar por las contingencias que puedan suceder durante la vida del acuerdo, (2) el coste de decidir y alcanzar un acuerdo sobre el modo de tratar aquellas eventualidades, (3) el coste de escribir el protocolo de modo claro y sin ambigüedad, tal que los términos del mismo sean de obligado cumplimiento y (4) el coste de obligar a cumplir los pactos. Los costes (1) y (3) son más reducidos en un acuerdo parcial y a corto plazo que lo son cuando el acuerdo es global y a largo plazo como es el caso del protocolo familiar.

Un protocolo, es decir, un pacto a largo plazo de la familia tiene que gozar de cierta flexibilidad si se quiere que sea eficaz. Al mismo tiempo un protocolo familiar, debido a la presencia de costes de transacción, será un pacto incompleto en muchos aspectos, pues los familiares dejarán razonablemente fuera del pacto muchas contingencias, desde la perspectiva de que es mejor “esperar y ver qué sucede”, que tratar de cubrir todas las eventualidades improbables. Con menor grado de racionalidad las partes firmantes de un protocolo familiar pueden dejar fuera

del mismo contingencias que no fueran capaces de contemplar, siendo estas bastantes probables. **Los costes serán grandes si el clausulado del pacto familiar es ambiguo y vago. La incompletitud de un protocolo familiar es tan grave e importante como lo es la información asimétrica a las partes.** La racionalidad limitada lleva consigo costes inherentes como los anteriormente citados, que son costes de transacción elevados y citados como (1) y (2).

Al ser el protocolo un contrato incompleto interesa que queden clarificados los derechos de decisión residuales, puesto que el contrato no puede llegar a especificar de modo preciso las obligaciones de cada uno de los firmantes en un escenario dado; es decir, deben quedar especificados sistemas de votación para tomar decisiones y quórum para alcanzarlas. La singularidad del protocolo es que es un contrato de autoobligado cumplimiento que no tiene porqué ser forzado en los tribunales. Aunque la sombra de los tribunales esté presente, el protocolo debe ser ejecutado por la buena fe de las partes, la buena reputación y por el uso diario. Cuando se da el conflicto, este debe resolverse mediante mediación y/o arbitraje y no en los tribunales, pues ir a ellos es un puro juego de azar. En el seno de la familia el papel que juega la reputación es importante y hace del protocolo un pacto completo; es decir, los familiares querrán aparecer como fieles cumplidores y firmantes del pacto. Cuando la información es simétrica a todas las partes, los familiares firmantes del pacto se comportarán con fidelidad al mismo y no cuando noten que la información es asimétrica. La reputación entre familiares es básica y clave porque las relaciones entre ellos que son repetitivas. El coste síquico de romper un acuerdo es uno de los fundamentos de los contratos que se autoobligan a cumplir lo pactado. Todos los firmantes saben que existe un coste personal si se rompe un acuerdo, si bien ese coste varía con cada individuo en la familia. La repetición en las relaciones y el coste por romperlas hace que el pacto o protocolo sea de obligado autocumplimiento. **El protocolo es un contrato a largo plazo que mitiga el riesgo moral posible de los firmantes, pues introduce un premio por no explotar egoístamente las ventajas de disponer de información y porque la información acumulativa y simétrica reduce la incertidumbre sobre el modo de resolver contingencias y eventualidades. Cuando se firma un**

protocolo se internalizan las externalidades; es decir, se coparticipa en costes y ventajas.



