

PRÓLOGO

PRESENTACIÓN

I. INTRODUCCIÓN 3

II. LA EMPRESA FAMILIAR 7

I. CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR 9

II. TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES 12

1. LA EMPRESA DE TRABAJO FAMILIAR 13

2. LA EMPRESA DE DIRECCIÓN FAMILIAR 13

3. LA EMPRESA DE GOBIERNO FAMILIAR 13

4. LA EMPRESA DE INVERSIÓN FAMILIAR 13

5. LA EMPRESA FAMILIAR COYUNTURAL 14

III. LOS TRES CÍRCULOS 15

III. FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN LA EMPRESA FAMILIAR..... 20

IV. TRAMPAS EN LA EMPRESA FAMILIAR 25

I. LA CONFUSIÓN ENTRE EL HECHO DE SER PROPIETARIO Y TENER CAPACIDAD PARA DIRIGIR 27

II. CONFUSIÓN DE FLUJOS ECONÓMICOS 30

1. REMUNERACIÓN A LOS MIEMBROS Y DIRECTIVOS DE LA EMPRESA 30

2. RENDIMIENTO E INVERSIÓN DEL CAPITAL DE LA EMPRESA 31

3. RELACIÓN ESTADO-EMPRESA 31

4. VENTA Y COMPRA A LOS PROVEEDORES Y CLIENTES DE LA EMPRESA 31

5. CONFUSIÓN DE LOS ACTIVOS FAMILIARES CON LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA 32

III. LA CONFUSIÓN DE LOS LAZOS DE AFECTO CON LOS LAZOS CONTRACTUALES 32

IV. RETRASAR INNECESARIAMENTE LA SUCESIÓN 33

1. LA TRIPLE COINCIDENCIA 33

IV. CREERSE INMUNE A LAS CUATRO TRAMPAS ANTERIORES 38

V. LA IMPORTANCIA DE LA ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA EN LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR 39

I. PLAN DE LA EMPRESA 41

II. LA FORMA JURÍDICA 42

1. LA SOCIEDAD ANÓNIMA O LA SOCIEDAD LIMITADA: ASPECTOS A CONSIDERAR 44

VI. ETAPAS EVOLUTIVAS DE LA EMPRESA FAMILIAR 49

I. LA SUCESIÓN DE SEGUNDA A TERCERA GENERACIÓN 50

1. ALGUNAS SITUACIONES PECULIARES 50

2. LOS SEIS PROBLEMAS MÁS FRECUENTES EN EL PASO A LA TERCERA GENERACIÓN 51

2.1. El distanciamiento de la familia	51
2.2. La liquidez para los propietarios	51
2.3. Rendimientos del capital.....	51
2.4. Diferencias en los intereses de los propietarios	52
2.5. Fragmentación de la propiedad	52
2.6. Crisis duraderas en la estructura de responsabilidades	52
3. ORIENTACIONES PARA CONSEGUIR UNA BUENA SUCESIÓN DE SEGUNDA A TERCERA GENERACIÓN	53
II. PROBLEMAS ESPECÍFICOS DE LA EMPRESA FAMILIAR EN CADA GENERACIÓN	54
III. EL TIPO DE FAMILIA PROPIETARIA Y SU INFLUENCIA EN LAS RELACIONES FAMILIARES	54

VII. ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR	57
I. CONCEPTO Y ESTRUCTURA DE GOBIERNO	59
II. ÓRGANOS DE GOBIERNO FAMILIAR	61
1. CONSEJO DE FAMILIA	61
2. ASAMBLEA FAMILIAR.....	62
III. ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA	63
1. ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS	63
1.1. Las necesidades de liquidez de la empresa y cómo satisfacerlas.....	65
1.1.1. Las ventajas de salir a Bolsa	66
1.1.2. Las desventajas de salir a Bolsa	67
1.2. Las necesidades de liquidez de los accionistas y cómo satisfacerlas.....	68
1.2.1 El acuerdo de accionistas	69
1.2.2. Fondo de liquidez	69
1.2.3. la determinación del precio	70
2. EL DIRECTORIO	70
2.1. Separación de propiedad y dirección: el Directorio	72
2.1.1. Etapa de empresa-emprendedor	72
2.1.2. Etapa de crecimiento	72
2.1.3. Etapa de gran empresa	73
2.2. Las funciones de los Directorios	74
2.2.1. Función institucional	74
2.2.2. Función de gobierno	74
2.2.3. Función estratégica	74
2.3. El tamaño y la composición del Directorio	76
2.4. Duración de las sesiones y el mandato	77
2.5. Evaluación del rendimiento de los miembros del Directorio	77
2.6. Remuneración de los miembros del Directorio	78
3. EL COMITÉ ASESOR	78

