

## GESTIÓN

**“Para las empresas que pertenecen a una familia, el buen gobierno es la clave del éxito. Las que cuentan con un gobierno eficaz practican más la planificación estratégica y la planificación de la sucesión. En general,**

**crecen más rápido y viven más tiempo. (...) Si es así, ¿por qué tan pocas familias propietarias cuentan con consejos de administración eficaces y celebran reuniones familiares periódicas? (...) Pues porque no imaginan**

**sus posibilidades ni saben cómo ponerlas en práctica. No tienen buenos modelos ni preparadores útiles que las guíen.”**

**John Ward**

Director del centro de empresas familiares de la Kellogg School

## GUÍA PARA EL NEGOCIO FAMILIAR

# ¿Cómo quiero que sea mi empresa?

El paso de la dirección unipersonal al consejo de administración, clave para la continuidad

Jordi Goula

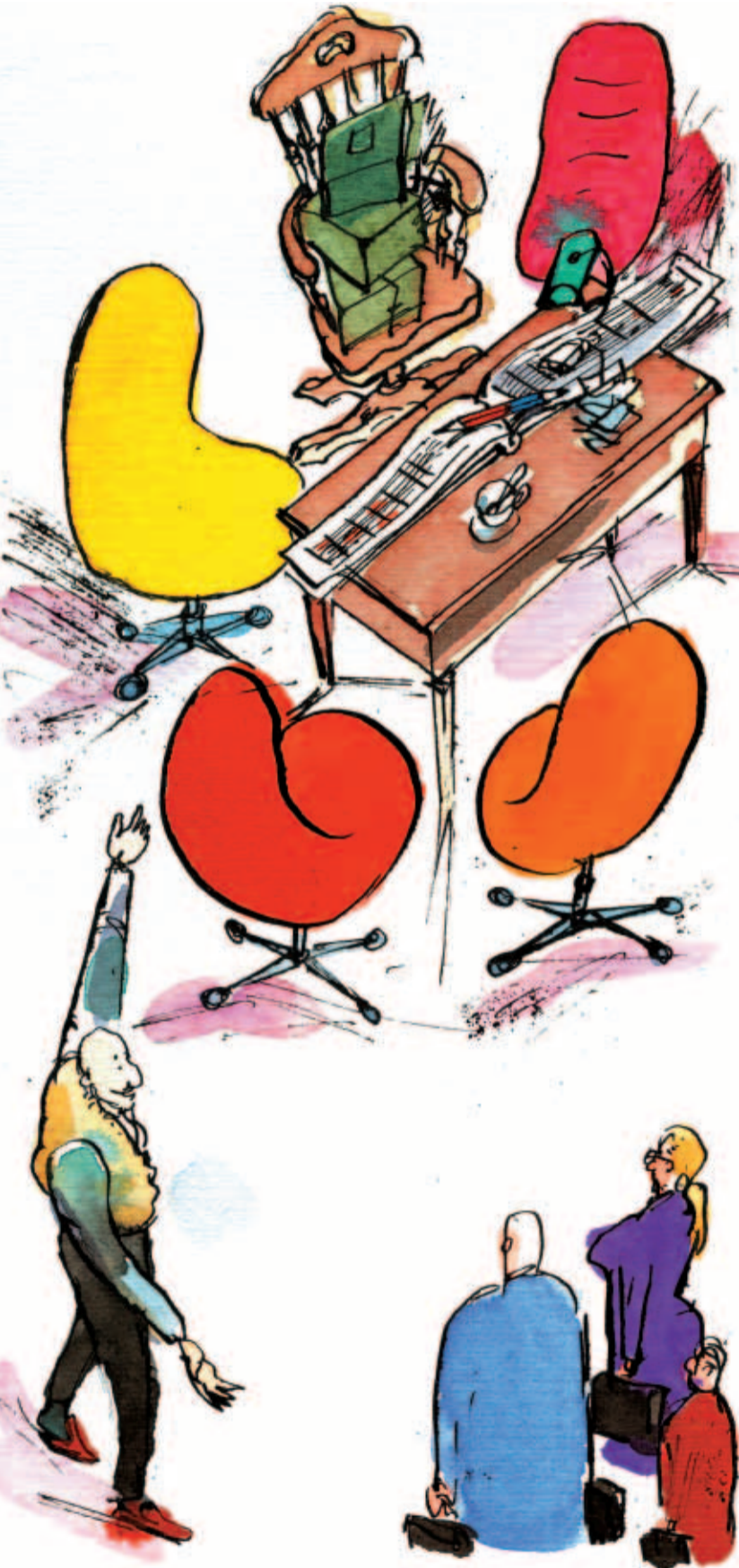
Nadie puede negar que uno de los retos que tiene planteados toda empresa en nuestro país es el de la innovación. Sin innovación no hay posibilidad alguna de sobrevivir en un ámbito tan competitivo y progresivamente global como es el actual. Esta necesidad es especialmente sentida por una gran multitud de empresas familiares, que conforman la base del tejido industrial catalán. Ciertamente, muchas de ellas ya disponen de productos muy innovadores y el reto que se les plantea es el de qué hacer para asegurar su continuidad. A partir de un determinado momento de la vida de la compañía, medido por la cifra de facturación, la antigüedad o el número de trabajadores que emplea, el modelo de dirección unipersonal, que ha sido determinante para el éxito en las primeras fases, se queda pequeño. Son demasiados los temas que abarcar y ha llegado el momento de que la empresa ponga más conocimiento al frente de la nave y varíe su modelo de dirección. Es entonces cuando hay que pensar en crear un consejo de administración con personas externas a la empresa que puedan aportar su experiencia en las diversas facetas de la actividad.

