

2.3 DECISIONES DE TRANSMISIÓN Y ESTRUCTURAS DE PROPIEDAD

Uno de los caracteres más marcados de las empresas familiares es la acumulación de la propiedad empresarial en manos de una o varias personas integradas en el clan familiar.

Una correcta previsión del proceso de sucesión en la propiedad es fundamental para la conservación de la empresa como empresa familiar.



El primer paso para establecer un plan de sucesión en la propiedad es **analizar las influencias** que puedan tener los miembros familiares en su relación con la empresa a fin de determinar las actuaciones necesarias para transmitir la propiedad aprovechando de la mejor manera posible las posibilidades que ofrece el ordenamiento jurídico.



designed by freepik.com

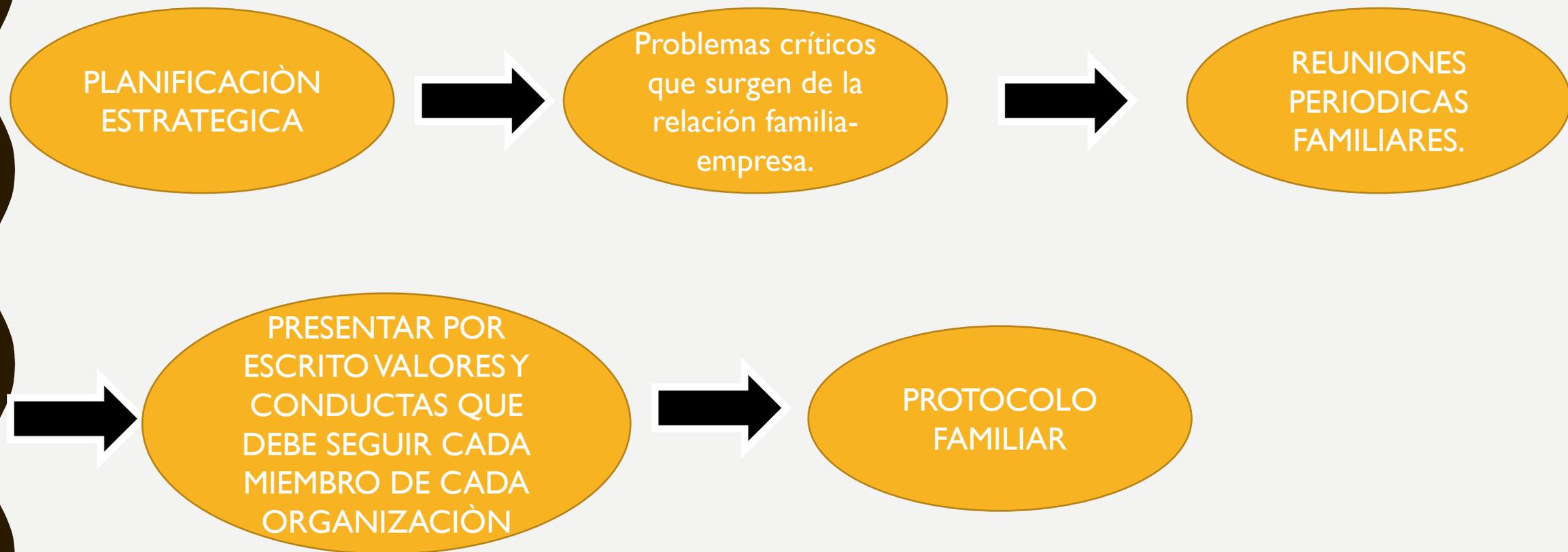
Los pactos sociales dentro de los estatutos de la sociedad, así como los pactos parasociales o extrasocietarios del protocolo, incluso aunque vayan acompañados de cláusulas indemnizatorias para el caso de incumplimiento, se topan con importantes problemas normativos relacionados con la transmisión “mortis causa”, además de los emocionales propios de la misma situación familiar.



IMPACTOS DERIVADOS DEL TRASPASO GENERACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR

- 1. La intransigencia o resistencia del fundador a aceptar su retirada y, por tanto, a traspasar sus poderes al sucesor, sin existir en estos casos un plan para llevar a cabo el proceso de sucesión de forma estudiada y meditada, ni una preparación adecuada del sucesor para su futuro papel de empresario.
- 2. Tensiones entre el fundador y sus descendientes por la designación del sucesor como líder de la empresa, con el consiguiente deterioro de las relaciones con aquellos que no sean designados como sucesores.
- 3. Tensiones entre los mismos herederos por la designación del sucesor. Cuando llega el momento de la sucesión, se ha de hacer hincapié en el aumento de la complejidad, no sólo en el ámbito empresarial sino también en el ámbito emocional y familiar.

