



Ramón Sabater Sánchez
Codirector de la Cátedra de Empresa Familiar
de la Universidad de Murcia

¿La familia o la empresa?

Comienzo esta columna recordando la importancia y las ventajas de la empresa familiar sobre las no familiares en el tejido económico actual. Es así como se explica el éxito, la aceptación y el apoyo institucional que ha tenido esta Cátedra de Empresa Familiar a la que me honro en pertenecer.

Sin embargo, no deberíamos perder de vista los problemas fundamentales que tienen este tipo de empresas. Problemas que se derivan en su falta de "CONTINUIDAD", entendiendo por continuidad la perduración en el tiempo de la empresa en manos de la misma familia sin segregaciones. Estudios de distintos autores señalan que sólo alrededor del 15% de las empresas familiares creadas llegan a la tercera generación. Por otra parte, son conocidos numerosos casos en nuestra región de desapariciones o particiones de empresas familiares que al final han derivado en el cierre o pérdida de competitividad de organizaciones muy eficientes.

¿Cuáles son los problemas que causan esta falta de continuidad?, ¿Tienen solución?, ¿Cuál es el enfoque de esa solución?. Son preguntas

que cualquier interesado en este tema se hace todos los días.

El origen y, por tanto, el problema fundamental que cualquier empresa familiar tiene es que conviven al mismo tiempo dos conjuntos de grupos de interés que pueden tener objetivos muy distintos: la familia y la empresa. Por una parte, la FAMILIA con sus vínculos emocionales positivos o negativos que se caracterizan por una toma de decisiones "no racionales" basadas en criterios distintos de la eficacia empresarial que persigue sobre todo la protección de la familia. El objetivo fundamental es el mantenimiento del equilibrio familiar por encima de cualquier otra consideración. En definitiva, lo importante es la Familia y la protección de todos sus miembros.

Por otra parte, el otro grupo de interés que confluye en una empresa familiar es la EMPRESA, grupo fundamental pues en caso de no existir no tendría sentido nada de lo que estoy comentando. En este otro grupo, los vínculos entre sus miembros no se derivan de lazos familiares sino de intereses puramente empresariales; las decisiones están basadas en criterios "racionales" que buscan la eficacia

de la empresa; y el objetivo fundamental de su existencia es el cumplimiento de su misión, sin tener en cuenta intereses familiares de ningún tipo. Lo importante es la empresa y su rentabilidad.

Esta convivencia de intereses es causa de conflicto, fricción, desavenencias y, al final, la falta de continuidad a la que hacía referencia. Ejemplos de estos conflictos son numerosos y estas preguntas los ilustran: ¿Todos los miembros de la familia se pueden incorporar con los mismos derechos a la empresa familiar, independientemente de su valía personal y sus conocimientos?, ¿Todos los miembros de la familia deben de recibir igual remuneración, sin tener en cuenta el cargo, los estudios o su valía?, ¿Todos los miembros de la familia deben de tener la misma participación independientemente de que trabajen o no en la empresa familiar?, ¿Si la rentabilidad de la empresa es buena se reparte a todos los socios el excedente o se reinvierte en la empresa?. Hay más cuestiones de las que con estas simples preguntas he tratado de reflejar. Lo que sí le ruego, para que se de cuenta del problema, es que medite un mo-

mento sus respuestas, que no conteste inmediatamente, que tome ejemplos de su familia, que las comente con su pareja, hijos, nietos, etc., y al final de una respuesta definitiva.

Y este es el problema, ¿cuál es la respuesta correcta?: la selección profesionalidad o la familiar; la remuneración del puesto en función del mercado y de la valía personal o de la edad, estado, etc.; el que trabaje en la empresa mayor participación o todos por igual; los beneficios se retienen para el crecimiento de la empresa o se reparten para el disfrute particular de cada uno de los socios.

Mi tesis es sencilla: no existe una respuesta correcta, o mejor, todas son correctas. Que si queremos que la empresa familiar perdure en el tiempo y continúe más allá de la tercera, cuarta... generación debemos de poner de acuerdo a los integrantes de la empresa familiar en los distintos momentos de su evolución en que es más importante: si la empresa o la familia. Hacia dónde tendemos, hacia la protección de la familia o a la eficacia de la empresa. Y esto es lo fundamental, pues contestada a esta cuestión, es decir, puestos de acuerdo los miembros de la familia en qué

consideran más relevante, la empresa o la familia, las respuestas a cualquier cuestión planteada son mucho más sencillas. Lograremos así varios objetivos. En primer lugar, la armonía de los miembros de la familia en relación con la empresa y, como consecuencia de ello, la continuidad de la empresa familiar. Pero también, en segundo lugar, tendremos mucho más claro la estructuración de los órganos de gobierno y la confección del protocolo familiar.

Pero esto no quiere decir que nos tengamos que ir a posiciones extremas; es decir, que decidamos que lo más importante es la familia o es la empresa, sino que existe un continuo entre la importancia que le demos a la familia y a la empresa en el diseño de nuestra empresa familiar. Lo fundamental es que todos los miembros de la empresa familiar estén de acuerdo en la relevancia que le quieren dar a la familia y a la empresa. Por tanto, contestemos a la pregunta fundamental: ¿En qué lugar nos situamos de ese continuo entre la importancia a la familia y a la empresa?. La respuesta es personal y siempre es correcta para lograr la continuidad de la empresa familiar.