

LAS EMPRESAS FAMILIARES SE CARACTERIZAN POR EL VÍNCULO DE UNIÓN QUE EXISTE ENTRE LA ORGANIZACIÓN Y LOS PROPIETARIOS. ESTAS EMPRESAS PUEDEN VIVIR EN UN CONSTANTE JUEGO DE PESOS Y CONTRAPESOS. LOS CONSULTORES DE TACTIO RESPONDEN A LAS PREGUNTAS MÁS HABITUALES SOBRE LAS EMPRESAS FAMILIARES, CENTRADAS DE FORMA ESPECIAL EN SU PROTOCOLO DE SUCESIÓN.

Los retos

DE LAS EMPRESAS FAMILIARES



¿Cuál es el nivel de supervivencia de las empresas familiares?

Es muy bajo, y mucho menor que el de las sociedades estándar. Sólo el 30% franquean el paso de la 1ª a la 2ª generación, y de las que lo consiguen, sólo la mitad llega al tercer escalón genealógico: sólo el 15% llega a la 3ª generación. Los conflictos familiares motivan las dos terceras partes de estas 'muertes empresariales'. Son unas cifras que dan la razón al dicho popular de: "La 1ª generación construye el negocio, la 2ª vive de él y la 3ª lo destruye".

¿Qué retos deberían afrontar para evitar esta elevada 'mortalidad'?

Son variados, pero todos pasan por planificar a medio y largo plazo, asumiendo las peculiaridades de este tipo de empresa:

- > Crecer sin diluir el control familiar.
- > Diferenciar las necesidades económicas de familia y empresa.
- > Detectar y resolver anticipadamente los problemas financieros del cambio generacional.
- > Vencer la resistencia de los miembros 'senior' a dejar sus cargos, procurando que el sucesor sea siempre el más competente, superando rivalidades.
- > Aceptar la sucesión externa, si no existe la persona idónea en la familia.

¿Cómo debería enfocarse el momento de la sucesión?

Debe definirse, con la suficiente antelación, el escenario resultante tras el cambio de responsable. Para ello es muy útil disponer del 'Protocolo Familiar', un instrumento que:

- > Refleja el marco de las relaciones entre los miembros o ramas de una familia, en cuanto a sus expectativas y participación en la empresa.
- > Concreta las reglas que afectarán a la empresa en el desarrollo futuro de temas como la gestión o la generación de recursos propios.

¿Cuál es el funcionamiento del Consejo Familiar?

Es un instrumento que define y toma decisiones sobre aquellos aspectos relacionados con la empresa. En él deberían estar representadas todas las ramas familiares y todas las generaciones. Su número ideal es de unos nueve miembros, que se deberían reunir entre dos y seis veces al año. Sus atribuciones son:

- > La planificación de la sucesión.
- > El reconocimiento de la cultura familiar y sus valores.
- > Decidir temas como la política de dividendos, la normativa de venta de acciones o el acceso de las nuevas generaciones.
- > Mediar en los conflictos familiares.
- > Impulsar un protocolo familiar y velar por su actualización y aplicación.

¿Las empresas familiares necesitan algún tipo de gestión especial?

La compañía debe regirse, como cualquier otra, por criterios estrictamente empresariales, creando riqueza para el accionista. Es primordial establecer un funcionamiento profesionalizado y eficaz, aceptando que no por el hecho de pertenecer a una de las familias, se está capacitado para gestionar eficazmente la empresa. Para conseguirlo, debe diferenciarse claramente la propiedad y el ejercicio profesional de la dirección de la empresa, sean familia o no, procurando que la dirección ejecutiva se deposite en una sola persona. Por otra parte, para este tipo de empresas sí que es prácticamente indispensable contar con un Consejo Familiar, un órgano que trasciende a la compañía y que evita muchos de los problemas habituales.