

DIRECTIVOS

OPINIÓN

Las claves de la competitividad empresarial.

Negocio familiar: asegurar el relevo (y V)

POR **ESTEBAN BARRENECHEA** consejero director general de Ikei
y **RAFAEL HERRERA** director de Ikei

En la región de Hokuriku, en Japón, está situado el hotel Hoshi Ryokan, un establecimiento fundado hace casi 1.300 años por una familia que, tras 46 generaciones, continúa regentando el negocio. Probablemente, éste sea el testimonio vivo más antiguo en el mundo de una empresa familiar. Aunque sea un caso excepcional por su 'longevidad', el modelo de negocio -empresa familiar- se ha convertido en una materia independiente objeto de estudio hace relativamente poco. Quizá sea ésta la razón por la que no existe una definición única y consensuada para el concepto de empresa familiar. Pese a todo, tal y como recoge el reciente estudio realizado por las Cámaras Vascas, podemos considerar que empresas familiares son aquellas en las que la mayoría de la propiedad está en manos de una o más familias; algún miembro de esa o esas familias interviene de forma decisiva en la administración o en la dirección del negocio, en el que la familia tiene, además, un deseo expreso de continuar con la propiedad del mismo.

Aunque no existe un 'censo', según datos facilitados por el Instituto de Empresa Familiar, en España hay más

de 2,8 millones, que son responsables de la generación del 70% del PIB. En el País Vasco se estima que existen, aproximadamente, 126.000; número que representa el 70% del total de empresas, y que genera, en conjunto, el 65% del PIB.

Es indudable que el gobierno de las empresas familiares está marcado por aspectos diferenciales, tales como la cultura empresarial, los valores familiares y el relevo generacional; todos ellos elementos derivados de la influencia de lo familiar sobre lo empresarial. Cabría preguntarse, en consecuencia, sobre los efectos de dichos aspectos en la gestión empresarial. En este ámbito se han realizado algunos estudios para tratar de ver el impacto de la estructura accionarial sobre los resultados sin que se pueda deducir, de manera clara, una correlación directa entre las dos variables citadas. Por otro lado, diversos estudios han puesto de manifiesto que solamente entre un 5% y un 15% de las empresas familiares consiguen llegar a la tercera generación; de acuerdo con el estudio de las Cámaras Vascas, un 9% de las empresas de la comunidad de este tipo se encontraría

en tercera generación o posteriores.

Algunos de los retos más relevantes a los que se enfrentan las empresas familiares se han analizado a lo largo de estas últimas semanas, pero conviene recordarlos puesto que adquieren una mayor intensidad en el ámbito de la empresa familiar. Tendrían que ver con la dimensión empresarial, la innovación y la internacionalización. Adicionalmente, la empresa familiar se enfrenta a otros retos inherentes a dicha tipología empresarial:

Gestionar la mayor complejidad organizativa. La génesis de los conflictos en las empresas familiares es, muy frecuentemente, la dificultosa interacción entre los vectores de propiedad, dirección y familia. Por esta razón, es necesario que las compañías instauren, de manera preventiva, acuerdos, y creen órganos específicamente familiares para la conciliación de los intereses empresariales y familiares.

Profesionalizar la gestión. Supone contemplar la entrada de gestores profesionales externos, ajenos a la familia, e incrementar, en su caso, los niveles de capacitación técnica y profesional de los familiares que participan directamente en la gestión del negocio.

Afrontar con éxito la sucesión

y el relevo generacional, de modo que se asegure la continuidad de la empresa. Se trata de un aspecto ampliamente tratado por la literatura empresarial y que requiere de un análisis detallado, por su relevancia e impacto, tal y como se ha apuntado en el primero de los retos señalados.

El Protocolo Familiar es una herramienta de regulación -preventiva- de las relaciones económicas y profesionales entre familia y empresa, que, adicionalmente, estructura el modelo empresarial y su proceso de sucesión, para incrementar, de este modo, la garantía de continuidad de la empresa familiar. La confusión entre los intereses empresariales y familiares plantea una problemática específica en la sucesión, en el momento de dirimir quién asumirá la gestión del negocio en el futuro. Y es que las estadísticas parecen corroborar la dificultad de este proceso de transición al establecer que 2 de cada 3 empresas familiares no sobreviven a la segunda generación. Un error básico que cometen muchas empresas familiares consiste en considerar el relevo generacional como un hecho puntual y no como un proceso que requiere de la consecución de una serie de fases y de planificación. La primera visión implica gestionar la sucesión una vez produci-

do el hecho -normalmente, traumático- que la desencadenó. Muchas empresas familiares no planifican el relevo con la suficiente antelación, por lo que la generación entrante puede no estar suficientemente capacitada o, incluso, puede suceder que no desee llevar las riendas del negocio familiar. Por todo ello, resulta aconsejable que las empresas familiares se doten de instrumentos que les ayuden a gestionar las relaciones familiares y, cómo no, lo relacionado con el hecho mismo de la sucesión. Así, resulta especialmente útil la confección -con la colaboración de expertos externos-, de un adecuado Protocolo Familiar.

Fase de Análisis. Durante esta fase será necesario constituir la 'comisión permanente de la familia' para canalizar la interlocución durante el proceso. A lo largo de esta etapa se analizará la situación y las relaciones familia-empresa al objeto de identificar las fuentes de conflictos, de modo que se puedan prever distintas alternativas de solución.

Fase de Diagnóstico y Definición. Se centrará en seleccionar la mejor alternativa para regular las relaciones familiares y la gestión de potenciales conflictos y en definir y acotar las políticas básicas y los epígrafes del Protocolo Familiar.

Fase de Ejecución. Deberá abordar la formalización de los documentos necesarios para plasmar los contenidos concretados y pactados durante la fase de Definición, así como establecer los mecanismos oportunos para asegurar la puesta en marcha de los órganos y disposiciones recogidas en el Protocolo.