El paso no es fácil de dar. Y los interrogantes que se le presentan al empresario son muchos. Para facilitar esta transición se acaba de publicar esta semana la “Guía per al bon govern de l'empresa no cotitzada i familiar”, editada por el CIDEM y realizada por Josep Albet, director de Albet Consellers BCN y colaborador de Esade. “La guía pretende ser un instrumento de ayuda para aquellos empresarios-gerentes que aspiren a que la empresa perdure y les sobreviva, siendo dirigida y controlada por la familia, independientemente de que los continuadores intervengan directamente o no en la gestión”, dice el autor.

## Ética y competitividad

Lo primero y más importante, explica, es que el empresario tenga muy claro, a nivel personal, lo que quiere hacer con su empresa. “A partir de aquí, lo que le aportan los principios y prácticas de buen gobierno es la posibilidad de constituir un consejo de administración que debe jugar un papel decisivo. en establecer una visión de futuro para la empresa y velar para que los directivos la conduzcan hacia el objetivo planteado. En definitiva, ayudarle a definir un proyecto empresarial y controlar su ejecución”, añade.

Los destinatarios de la guía, son, en principio, los empresarios familiares, aunque Albet define un interés superior para tres tipos de empresas: las pequeñas que están a punto de ser medianas, las medianas y las grandes. “Estoy pensando en empresas que facturen un mínimo de 10 millones de euros, de entre 20 y 50 años de an-



JOMA

tigüedad y que tengan más de 40 trabajadores. De estas características en Catalunya estimo que hay unas 15.000 empresas. Si se analizaran estas empresas, probablemente veríamos que aportan el 40% del empleo y una cifra similar de ventas”.

Pero, ¿cuántas de estas empresas están en este camino? En España, los temas relacionados con el buen

gobierno tomaron cuerpo con el Informe Olivencia en 1998, mientras que en Estados Unidos ya habían empezado en los ochenta. El papel del accionista aumenta, así como el del consejo de administración que le representa y controla a los directivos. Empieza en las empresas cotizadas en bolsa y luego se va extendiendo.

