

elforo

Ángel Meroño Cerdán

Cátedra de Empresa Familiar-Amefmur



Profesionalizar la empresa familiar

Dentro de las actividades formativas desarrolladas por la Cátedra de Empresa Familiar, recientemente organizamos una jornada dedicada al Gobierno Corporativo. La conjunción de investigadores, consultores y empresarios resultó en un evento, en opinión de los asistentes, de gran interés. Entre las cuestiones abordadas me gustaría resaltar una serie de reflexiones con el propósito de hacerlas llegar al mayor número posible de empresas.

La primera, la profesionalización es vital para la continuidad de cualquier empresa y para conseguirla se deben cubrir dos ámbitos: por un lado, la profesionalización de la Gestión que se refiere a cuestiones como formación, innovación, internacionalización, tecnologías de la información y, por otro lado, la profesionalización del Gobierno Corporativo. Este término hace referencia al desarrollo de una serie de órganos donde la propiedad marca las líneas estratégicas de la empresa incluyendo, en el caso de las empresas familiares, las decisiones sobre el papel de la familia en la empresa. Principalmente hablamos del Consejo de Administración y del Consejo de Familia. Así, cualquier empresa familiar debe tener un gobierno familiar y necesariamente debe estar profesionalizado para asegurar la continuidad de la empresa.

Muchas empresas retrasan la profesionalización de la estructura de gobierno corporativo bajo la creencia que la dimensión de su empresa no lo requiere. Este planteamiento es erróneo porque precisamente la creación de estos órganos es un proceso lento y esencial para las empresas en crecimiento para evitar futuros conflictos. Por tanto, precisamente en las empresas de menor dimensión donde todavía no han asomado los problemas familiares son el escenario ideal para definir y desarrollar cuestiones sobre su gobierno corporativo.

Las herramientas fundamentales para el éxito son contar con un Consejo de Administración operativo y un Protocolo consensuado. Un Consejo de Administración útil es un órgano que funciona con arreglo a unos principios de trabajo y eficiencia como convocatorias con un orden del día, donde la documentación se distribuye por adelantado y los consejeros la analizan previamente a la

reunión, existen consejeros independientes, entre otros. Las decisiones del Consejo de Administración deben ir más allá del puro control, se deben aprovechar sus capacidades para dibujar las decisiones de calado como la estrategia empresarial y la participación de la familia. Respecto al Protocolo, puesto que ya lo hemos abordado en otras colaboraciones, sólo remarcaré que su existencia facilita sobremanera el trabajo del Consejo de Administración.

► Cualquier empresa familiar debe tener un gobierno familiar y necesariamente debe estar profesionalizado para asegurar su continuidad

Finalmente quiero aportar algunos datos sobre nuestra realidad derivados de un estudio que presentamos hace unos meses. Nuestras pequeñas empresas familiares (entre 10 y 49 empleados) cuentan con Consejo de Administración en un 34% de los casos, el resto recurren a otras fórmulas donde destaca la figura del Administrador único. En las empresas medianas (entre 50 y 250 empleados) la cifra asciende al 47%. Estas cifras revelan que todavía hay un camino importante por recorrer. El Protocolo Familiar está presente entre el 4,5% y el 5,3% según estemos ante pequeñas o mediana empresas. En este caso no hay diferencias por tamaño y solamente se puede decir que las empresas que lo tienen son las que verdaderamente han apostado por la continuidad y donde la participación de la familia no será un obstáculo para alcanzarlo sino, todo lo contrario, será la baza que las diferenciará de otras empresas.

En definitiva, la profesionalización no se refiere solo a contar con buenos directivos y unos principios de gestión eficientes, también deben ser desarrollados los oportunos órganos de Gobierno Corporativo donde la familia, como propietaria, debe tomar decisiones fundamentales sobre la empresa y la familia.