VIII. EL PROTOCOLO FAMILIAR

I. DEFINICIÓN Y ÁMBITO	83
II. TIPOLOGÍA DE PACTOS	84

1. PACTOS CON FUERZA MORAL	84
2. PACTOS CON FUERZA CONTRACTUAL SIMPLE	85
3. PACTOS CON FUERZA O EFICACIA FRENTE A TERCEROS	86
III. CONVENIENCIA DE LA FIRMA DEL PROTOCOLO FAMILIAR	86
IV. DESARROLLO DEL PROTOCOLO FAMILIAR	87
V. PROCESO DE CONCEPCIÓN	87

IX. SUCESIÓN GENERACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR 91

I. PREPARÁNDOSE PARA “SOLTAR LAS RIENDAS” 91

1. TOMA DE DECISIONES	92
2. LA FORMALIZACIÓN DE ASPECTOS DEL NEGOCIO	92
3. SANEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	92
4. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y AGRAVIOS	92

II. SUCESIÓN EN LA DIRECCIÓN 93

1. ESCOGIENDO AL SUCESOR	93
1.1. Preparación	93
1.1.1 Preparación “remota”	93
1.1.2. Preparación “próxima”	95
1.1.3. Preparación inmediata. Incorporación	96
1.2. Selección	96
1.3. Transición	100
2. LOS PROBLEMAS CON EL FUNDADOR O PREDECESOR	101
3. SEPARACIÓN	103

III. SUCESIÓN EN LA PROPIEDAD 104

1. POSIBLES ALTERNATIVAS	104
1.1. Continuar con la operación cotidiana (no hacer nada)	104
1.2. Transferir la propiedad y la dirección a miembros de la familia	105
1.3. Conservar la posesión en la familia y contratar a un director externo	105
1.4. Vender parcialmente la empresa y conservar una parte de ella	105
1.5. Vender a otras personas e instituciones	105
1.6. Liquidar la empresa	105
1.7. Cotizar en bolsa	105
1.8. Otras opciones	106
2. CÓMO REPARTIR EL PATRIMONIO	106

