



CÓMO CREAR

un documento marco de relación

PARA LA EMPRESA FAMILIAR

Por
Victor Roig
Consultor de
Dirección y
Organización de
Tactio

LA EMPRESA FAMILIAR ES UN PILAR BÁSICO SOBRE EL QUE SE DESARROLLA LA ECONOMÍA MUNDIAL.

EN NUESTRO PAÍS, REPRESENTA UN 89% DEL TEJIDO EMPRESARIAL (CON 1,1 MILLONES DE FIRMAS), ES

RESPONSABLE DE MÁS DEL 57% DEL PIB Y PROPORCIONAN EMPLEO A 6,8 MILLONES DE PERSONAS. ELABORAR

UN DOCUMENTO MARCO DE RELACIÓN ES CLAVE HOY EN DÍA.

➤ Cuando hablamos de empresas familiares, nos viene a la cabeza la imagen de negocios particulares o de pequeñas firmas de ámbito local con escaso peso en la economía. Nada más lejos de la realidad.

La empresa familiar constituye uno de los pilares básicos sobre los que se ha desarrollado la economía mundial. En nuestro país, representa un 89% del tejido empresarial (1,1 millones de compañías), es responsable de más del 57% del PIB y proporcionan empleo a 6,8 millones de personas.

(Ver gráfico 1)

EL FUTURO EN LA PYME FAMILIAR

Cada vez más empresarios familiares tienen claras las verdaderas claves del éxito para consolidar sus negocios y asegurar su continuidad. Dichas claves están relacionadas con el hecho diferencial de la pyme familiar: la familia. Para ello es necesario lo siguiente:

- Disponer de buenas estructuras de gobierno corporativo.
- Mantener el control del negocio en el seno de la familia.
- Asegurar la buena comunicación y relación inter-generacional.
- Armonizar los intereses de la familia con las necesidades del negocio.
- Fomentar el carácter emprendedor de los miembros de la familia al servicio de la empresa y sus necesidades.

Sin embargo, las estadísticas ponen de manifiesto el gran reto al que se enfrentan una buena parte de las empresas familiares a la hora de asegurar su continuidad en el tiempo: el relevo generacional. *(Ver gráfico 2)*

Como se aprecia en el gráfico 2, existe un alto índice de mortandad en las empresas familiares. De hecho, el 85% no llegan a la tercera generación. Esta realidad no deja de resultar preocupante y está motivada por 2 razones fundamentales:

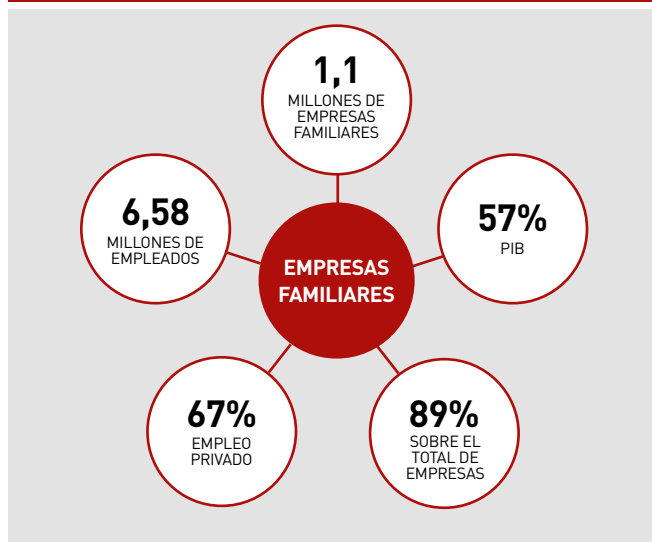
- 1** Relevo generacional no resuelto.
- 2** Conflictos internos en el ámbito de la familia/s propietaria/s.

Respecto de la primera cuestión, cabría preguntarse ¿por qué no se planifica debidamente la sucesión en la pyme familiar? El 50% de los empresarios encuestados por la escuela de negocios IESE contestaron que no se retirarán nunca (de la misma forma que nadie piensa y planifica su defunción), argumentando diferentes motivos:

- No se han planteado un futuro fuera de la empresa que crearon o heredaron y, por ende, no han formulado un plan de retiro profesional.
- No existe un sucesor claro o adecuado que garantice la continuidad de la empresa.
- Están tan intrínsecamente ligados el capital y el trabajo diario, que no se puede separar el entorno propiedad del entorno empresa.

