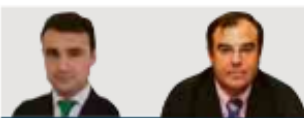


# DECÁLOGO DE LA EMPRESA FAMILIAR



Tribuna

**Francisco Picó  
Carlos Alarcía**

No en pocas ocasiones se plantean encrucijadas en el seno de las empresas familiares. Ni mejores, ni peores de las que se puedan dar en otro tipo de organizaciones, pero sí potenciadas por una mezcla de virtudes y complejidades que las caracteriza. Y es que tras cada decisión estratégica o patrimonial en la gestión de un negocio, hay una familia y, por tanto, sus normales lazos afectivos.

A lo largo de años, hemos tenido ocasión de compartir cuáles son los aspectos que con más frecuencia suscitan dudas, inquietudes y preocupaciones en la familia empresarial. Los casos han mostrado numerosos ejemplos en los que la segunda generación superó con éxito procesos de relevo familiar promoviendo el diálogo familiar y anticipándose de forma ordenada a los posibles efectos de un cambio familiar.

En nuestra opinión, muchas veces la mayor parte de nudos familiares se deshacen poniendo encima de la mesa el debate acerca de la necesidad, o no, de la elaboración de un Protocolo de Familia. En ocasiones, de hecho, al final no siempre ha resultado necesario, bastando pactos para-sociales más simples, en cambio en otras fue necesario regular posibles soluciones a situaciones casi tan complejas como la vida misma.

En efecto, tan evidente es decir que un mismo Protocolo no vale para dos familias diferentes, como que no hay dos familias iguales. Sin embargo, en la coyuntura actual, sí hemos constatado una convergencia clara de las familias en una defensa de la aplicación de los principios del buen gobierno

**El Protocolo de Familia no asegurará el éxito pero, desde luego, contribuirá a promover las oportunidades para conseguirlo**

en la empresa familiar y también una preocupación cosegada sobre el hecho de que la continuidad de la empresa pasa por prever múltiples hitos vitales que podrían incidir en aquella, como el matrimonio, una incapacidad o cómo enfocar las relaciones de aquellos familiares que son accionistas pero no gestores en la empresa.

**Los diez puntos**

En este sentido, la experiencia nos ha llevado a plantear un decálogo para la empresa familiar que, a modo de propuesta, recoge algunos aspectos que frecuentemente han ayudado a dinamizar y a mejorar la gestión de los procesos de relevo generacional:

1. Regular las relaciones entre la familia y el patrimonio de la empresa.
2. Solidificar la optimización fiscal de la empresa y de la familia.
3. Ejercer el cargo de administrador de forma responsable.
4. Seguir las recomendaciones del buen gobierno de las sociedades.
5. Incorporar prácticas de responsabilidad social corporativa.
6. Regular el acceso de los familiares al trabajo en la empresa.
7. Invertir en la formación de accionistas y familiares.
8. Contemplar la negociación, la mediación y el arbitraje como vías alternativas de resolución de conflictos.
9. Conocer y planificar fórmulas de financiación adecuadas a la naturaleza de cada operación y a la coyuntura económica.
10. Planificar la internacionalización de la compañía.

Plantear todo ello, sin cortapisas y sin imponer, es liderar y, en general, saludable para la empresa y la familia. De esta forma el Protocolo de Familia no asegurará el éxito pero, desde luego, contribuirá a promover las oportunidades para conseguirlo.

# EL DON DE DON MANUEL



Tribuna

**Fernando Olivares Delgado**

Director de la Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de Alicante. folivares@ua.es

Don Manuel Peláez Castillo ha sido para mí un ser humano excepcional. Excepcional en el sentido literal del término, porque sobresale de lo común, por ser extraordinario y excelente, y por «ocurrir rara vez». Don Manuel era, es y será un símbolo. Sobresalía de lo común sin alejarse de los comunes. Y esa su humildad y esa su humanidad le hacían ser cada vez más extraordinario y por ello, a su vez, más excepcional. A Don Manuel nada de lo humano le era ajeno -parafreaseando a Terencio. Como humanista y empresario, era un firme convencido de la necesidad de generar riqueza para contribuir al bienestar de las personas y a la vez ayudar a paliar el malestar de los de abajo, de los necesitados y vulnerables. Y ahí en mi opinión radica parte de su grandeza y de su poder de atracción. Ahí se forja su condición casi legendaria y mítica: por lo extraordinario, por representar contrarrios irreconciliables y por trabajar para conjurar angustias -estas son las características que Claude Lévi-Strauss atribuye a todo mito.