X. ALGUNAS FIGURAS JURÍDICAS QUE DEBEMOS TENER EN CUENTA EN LA SUCESIÓN

EMPRESARIAL 111

I. INTRODUCCIÓN 111

II. CAPITULACIONES MATRIMONIALES 112

1. CONTENIDO	112
2. CONVENIENCIA DE LA FIRMA DE CAPITULACIONES MATRIMONIALES	114

III. EL TESTAMENTO DEL EMPRESARIO 115

1. CONVENIENCIA DE OTORGAR TESTAMENTO	115
---	-----

2. CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DEL TESTAMENTO	115
3. CONTENIDO DEL TESTAMENTO	115
4. CLASES DE TESTAMENTO	116
5. CAPACIDAD PARA TESTAR	117
6. LIBERTAD TESTAMENTARIA Y SUS LÍMITES: LAS LEGÍTIMAS	117
7. LEGÍTIMA DE LOS HIJOS Y DESCENDIENTES	117
8. LEGÍTIMA DE LOS PADRES Y ASCENDIENTES	118
9. LEGÍTIMA DEL CÓNYUGE VIUDO	119
10. SUCESIÓN INTESTADA	120
11. ORDENAR UN LEGADO	120
12. ESTABLECER UNA SUCESIÓN FIDEICOMISARIA	121
13. EL CASO DEL DIVORCIO DEL EMPRESARIO	122
IV. LA DONACIÓN COMO INSTRUMENTO COMPLEMENTARIO	122
1. CONCEPTO	123
2. CONVENIENCIA DE DONAR LA EMPRESA	123
3. ALGUNAS PARTICULARIDADES	124
3.1. La donación condicional	124
XI. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR	125
I. INTRODUCCIÓN	127
II. CAUSAS PRINCIPALES DE LOS CONFLICTOS	129
1. JUEGO DE ROLES INADECUADOS DENTRO DE LA EMPRESA	130
2. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES INADECUADAS	130
3. EXCESO DE MIEMBROS DE LA FAMILIA EN LA ORGANIZACIÓN	131
4. REMUNERACIONES INADECUADAS TENIENDO EN CUENTA ÚNICAMENTE EL SISTEMA FAMILIAR	131
5. COMPORTAMIENTOS CRUZADOS	132
6. CLIMA ORGANIZACIONAL POCO PROPICIO PARA EL DESARROLLO	132
7. COMUNICACIÓN DEFICIENTE	133
8. LUCHAS DE PODER POR EL CONTROL DE LA COMPAÑÍA	133
III. FUNDAMENTOS SOBRE LOS CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES	133
1. LOS CONFLICTOS FUNCIONALES. DESACUERDOS POTENCIALES BENÉFICOS	134
2. LOS CONFLICTOS DISFUNCIONALES	134
IV. ESTRATEGIAS POSIBLES ANTE UN CONFLICTO	135
1. ELUSIÓN	135
2. REMISIÓN	135
3. CONFRONTACIÓN	136
V. ALGUNAS IDEAS PARA PREVENIR LOS CONFLICTOS	137
1. INCORPORACIÓN DE ELEMENTOS CAPACES DE AGREGAR VALOR	137
2. DIVISIÓN DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	137
3. PLAN DE CARRERA	138
4. DIFUSIÓN DE UNA CULTURA DE ACEPTACIÓN DE LA DIVERSIDAD	138
5. ENCAPSULAMIENTO DEL CONFLICTO	139
6. PERDÓN	139

VI. FORMAS JURÍDICAS ALTERNATIVAS EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	139
1. EL ARBITRAJE	140
1.1. Ventajas del arbitraje	140
1.2. ¿En qué tipo de conflictos se puede usar el arbitraje?	140
1.3. Tipos de arbitraje	140
1.4. Formalidades	141
2. LA MEDIACIÓN	141
2.1. Objetivos de la mediación	142
2.2. El proceso de mediación	143
XII. ERRORES EN EL PROCESO DE DIRECCIÓN Y ASPECTOS FISCALES EN LA EMPRESA FAMILIAR ..	145
I. ERRORES EN EL PROCESO DE DIRECCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR	147
1. ERRORES EN LA ESTRATEGIA	148
2. ERRORES EN LA ESTRUCTURA	148
3. ERRORES EN LOS SISTEMAS	150
II. ASPECTOS FISCALES	157
ANEXO: MODELO PARA LA REDACCIÓN DE UN PROTOCOLO FAMILIAR	157
I. LA FAMILIA Y LA EMPRESA	157
1. LA HISTORIA Y LOS VALORES FAMILIARES DESDE LOS FUNDADORES HASTA LA ACTUALIDAD.....	157
1.1. Historia	158
1.2. Valores de la familia	158
2. LA SOCIEDAD	159
2.1. Valores corporativos	159
2.2. Perspectivas de futuro sobre el diseño corporativo de la Empresa Familiar.....	159
2.3. Supuestos en que la sociedad deberá perder el carácter de Empresa Familiar	159
II. INTERACCIÓN ENTRE LA FAMILIA Y LA EMPRESA	159
1. LA POSICIÓN DE LOS FAMILIARES CON RESPECTO A SU PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA	160
1.1. La previsión de la situación de futuro	160
1.2. las condiciones para la jubilación y salida de la empresa de los directores	160
2. LA POSICIÓN DE LOS FAMILIARES ACCIONISTAS O PARTÍCIPE DE LA EMPRESA	160
3. LA PROPIEDAD DE LA EMPRESA	161
3.1. Clases de acciones y participaciones privilegiadas	161
3.2. Régimen de titularidad	161
3.3. Cláusulas restrictivas	162
4. ÓRGANOS DE GOBIERNO	162
4.1. Órganos de carácter familiar no regulados por la ley	162
4.2. Directorio	162
4.3. Junta General	162
4.4. Arbitraje societario	162
BIBLIOGRAFÍA	163
ÍNDICE	1