CAPITULACIONES MATRIMONIALES

Con frecuencia las parejas que piensan y pretenden formar matrimonio tienen urgencia de negociar la separación de bienes, como régimen económico matrimonial y ciertos términos del acuerdo prenupcial. Cada día es más frecuente esta situación, pero la misma está llena de malas interpretaciones. La relación entre las familias de la nueva pareja se deteriora si la negociación del acuerdo se hace sin delicadeza, sobre todo si alguna de las partes ve la propuesta como expresión de desconfianza, desaprobación del matrimonio o carencia de compromiso. Es obvio que un régimen de separación de bienes o unas capitulaciones detalladas no pretenden regular el día a día de la vida del matrimonio. El acuerdo prenupcial tiene como objetivo proteger los intereses de cada parte sobre sus propiedades y definir o limitar los derechos de la parte a la propiedad del otro; es decir, trata de derechos de propiedad en caso de divorcio o de muerte. Bajo los términos de unas capitulaciones la pareja, a menudo, llega al acuerdo de que cada parte renunciará a ciertos derechos a participar legalmente en el patrimonio de la otra y aceptará una cierta cuantía, que debe ser pagada por parte del cónyuge que muere o divorcia y así evitar una batalla larga y costosa ante los tribunales una vez que el matrimonio ha fallado.

También es obvio que se debe dar seguridad económica y financiera a las partes con activos protegidos del reclamo de la otra, sin menoscabar el sustento del separado o superviviente. Esto no quiere decir que, aún con un régimen de separación de bienes y ciertos acuerdos prenupciales, no haya posibilidad de reclamaciones y litigios. La protección del más débil y de los hijos tiene que quedar garantizada, por lo que el acuerdo debe ser

transparente respecto de activos, pasivos, responsabilidades, fuentes de renta y otros hechos que afecten a la situación financiera, así como debe ser justo después de la muerte y el divorcio. También es obvio que el acuerdo no puede afectar a los derechos de terceros, entre ellos y de modo particular a los derechos de los hijos del matrimonio, a recibir la adecuada protección y apoyo.

En la vida española del empresario familiar se están dando casos de segundas y terceras nupcias o matrimonios. Acuerdos de régimen de separación de bienes y capitulaciones complementarias son más fáciles de entender para quienes han estado previamente casados y tienen hijos de anteriores matrimonios. En este entorno, cada parte se debe a terceros, especialmente a sus hijos respectivos, y cada parte tiene un interés legítimo y aceptado para proteger los derechos de sus hijos a heredar sus respectivos patrimonios. La protección de estos derechos no implica desaprobación o carencia de confianza en el cónyuge nuevo, pues tales estipulaciones se aplican por igual a ambas partes. Una vez que las partes se reconocen legitimadas para preservar sus respectivos patrimonios es muy fácil reconocer el interés de la descendencia, asegurando a aquellos, si de nuevo se llega al divorcio.

Mucho más difícil es el caso de la separación de bienes y acuerdos prenupciales entre aquellos que no se han casado antes, no tienen hijos aún ni terceros ante los que obligarse. Este es el caso de la joven pareja que se acerca al régimen de separación de bienes por sugerencia de la familia empresarial para minimizar el riesgo financiero de los activos empresariales como resultado de las contingencias (muerte y divorcio) del nuevo matrimonio. Para evitar hostilidad y desconfianza así como demostrar la ausencia de mala voluntad el acuerdo prenupcial debe hacer constar los siguientes elementos:

En primer lugar, que con el régimen de separación de bienes y acuerdos colaterales lo que se pretende es proteger solamente los activos que cada parte posee a la fecha de matrimonio y cualquier activo que más tarde cada parte pueda adquirir mortis causa o donación. Incluso ciertas categorías de activos, tales como acciones en el negocio familiar, también se pueden proteger aunque se hayan obtenido de modo oneroso. **En segundo**

lugar, y no frecuentemente utilizado, es un acuerdo prematrimonial que contemple un régimen de separación de bienes con fecha de caducidad después de celebrado el matrimonio. Esta cláusula tiene sentido cuando se protegen bienes diferentes a los que se poseen antes del matrimonio o se obtengan por herencia y donación durante el mismo. Este tipo de capitulaciones fortalece las relaciones de pareja al asegurar, que en un matrimonio, razonablemente duradero, queden sin proteger los activos adquiridos durante el mismo con el esfuerzo de ambos.