Todos los que le tratamos tenemos alguna anécdota con él. Absolutamente todos. Y todas las historias, a buen seguro, son igualmente maravillosas. Creo que él era Doctor Honoris Causa de la condición humana. Y de la empatía. Escuchaba más que hablaba -y eso que hablaba mucho. Creo que Don Manuel nos sabía a todos; es más, creo que nos intuía desde el mismo instante que nos conocía. Estoy seguro de que su clave radicaba en su virtud de profesar respeto por lo sustantivo de la persona, por el individuo, como ser único e irrepitible, más allá de lo adjetivo.

Con amplitud de miras, hace más de veinte años, supo Don Manuel que para dar continuidad a su misión personal y empresarial, así como a su proyecto, necesitaba formarse él y sus hi-

jos en el ámbito de la gestión profesional de la empresa familiar. Y por extensión, tenía que convencer a otros buenos empresarios de nuestro entorno de que asumieran la realidad: algún día tendrían que pasar el testigo a los suyos, de forma profesional, para garantizar la supervivencia de los proyectos empresariales y extender el bienestar en nuestro territorio. Se vinculó al Instituto de la Empresa Familiar, con sede en Barcelona, y donde solo los más grandes empresarios familiares tienen cabida. Y lideró la creación de la Asociación de la Empresa Familiar de la provincia de Alicante (AEFA). De hecho Alicante, gracias a él, es la única provincia que tiene asociación (el resto de las asociaciones territoriales de empresa familiar son autonómicas). Y supo Don Manuel que era necesario para tal fin estar dentro de la Universidad -en las dos universidades públicas de nuestra provincia-, promoviendo la creación de sendas Cátedras de Empresa Familiar. La Cátedra de la Universidad de Alicante, que tengo el honor de dirigir desde 2009, celebró el año pasado su décimo aniversario (nuestra Cátedra fue de las primeras en crearse). Y pudimos reconocer y agradecer a Don Manuel el haber puesto la primera piedra y el estar siempre con nosotros, para contribuir a formar a más de 1.300 estudiantes, directivos y familiares en el dominio específico de la empresa familiar.

Desde la Cátedra abordamos temáticas de trascendencia para la continuidad de la empresa familiar: la profesionalización de la gestión de la empresa familiar, el funcionamiento de los órganos de gobierno, la creación del consejo de familia, la comunicación, los espacios de entendimiento y los valores familiares, el proceso de la sucesión, el papel de la familia política, la ordenación del patrimonio familiar y empresarial o, entre otros aspectos, la elaboración del protocolo familiar, que marca las reglas del juego consensuadas, familia/empresa para todos.

El próximo miércoles 12 de marzo empezamos en la Universidad de Alicante, en su décima edición, el curso Gestión de la Empresa familiar. Están ustedes invitados.

Nosotros continuaremos poniendo nuestro granito de arena para seguir contribuyendo a la ilusionante misión de una persona excepcional: Don Manuel Peláez Castillo.

**JORNADA  
ESTRATEGIAS  
EMPRESARIALES  
Y DE COSTES  
EN LA INCLUSIÓN  
DE LAS PERSONAS  
CON DISCAPACIDAD.  
13 DE MARZO DE 2014**

- 16:30 h. Recepción asistentes.
- 17:00 h. Apertura de la jornada: Dña. Asunción Sánchez Zaplana, Hble. Consellera de Bienestar Social, Dña. Isabel Manero, "Presidenta de APSA", D. Miguel Rosique González, Vicepresidente Ejecutivo de Fundesem y D. Francisco Gómez Andreu, Presidente de AEFA.
- 17:30 h. Conferencia: Carlos Giner Jordá, Gerente de APSA, "Estrategias empresariales y de costes en la inclusión de las personas con discapacidad".
- 18:15 h. Mesa redonda: Casos de éxito de empresas e integración. Participan: Dña. Maribel Ceratalla, Odra, de Recursos Humanos, Ute Alicante, D. Gustavo Lubión, Responsable de Desarrollo de Negocio y RSC, Grupo Rimar (Suavined), D. Francisco Javier Barbaul, Director General Comunidad Valenciana, Hidraqua
- 19:30 h. Clausura.



**LUGAR**

**SALÓN DE ACTOS DE FUNDESEM**  
Calle de los Deportistas Hermanos Torres 4, 03016 Alicante

**INSCRIPCIÓN**

**Asociación de la Empresa Familiar de Alicante (AEFA)**  
C/ Orense, 10 - Coepa puerta 10 - Alicante España 03003  
(96) 513 14 00 - (96) 598 69 21  
www.aefalicante.org  
aefa@aefalicante.org