

# **M**anager Business magazine

El Valor de los Contenidos

nº31 - Marzo/Abril  
P.V.P. 10 euros

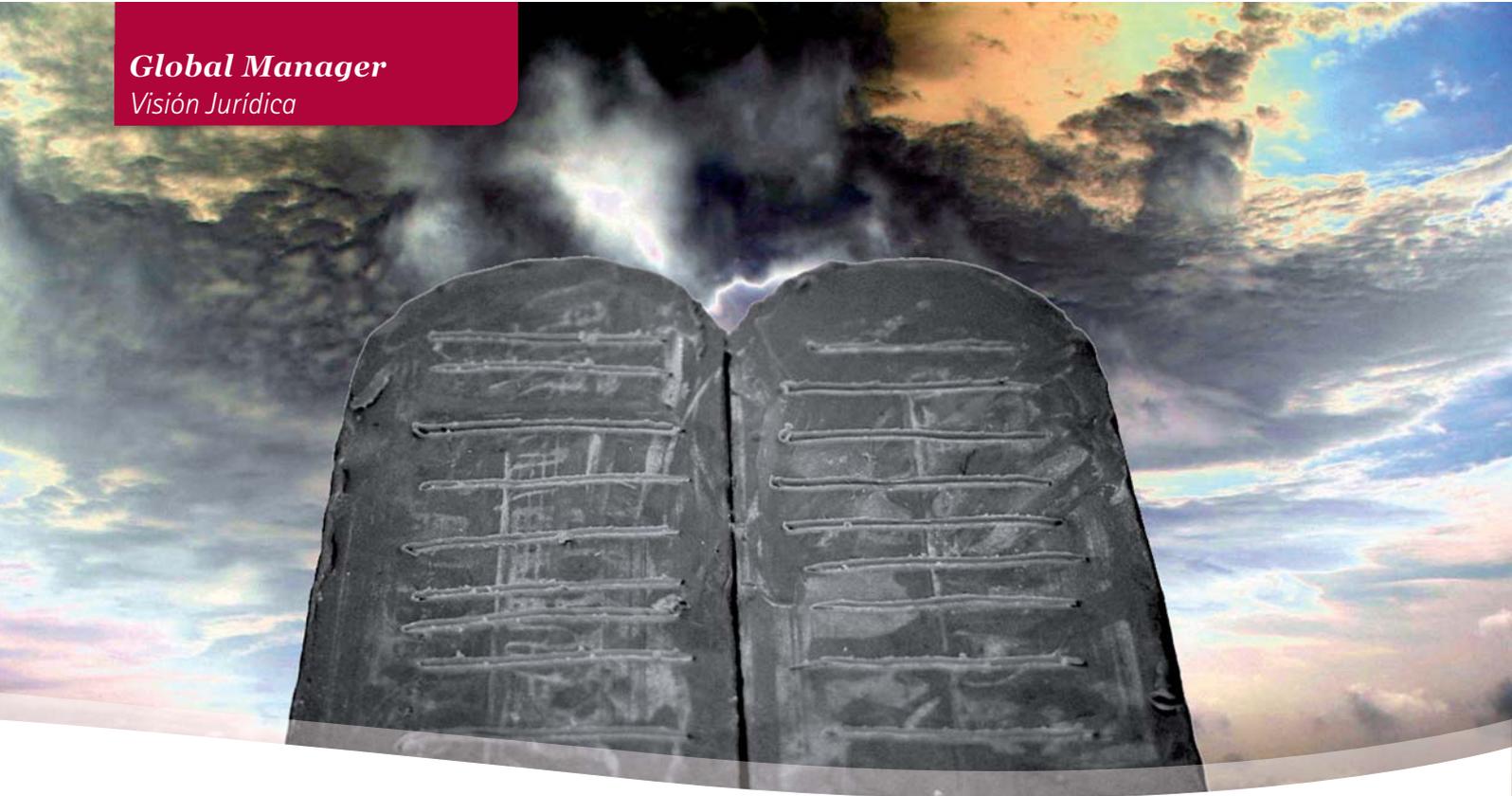
## *Generosidad Inteligente*

*Generar Riqueza o Ganar Dinero*

*Esto sólo lo arreglamos siendo  
más competitivos*

*Indicadores de rendimiento y  
business intelligence*

*Seniors cargados de futuro*



# **Los diez mandamientos para la continuidad de la *empresa familiar***

**Por Javier Laorden y Xavi Calaf. Grupo Empresa Familiar. Cuatrecasas, Gonçalves Pereira**

Si tuviéramos que detectar una preocupación constante, invariable a entornos de crisis o de bonanza económica, de quienes están al frente de empresas familiares esa sería, sin duda, la de la subsistencia y continuidad de su proyecto empresarial más allá de la generación que actualmente está liderando el mismo. Son muchas y muy variadas las inquietudes que se generan en ese ámbito (relaciones personales, económicas, participación en la gestión, etc.) y no siempre el empresario dispone del tiempo, de la tranquilidad y del consejo oportuno para encontrar las

soluciones adecuadas, además de que no nos enfrentamos a cuestiones precisamente sencillas.