Con todo, Agustí Segarra, director del CIDEM, afirma que “no debemos olvidar que el cambio organizativo va más atrasado que el tecnológico o el de la gestión de recursos humanos en muchas empresas familiares, en las que persiste todavía una cierta confusión entre propiedad y gestión”. Evidentemente, la rapidez de los cambios en el entor-

## Decálogo para la transición

En la Guía del CIDEM se desgranar los pasos que dar para dar el salto de la dirección unipersonal al consejo de administración, así como, una vez se ha formado, qué se debe hacer para que funcione con eficacia. Josep Albet ha realizado el siguiente resumen, a modo de decálogo, de los principales pasos que dar en la transición,

1. Defina que objetivos pretende del consejo de administración. Han de ser estratégicos: a medio y largo plazo.
2. Establezca que conocimientos necesita en el consejo de administración de acuerdo con los objetivos anteriores.
3. Busque consejeros que cubran los conocimientos que necesita y con los que pueda compartir valores. En este proceso apóyese en profesionales.
4. Retribuya a los consejeros. Es una inversión que el crecimiento de su empresa le retornará. El precio lo ha de establecer el mercado.
5. Los consejeros le ayudarán pero para ello le han de conocer a usted y a su empresa.
6. El consejo de administración está para trabajar y para ello deben acordarse las políticas de actuación y los sistemas de funcionamiento.
7. Dirigir de forma colegiada es un proceso de aprendizaje de trabajar en equipo en la alta dirección. Constancia, rigor y paciencia.
8. Después de un tiempo de funcionamiento es bueno que el consejo de administración se autoevalúe.
9. Si hay accionistas que no participan en la gestión de la empresa, corresponde al consejo de administración velar por sus intereses y sus derechos.
10. El buen gobierno no le garantiza resultados pero las empresas que obtienen resultados cumplen unos estándares mínimos de buen gobierno.

significado adicional, referido a un eventual problema sucesorio.

Para Vicenç Bosch, director de la Associació Catalana de l'Empresa Familiar, hay dos modelos claros de empresa familiar. Por un lado, habla de la que nace de la autoocupación y, por otro, la de la familia que decide invertir dinero en un sector donde desarrollar una actividad económica. “Los dos modelos confluyen en el momento de la sucesión y entonces aparece la necesidad de un denominador común: la profesionalización”. Y ello porque la transición comporta siempre un nuevo plan estratégico. “La continuidad se acaba planteando, ya sea con elementos de la familia o ajenos a ella al frente. Las experiencias que se han vivido hasta ahora son muy importantes y han abierto los ojos a muchos empresarios”, añade Bosch, quien asegura que “la dinámica es diferente según los tamaños de la empresa”.

## Sucesión y crecimiento

La continuidad tiene dos vectores claros. Uno es resolver positivamente el problema de la sucesión y el segundo es la necesidad de crecer, tener un tamaño mayor para competir mejor. Un consejo de administración colocado a tiempo puede facilitar el desarrollo correcto de ambos vectores. Para Albet, por ejemplo, la clave del consejo está en el hecho de compartir conocimientos. “Lo que intentamos transmitir con esta guía es que en este país no podemos permitirnos el lujo de no compartir conocimientos. El intercambio de consejeros es un excelente camino para ello. Hay que hacer entrar empresarios, profesionales y expertos de primera fila —no más de siete— que conozcan los mercados y los entresijos de la organización”.

Al respecto Vicenç Bosch lanza una voz de alerta. “Aquí hemos de luchar contra el exceso de individualismo del empresario catalán, que prefiere ser cabeza de ratón antes que cola de león. Es difícil hacerle entender que debe colaborar con la competencia en determinados campos y luego competir en el mercado. Quizás las segundas y terceras generaciones tengan esto más claro, porque disponen de un nivel cultural distinto”. “Sí, probablemente ésta de la cooperación, así como la creación de plataformas de distribución para competir internacionalmente, son dos de las asignaturas pendientes de nuestras empresas familiares”, apostilla Segarra. De todos modos, Bosch comenta que en la Associació, “no pasa semana sin que venga algún empresario a pedirnos si conocemos a alguna persona de otro sector que pueda integrarse en su consejo. Esto es algo muy importante para las empresas familiares. Cuando empezamos en el año 98, nadie venía a pedir algo semejante. Eso está cambiando en sentido positivo”.

Finalmente, Albet comenta que tener una empresa bien gobernada no garantiza los resultados finales, pero, lo que sí es seguro es que “las empresas que tienen buenos resultados, todas están bien gobernadas.

## El cambio organizativo lleva retraso con respecto al tecnológico o al de gestión de recursos humanos