Para el empresario familiar, que tiene casi todos sus activos representados en el negocio, es vital que se plantee junto al régimen de separación de bienes, para proteger el negocio en si mismo, la protección de los intereses de los hijos que a la vez no dañan la marcha de la empresa y la protección del cónyuge superviviente. Tendrá para ello que prestar atención al código civil, al mercantil y a la legislación fiscal pertinente, algunos de cuyos términos están planteados ante la comisión respectiva del Senado.



CARTA ABIERTA AL EJECUTIVO NO FAMILIAR

Muchos de nuestros estudiantes cuando terminan su formación profesional o su carrera universitaria encuentran trabajo en la empresa familiar. Algunos de ellos, los más eficaces, han alcanzado o llegarán a ocupar puestos directivos en el seno de la empresa familiar en la que trabajan. Tener éxito como directivo en una empresa familiar exige saber enfrentarse a ciertos retos, que son singulares y específicos de este tipo de organización económica.

A mis sesenta y nueve años he tenido bastante contacto tanto con organizaciones familiares empresariales como con ejecutivos que han trabajado en ellas. De esta experiencia sintetizo algunos de los retos con los que estos ejecutivos se enfrentan cuando trabajan para una empresa familiar. Deben saber que nunca van a llegar a ser propietarios, salvo en raras ocasiones. Pagar con acciones o dar acciones para incentivar a los ejecutivos no es normal, aunque en Córdoba conozco a algunas empresas familiares que incentivan mediante este sistema. La razón fundamental para no compensar a los ejecutivos con la propiedad no es otra que el evitar atomizar el accionariado y consecuentemente diluir el control. Cuando se dan acciones, la empresa familiar hace firmar un pacto de recompra que se ejecuta cuando se produce la jubilación o el despido.

La empresa familiar no suele entregar acciones para evitar tener que decidir y elegir a los ejecutivos no familiares beneficiarios. Lo que sí es recomendable en la empresa familiar es retribuir al ejecutivo no familiar según mercado e incentivarlo con acciones fantasmas, bonos y otros modos de incentivación financiera.

Que usted sea alto ejecutivo no indica que fácilmente pueda llegar a la cúspide de la empresa familiar hasta alcanzar la posición de Consejero Delegado, pues la familia empresarial acostumbra a reservar este puesto para alguno de sus hijos o familiar directo. Por eso como ejecutivo se debería explorar la voluntad de la familia a ese respecto. Con esa información el ejecutivo no familiar sabrá limitar el confín de sus expectativas y sueños. De todos modos no es necesario ser consejero delegado para alcanzar gran predicamento en el seno de una empresa familiar. Mi experiencia me obliga a anunciar algo archisabido. En toda empresa familiar existen cuestiones familiares que van desde la rivalidad entre ramas familiares hasta las condiciones de accesibilidad y posición en el organigrama, que afectan al negocio y a las relaciones laborales. Surgen incidentes familiares, en los que se ve afectado el ejecutivo familiar, no esperados: como divorcios del fundador o de sus hijos, muertes inesperadas del fundador o de un alto ejecutivo familiar. **Todo ejecutivo no familiar debe conocer que esto puede suceder, debe anticiparlo y preparar su estratégico comportamiento, pues las relaciones tensas afectan a la familia y al negocio familiar, por lo que usted, si es ejecutivo no familiar, deberá estar preparado y entrenado para cuando la coyuntura se presente.**

Desde luego olvídense de pertenecer a la familia. Aunque el ejecutivo no familiar alcance posiciones privilegiadas en el organigrama nunca llegará a ser miembro de la familia, aunque sea invitado o invitada a la boda de la hija del fundador o a algún acontecimiento familiar.

