

¿POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE LA EMPRESA FAMILIAR? ¿POR QUÉ LA NECESIDAD DE SU PRESERVACIÓN Y CONTINUIDAD?

José Antonio Arrieta Garnica

CONSEJERO DELEGADO
ARPA ABOGADOS CONSULTORES

Cuando hablamos de "Empresa Familiar" hablamos de riqueza local y de creación de empleo, de cercanía con los trabajadores, de estabilidad con clientes y proveedores, de reinversión de beneficios y de agilidad en la toma de decisiones.

Las empresas familiares son agentes motores de la actividad económica. Puede decirse que el número de empresas familiares en una región es el mejor medidor de la salud económica y social de la misma. La implicación de la familia propietaria y la propia flexibilidad de este tipo de empresas les proporciona ventajas competitivas que otras no disponen. Las estadísticas dicen que la vida de las empresas familiares supera la media de las restantes. Ello, seguramente, tiene que ver con el compromiso, escrito o no, de la familia propietaria en la búsqueda de soluciones que garanticen la supervivencia de la empresa.

En la "Empresa Familiar" se habla siempre de sucesión y este concepto está presente en la atmósfera familiar. Sin embargo, iniciar el proceso siempre es una acción perezosa. Algunos creen que es abrir la caja de los truenos, resucitar problemas. En mi opinión, es todo lo contrario, supone una oportunidad para superar desavenencias y sentimientos negativos, para recuperar una ilusión conjunta.

Un protocolo de sucesión no es solo un traspaso de la propiedad; no es sólo un testamento que también lo es. Es mucho más. Es pasar la obra

de una vida, el ADN de los progenitores a los continuadores del proyecto. Un protocolo familiar no es solo un documento que contiene declaraciones y compromisos, es el propio legado de la cultura de la familia propietaria, de su historia y sus valores. Es también un compromiso colectivo que debe ser aceptado por todos, predecesores y sucesores y, además, es un acto de responsabilidad con los trabajadores, clientes, proveedores y, por ende, con la propia familia propietaria.

Acometer estos procesos de sucesión es una necesidad que no puede obviarse porque las personas tenemos fecha de caducidad mientras los proyectos no tienen por qué tenerla. Progenitores y sucesores deben ser conscientes de esa necesidad para ir construyéndolo en el día a día de la vida de la empresa y de la familia. Afrontarlo con humildad, es garantía de éxito y tener sucesión responsable es un patrimonio necesario e insustituible.

¿Y cuándo empezamos con el protocolo? Desde el primer momento, desde que la empresa se crea. Un protocolo es una vida, una cultura, un compromiso que se acepta. Los esfuerzos imperceptibles de hoy serán los cimientos del futuro.

El protocolo de sucesión supone encarar un cambio de relaciones, pasar de la verticalidad a la horizontalidad. El cambio es notable porque no es lo mismo una relación entre padres e hijos que entre hermanos o entre

primos y sobrinos. Las nuevas situaciones provocarán cambios importantes en el modelo de organización y abrirán el proyecto empresarial a nuevas estrategias y a nuevos actores; revitalizarán los órganos de gobierno de la empresa; sentarán nuevas bases de su desarrollo estratégico; ordenarán la propiedad y la protegerán frente a acciones externas; tendrán el reto de armonizar las relaciones familia-empresa y ratificar el vínculo que une estos dos espacios. Todo ello deberá ir impregnado de mucha información, de mucha participación, de mucha comunicación, de mucha lealtad, de mucha responsabilidad y de mucha humildad.

En todo el proceso, resulta esencial no confundir los escenarios de familia y empresa. Si se confunden, los problemas no tardarán en aparecer. La tarea de la familia será conservar sus valores, formar y preparar a sus miembros para que puedan asumir sus responsabilidades y aceptar que no todos los miembros de la familia ostentarán altos cargos en la "Empresa Familiar", ni siquiera trabajarán en la misma; la tarea de la compañía tendrá que ver con su desarrollo y su resultado económico.

Si la familia tiene consolidados sus valores, esos mismos valores impregnarán la "Empresa Familiar". Conservarlos y enriquecerlos con los que aporten las nuevas generaciones, fortalecerá la empresa, será su éxito, el orgullo de sus propietarios y el beneficio de la sociedad ■