La segunda cuestión (conflictos internos) aparece cuando colisionan los intereses particulares de los miembros de la familia/s propietaria/s con los intereses generales de la empresa. Es un supuesto bastante frecuente en el tránsito entre generaciones y sucede cuando alguien considera erróneamente que la empresa debe estar al servicio de la familia y no al revés. En estos casos, se genera un clima de inestabilidad que se traslada al día a día de la compañía, dificultando el normal desarrollo de su actividad.

Gráfico 1



Fuente: Estudio "La empresa familiar en España (2015)"

Esta doble problemática debería conducir a los empresarios a una profunda y libre reflexión sobre cómo anticiparse y cómo actuar ante los problemas.

PROTOCOLO FAMILIAR: FUNDAMENTOS Y FASES

El resultado de esta reflexión y su posterior desarrollo es el Protocolo familiar. Se trata de un documento complementario a Derecho y a los Estatutos de la empresa que establece el marco de regulación de los miembros de las familias propietarias en su relación con la empresa, trabajen en ella o no. Su objetivo es sentar las bases de la continuidad de la firma, creando un entorno de estabilidad que normalice las relaciones en la triple y compleja realidad propiedad – familia – empresa.

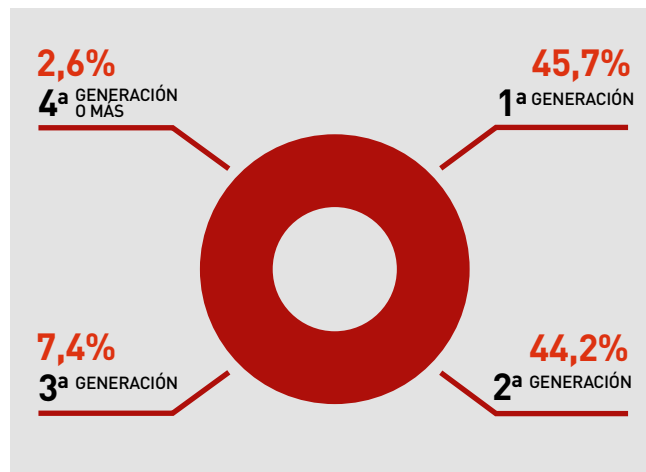
Constituye un ejercicio de autorregulación y consenso y su propósito es establecer criterios ante eventuales conflictos en los que la legislación no establezca un tratamiento. Y siempre bajo el planteamiento fundamental de mantener la propiedad familiar de la empresa.

El contenido y alcance del protocolo es amplio y puede regular aspectos tan variados como el relevo generacional y la sucesión, el modelo organizativo y los requisitos de acceso a posiciones directivas de los miembros de las familias propietarias, prerrogativas especiales de los socios fundadores, tratamiento del beneficio, planes de formación, evaluación del rendimiento, valoración y tratamiento de las acciones/participaciones sociales ante eventuales operaciones de compra-venta, participación de los cónyuges, etc.

Resulta conveniente que el proceso de elaboración del Protocolo sea guiado y realizado por un profesional experto en

EL TEXTO DEL PROTOCOLO FAMILIAR CONSTITUYE UN EJERCICIO DE AUTORREGULACIÓN Y CONSENSO Y SU PROPÓSITO ES ESTABLECER CRITERIOS ANTE CONFLICTOS EN LOS QUE LA LEGISLACIÓN NO ESTABLEZCA UN TRATAMIENTO

Gráfico 2



Fuente: Estudio "La empresa familiar en España (2015)"

dirección de empresas. Su condición de externo a la familia le confiere imparcialidad e independencia, requisitos fundamentales para una adecuada labor de intermediación. Su trabajo se materializa a través de las siguientes fases:

> **Conocimiento de las inquietudes y las relaciones familiares.** Una vez los diferentes protagonistas toman conciencia de la necesidad de fijar acuerdos, hay que provocar su reflexión sobre los aspectos críticos que debe regular el Protocolo, para hacer aflorar puntos de conflicto.

> **Análisis de la situación.** Es resultado del estudio pormenorizado de toda la información obtenida y la interpretación de las diferentes sensibilidades. Es quizá una de las etapas más importantes, ya que es fundamental tener una visión clara de la realidad para poder definir la estrategia de negociación.

> **Mediación y negociación.** Se realizan reuniones individuales y/o grupales para arbitrar las opiniones e intereses hacia un punto de encuentro sobre aquellos aspectos clave. Es la parte más compleja del proceso y donde verdaderamente se mide la pericia del consultor como árbitro-mentor-mediador-coach-negociador.

> **Aprobación y firma.** Elaboración del documento final y sus correspondientes anexos, aprobados por todas las partes. El texto sienta unas bases de acuerdo que servirán de referencia para las relaciones entre todas las partes en los siguientes 25-50 años. A continuación, se inscribe en el Registro Mercantil. ■