Después de varios años recibiendo consultas y aportando soluciones, queremos proponer un ejercicio de reflexión sobre cuestiones que, por la especial incidencia en su patrimonio, en la gestión del día a día del negocio o en las posibilidades de crecimiento y expansión, conviene que sean revisadas y, en su caso, resueltas.

Hemos resumido en diez apartados las

principales herramientas que en nuestra experiencia pueden ayudar al empresario en los tres ámbitos que hemos identificado como objeto más frecuente de preocupación: las relaciones personales y su incidencia patrimonial, la gestión de la compañía y los instrumentos que harán posible su crecimiento.

## ***En el entorno personal y patrimonial:***

**1. Regular, Formal y Expresamente, las Relaciones entre la Familia y el**

**Patrimonio Empresarial.** Es preciso prever las consecuencias económicas de situaciones personales y familiares que pueden poner en peligro la pervivencia de la empresa familiar: regular el régimen económico del matrimonio, la sucesión por fallecimiento de la generación actualmente al frente del negocio como de las siguientes, la protección de los menores de edad llamados a incorporarse al negocio, la protección de familiares con discapacidad, la incapacidad sobrevinida de algún miembro de la familia, etc.

### ***En el entorno de gestión empresarial:***

#### **2. Realizar una Planificación Tributaria Óptima de la Empresa Familiar y la Familia Empresaria.**

Además de verificar el cumplimiento de los requisitos para disfrutar de la bonificación por empresa familiar en el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones en los territorios en que se mantiene el gravamen, conviene revisar la política de operaciones vinculadas, la política de retribuciones fiscalmente más eficiente, valorar las posibilidades de explotación del patrimonio inmobiliario, revisar la tributación personal de los miembros de la familia,...

**3. Ejercer el Cargo de Administrador de Manera Responsable.** Esta obligación genérica se concreta en las siguientes: velar por la existencia de un consejo plural e independiente, contar con conocimientos suficientes para ejercer el cargo, dedicarse con rigor a las labores que le son propias, velar por el cumplimiento de las obligaciones de la sociedad, supervisar la actuación de los integrantes de la compañía, gestionar el negocio diligente y lealmente...

**4. Seguir las Recomendaciones para el Buen Gobierno de las Sociedades, Debidamente Adaptadas.** Contar con mecanismos que garanticen el buen gobierno, garantizar la transparencia en la política retributiva, en la comunicación e información a los socios y la gestión de los administradores, profesionalizar la empresa familiar, valorar la conveniencia de contar con un consejo de familia, y garantizar el control y cumplimiento de los objetivos marcados mediante la creación de comisiones delegadas.

**5. Incorporar Prácticas de Responsabilidad Social Corporativa a la Estrategia de la Compañía.** Elaborar códigos de ética y buena conducta, integrar las prácticas de responsabilidad social como objetivos en los órganos de decisión y representación de la compañía.

**6. Regular el Acceso de los Miembros de la Familia al Trabajo en la Empresa.** Definir los requisitos de formación y experiencia para trabajar en la empresa familiar, con claridad y precisión, y contar con una comisión de nombramientos y retribuciones.

**7. Invertir en la Formación de Accionistas y Familiares.** El accionista tiene que tener elementos de juicio y conocimientos para ejercer su posición con responsabilidad, hay que diseñar un programa de formación ambicioso y al mismo tiempo facilitar la adecuada y puntual información y formación de los familiares, lo cual en definitiva es una inversión en pro de la continuidad de la compañía.

**8. Contemplar la Negociación, la Mediación y Arbitraje como Vías Alternativas para la Resolución de**

**Conflictos.** Estos sistemas ofrecen numerosas ventajas para los conflictos que surgen en el seno de las empresas familiares (discreción, rapidez, flexibilidad, menor coste, etc.) y nuestro ordenamiento jurídico les reconoce plena validez.

### ***En el entorno del mercado y la internacionalización:***

**9. Conocer y Planificar Fórmulas de Financiación Adecuadas a la Naturaleza de Cada Operación y a la Coyuntura Económica.** De entre las fórmulas de financiación destacamos: la entrada de una sociedad de capital riesgo, la salida de la empresa a bolsa, el mercado alternativo bursátil (MAB), el préstamo participativo, el contrato de cuentas en participación, la emisión de determinados pasivos financieros, la reestructuración del endeudamiento y los procesos de concentración empresarial.

**10. Planificar la Internacionalización de la Compañía.** Es importante diseñar y gestionar el proceso de internacionalización con criterios profesionales, contar con la intervención de asesores con experiencia en estrategia internacional. La estructura societaria de inversión en el extranjero debe tener en cuenta los objetivos perseguidos como son el crecimiento en el país de inversión, la posibilidad de dar entrada a nuevos socios, el aprovechamiento de créditos fiscales, una eventual futura desinversión...

En sucesivas entregas iremos desgranando y analizando de forma pormenorizada cada uno de los anteriores "mandamientos" y el tipo de problemas que en cada caso suelen plantearse. 