

Julia Téllez, directora del Área de Empresa Familiar de Gómez-Acebo & Pombo Abogados, fue una de las invitadas al II Encuentro sobre Consejos de Administración: Empresa Familiar, un evento organizado esta semana en Zaragoza por la Asociación de Mujeres Profesionales y Directivas de Aragón (AMPDA).

entrevista



Las empresas familiares se pueden beneficiar, y mucho, de las prácticas de buen gobierno. Fue el mensaje central que transmitió esta semana en Zaragoza Julia Téllez, directora del Área de Empresa Familiar y miembro del Consejo Asesor de Gómez-Acebo & Pombo Abogados. «Porque estas prácticas –explicó– suponen incrementar la información y la transparencia, lo que genera confianza». Téllez participó en la jornada organizada por la AMPDA sobre los consejos de administración en la empresa familiar.

Las prácticas de buen gobierno de una empresa familiar, ¿deben ser diferentes a las que se aplican en cualquier otra empresa?

Hay prácticas que son comunes porque también hay retos que lo son. Independientemente del carácter o no de familiar, todas las empresas tienen el reto de la competitividad, la profesionalización, la innovación, la internacionalización, el crecimiento, la seguridad económica, la financiación... Pero, además, las empresas familiares tienen algunos puntos fuertes específicos y una serie de peculiaridades que es imprescindible gestionar. Por ejemplo, la peculiaridad de afrontar y superar con éxito el relevo generacional; el saber gestionar armónicamente el potencial coetel molotov que se genera por la mezcla de lo emocional, lo patrimonial y lo empresarial. Y esas especificidades hay que atenderlas pactando, a partir de un momento, las reglas de juego, lo que se conoce como protocolos familiares, que son útiles en la medida en que son un proceso de reflexión de la familia empresaria para dotarse de esas reglas que gobiernan la relación familia-empresa. Y el consejo de familia, órgano de gobierno de las familias empresarias para atender y renovar en cada momento los valores y la visión compartida que hace que siga teniendo sentido seguir juntos como familia empresaria.

Le da usted mucha importancia a estos instrumentos, ¿cree que ayudan a la supervivencia de la empresa familiar?

Si se gestiona bien la familia, esto redundará en el futuro y la viabilidad de la empresa. Desgraciadamente, en muchos casos de declive empresarial –a veces irreversible–, el inicio de la caída ha venido determinado no tanto por la coyuntura económica como por las malas relaciones familiares, que se han ido deteriorando con el tiempo. De ahí que sea tan importante gestionar la familia como gestionar la empresa. Al final, tanto con los protocolos familiares como con los consejos de familia, lo que se pretende es dar viabilidad al proyecto empresarial más allá de las personas que lo fundaron; apoyar la continuidad de las empresas familiares; que la familia propietaria se mantenga unida y comprometida con ese proyecto empresarial común; favorezca la cohesión, la armonía y el clima de buen entendimiento y ayudar a preservar un patrimonio que muchas veces ha costado generaciones de trabajo y dedicación conseguir.

¿Se puede prevenir (o mitigar) el efecto pernicioso que un enfrentamiento familiar puede tener sobre la empresa familiar?

Se puede y se debe prevenir. Ahora bien, el protocolo familiar no es la panacea universal para no tener conflictos; es un instrumento útil para que cuando surjan –y todas las familias y todas las empresas pasan por épocas de cielo despejado, por nubes y claros y por ciclogénesis explosivas– se puedan solucionar de la manera menos traumática posible, porque si has previsto de antemano los posibles escenarios de conflicto, las situaciones poten-



Julia Téllez, directora del Área de Empresa Familiar y miembro del Consejo Asesor de Gómez-Acebo & Pombo Abogados. OLIVER DUCH

«El protocolo familiar no es la panacea, es un instrumento útil»

cialmente problemáticas, sin que se hayan producido, sin que tengan cara y ojos, ni nombres y apellidos, es más fácil resolverlas.

Las empresas familiares que logran sobrevivir a la tercera generación ¿tienen rasgos comunes?

Se dice que solo el 15% o el 20% de las empresas familiares consiguen sobrevivir a partir de la tercera generación. Y es verdad que empresas líderes en sus respectivos sectores familiares, las que han conseguido llegar a centenarias, tienen una serie de valores muy importantes en común: la excelencia en el servicio y en el producto, la laboriosidad, el valor del esfuerzo (ser capaces de educar en valores de clase media a gente que ha crecido en un ambiente de holgura económica), la dedicación, el trabajo, la innovación, la sencillez, la austeridad en el estilo de vida...

¿Es recomendable que en los consejos de administración de las empresas familiares haya consejeros ajenos a la familia propietaria?

Lo importante es que las empresas tengan en cada momento de su etapa evolutiva el órgano de administración y el consejo que necesitan. Sería ridículo que una empresa pequeña, que está en su primera o segunda generación, tuviera un consejo como el de Telefónica. Lo que se debe bus-



En la empresa familiar, si se gestiona bien la familia, redundará en el futuro y la viabilidad de la empresa



car es el tipo de perfil para el consejo de administración que vaya requiriendo tu situación como familia empresaria y como empresa. No se puede pasar de la nada al todo, de un administrador único a un consejo supersofisticado; lo normal es que haya una evolución razonable, todo tiene su período de maduración. A partir de determinado tamaño de empresa y de determinada sensibilidad y grado de profesionalización sí es recomendable que haya un consejo de administración eficaz y operativo donde los consejeros independientes pueden aportar mucho valor.

¿Problemas a la hora de incorporar buenas prácticas de gobierno en la empresa familiar? La reticencia o resistencia al cambio de empresarios que están acostumbrados a hacer y deshacer sin dar cuentas a nadie. Puede suponerles un problema la obligación de reunirse periódicamente, dar información de antemano a gente que a veces viene de fuera, escuchar opiniones que pueden ser divergentes con la suya, dejar que ejerciten un derecho de voto profesionales que no representan tus intereses patrimoniales...

BEGOÑA TRAVESÍ
btravesi@heraldo.es