A estos estudiantes que trabajarán en la empresa familiar y a muchos ejecutivos no familiares les recomiendo que sean buenos profesionales. Educados y amistosos, pero guardando y haciendo guardar la distancia, evitando la tentación de que les consideren parte de aquella organización familiar. Todos nosotros sabemos por experiencia propia que las relaciones familiares son muy fuertes y más estrechas que cualquier otro tipo de relación. **Al fin y al cabo, la familia será siempre lo primero.**



EVITE LOS 7 PECADOS CAPITALES DE LA EMPRESA FAMILIAR

Los propietarios de Empresa Familiar se tienen que preocupar por temas que no preocupan al trabajador medio. Los propietarios necesitan adquirir y gestionar bienes de manera que permitan a la empresa crecer. Necesitan encontrar la forma de mantener los bienes seguros. En esta línea se enumeran siete pecados capitales que el empresario familiar debe cuidar:

Desconocer el valor de su compañía: Los propietarios pueden creer que su negocio vale más de lo que en la realidad vale o a la inversa. **Para evitar sustos se recomienda la necesidad de valorar el negocio al menos cada 3 años.**

Creerse inmortal: Pensar que la muerte o enfermedad nunca llegan es un error. Tan sólo es una cuestión de tiempo y estar preocupado para ello ayudará a superar una situación de crisis.

No tener el negocio suficientemente asegurado.

No tener planificado su retiro: La mayoría de empresas familiares reinvierten todo el dinero en el negocio sin prever las necesidades financieras del retiro.

Dejar que la empresa sea su único patrimonio. Muchos ponen todos sus manzanas en el mismo cesto.

No realizar planificación fiscal.

Hasta aquí hemos enumerado seis pecados capitales, **¿Y el séptimo?**
Ignorar los seis primeros.

***PUBLICACIONES ANTERIORES DE LOS CUADERNOS DE LA
CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR***

Serie: Investigación

Serie: Reflexión

<p>Enero 2005</p> <p><i>“Los factores claves para un pacto en la familia empresaria”</i> Autores: José Javier Rodríguez Alcalde. Maribel Rodríguez Zapatero</p>		<p>Octubre 2005</p> <p><i>“El economista y el género femenino”</i> Autores: José Javier Rodríguez Alcalde. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.</p>
<p>Junio 2005</p> <p><i>“Teoría descriptiva de la empresa familiar cordobesa”</i> Autores: José Javier Rodríguez Alcalde. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez</p>		<p>Marzo 2006</p> <p><i>“Marco conceptual y liderazgo en la empresa familiar”</i> Autores: José Javier Rodríguez Alcalde. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.</p>
<p>Enero 2006</p> <p><i>“Los procesos cognitivos de los constituyentes a la hora de consensuar su protocolo familiar</i> Autores: José Javier Rodríguez Alcalde. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.</p>		<p>Octubre 2006</p> <p><i>“Comunicación en la empresa familiar”</i> Autores: José Javier Rodríguez Alcalde. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.. Don Antonio J. Sánchez Crespo</p>
<p>Junio 2006</p> <p><i>“La empresa familiar: implicación y logro de sus constituyentes”</i> Autores: José Javier Rodríguez Alcalde. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.</p>		<p>Marzo 2007</p> <p><i>“El factor familia en la organización de la empresa familiar”</i> Autores: José Javier Rodríguez Alcalde. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.. Don Antonio J. Sánchez Crespo</p>
<p>Enero 2007</p> <p><i>“La constelación de la red familiar relacional”</i> Autores: José Javier Rodríguez Alcalde. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez</p>		

La Cátedra PRASA de Empresa Familiar fue creada por acuerdo entre la Confederación de Empresarios de Córdoba (CECO) y la Universidad de Córdoba (UCO) y financiada por la Fundación Grupo PRASA de Córdoba.

Después de siete años de análisis e investigación sobre la empresa familiar de la provincia de Córdoba (España), ámbito de actuación de CECO y UCO, se dispone de material de base para desarrollar una incipiente investigación sobre esta población.

Consecuentemente, en estos Cuadernos de Reflexión aparecerán dos veces al año las aportaciones que la Cátedra PRASA realice como resultado de nuestros seminarios.



EDITA: CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR
DIRECCIÓN: CAMPUS DE RABANALES. UNIVERSIDAD DE
CÓRDOBA
EDIFICIO DE PRODUCCIÓN ANIMAL
ANTIGUO EDIFICIO ALHAKEM II
14071 CÓRDOBA
TELFO: 957-218747/957-218744
FAX: 957-218740