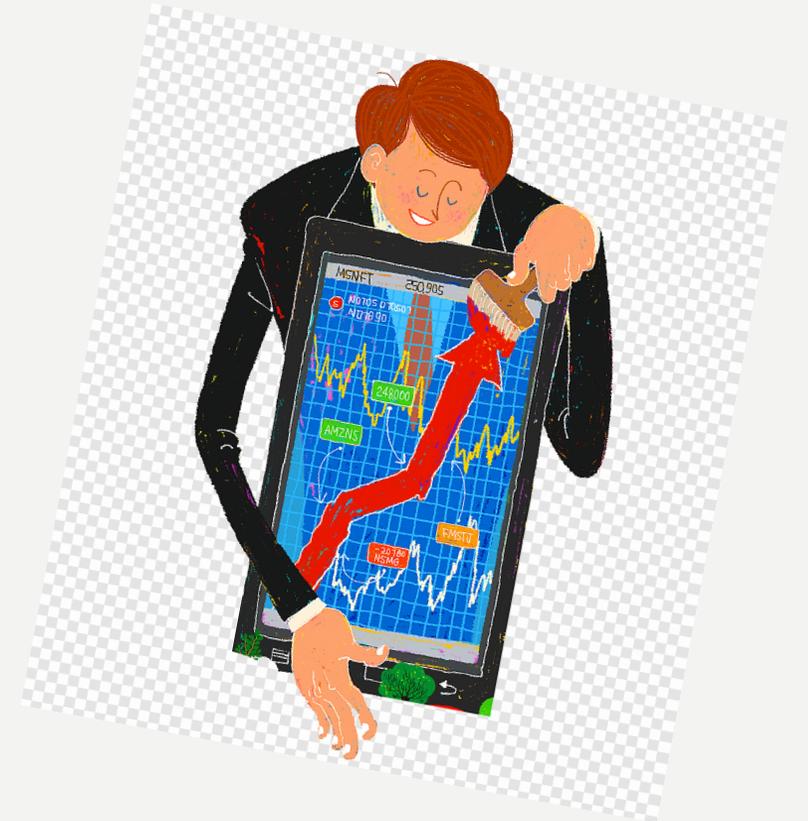
UNA SOLUCIÓN QUE COMPARTEN MUCHOS AUTORES...



El empresario fundador debe comenzar su retirada del mundo empresarial por medio de la DESIGNACIÓN y preparación de su futuro sucesor, y no cayendo en el error de elegir al primogénito, como muchas veces ocurre, si éste no posee las aptitudes y capacidades necesarias para el puesto que va a ocupar, sino a aquella persona que considere que puede dirigir con éxito la empresa familiar en los próximos años (Araya, 2011).



La elección del futuro sucesor es una de las decisiones más importantes que deberá tomar el fundador, debido a la situación actual de los mercados, al incremento de la competitividad y a los avances tecnológicos.



PROCESO DE LA SUCESIÓN

- MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS

Es posible identificar una serie de estructuras de gobierno de la empresa familiar, ya que estos tres sistemas, aunque interconectados entre sí, tienen unos objetivos y una forma de actuar diferentes.



PROBLEMAS ESPECÍFICOS



- **EN RELACIÓN A LA FAMILIA:** Tensiones y rivalidades entre los miembros del clan y un problema de solapamiento de roles.

El resultado final puede ser el incumplimiento de las funciones y responsabilidades que tienen en el negocio, incumplimiento de horarios, diferencias en la retribución con otras personas que trabajan en la empresa, etc.

- **EN RELACIÓN A LA PROPIEDAD:** Parte de los problemas identificados en este grupo se producen en los procesos de expansión del negocio, fundamentalmente cuando no se ha producido la reorganización necesaria en la estructura de la sociedad.
- **EN RELACIÓN AL NEGOCIO.** Este problema está ligado en la mayoría de los casos al dominio de los criterios familiares y al estilo de dirección de los líderes.

2.4

CUANDO

TRANSMITIR LA

PROPIEDAD

- Frente a un entorno dinámico, la empresa familiar con expectativas de supervivencia y queriendo evitar disputas, deberá considerar los siguientes cambios que han influido en cómo se aborda la sucesión en la empresa familiar:



- Cambios políticos: Las nuevas leyes y otras disposiciones, como las fiscales, afectan la forma en que se va a transmitir la propiedad de la empresa.
- Cambios económicos: Las influencias del entorno económico influyen en las estrategias de futuro y las inversiones que plantea la empresa familiar.
- Cambios socioculturales: Los cambios en los valores y creencias inciden a un nivel profundo en las relaciones profesionales y familiares.
- Cambios tecnológicos: Durante la sucesión se pueden enfrentar puntos de vista opuestos respecto a la necesidad de alcanzar unos niveles tecnológicos o de calidad adecuados a los tiempos actuales.
- Cambios en el entorno competitivo: La globalización (comercio y flujos financieros) de la economía actual presenta un nivel de complejidad y de exigencia a las empresas familiares mucho mayor que años atrás.



EL PROTOCOLO FAMILIAR

- Es un documento en el que la familia fija por escrito todos aquellos temas sobre los que desea tener una reglamentación consensuada y suficientemente debatida.
- En este documento, la familia empresaria recoge por escrito todo aquello que desee configurar como una reglamentación consensuada y debatida.
- Resulta un instrumento eficaz para la prevención de conflictos, por eso es muy conveniente redactarlo anticipándose a los posibles problemas que pudieran surgir.
- Es un código de actuación de la familia en relación a la empresa basado en el consenso de sus miembros.



ORGANOS DE CARÁCTER FAMILIAR

Son órganos que surgen a partir del consejo de familia y que se constituyen en los casos de familias muy amplias. Entre otros se destacan los siguientes:

- Comité de seguimiento del protocolo familiar: Formado por un número reducido de miembros del consejo de familia, que se crea con el objetivo de solventar problemas.
- Comité de remuneraciones: formado con el objetivo de regular la política de dividendos, de retribuciones y las compensaciones económicas.
- El mentor: Se crea con la finalidad de planificar el cambio generacional y buscar nuevos líderes dentro de la familia.

