

EL PAPEL DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Escoger una determinada estrategia es una de las decisiones más importantes en cualquier empresa, pero aún es más compleja en la empresa familiar. Para la empresa supone comprometer recursos financieros y seguridad, pero para la familia empresaria representa poner en juego sus valores y su reputación. Por esta razón se hace necesario que la familia empresaria que la familia empresaria integre los intereses de la empresa y de la familia en el proceso de planificación estratégica, ya que sin el compromiso de la familia la estrategia jamás se hará realidad.

Para que esta planificación en paralelo (de la familia y de la empresa) se lleve a cabo será necesaria la presencia de un Consejo de Administración con la participación de consejeros externos, ya que asegura la comunicación entre la familia y la gerencia familiar. El Consejo procurará por la continuidad de la empresa y también por la continuidad de la familia empresaria, aportando ideas al Plano Estratégico. Los consejeros externos tienen la posibilidad de mirar la empresa más objetivamente como también el comportamiento y las relaciones de la familia. Por tanto conseguirán un pronunciamiento sobre el compromiso familiar mucho más nítido y sobre unos valores menos subjetivos.

El Consejo con la participación de miembros independientes ayudará a la gerencia familiar a descubrir el modelo de gestión que aporte más valor añadido y a ser más realista a la hora de fijar los objetivos a largo plazo. Cuando el consejero independiente se integra en las primeras fases ayuda a que los líderes de ramas familiares y los gestores consigan una visión compartida del futuro, reafirmando el compromiso de todos. El consejero independiente apoya el plan de continuidad de la familia empresaria, que se sustancia en acuerdos que dan fruto al protocolo familiar, así asegura que se ha tenido en consideración la perspectiva del negocio sin riesgos tanto para la empresa como para la familia.

El Consejero independiente ayuda a que el proceso de planificación de la familia y de la empresa sea justo y transparente avalándolo con su presencia. Así se diseñan estructuras de gobierno de la familia empresaria que complementan las de la empresa. Dado que la familia tiene que preparar gestores de empresa, por un lado, y líderes familiares, por otro, el consejero independiente puede ser de una gran ayuda. Puede ser preceptor de la nueva generación, precursor de contactos con los más jóvenes, calibrador justo del sistema de compensaciones así como evaluador independiente de las actuaciones de la gerencia familiar.

Un consejo con independientes produce decisiones sobre sucesión que son más bien aceptadas por la familia. Los independientes son administradores profesionales que pueden ayudar en el diseño del legado patrimonial, proveen perspectivas creativas y nuevas a la hora de formular y pensar las estrategias, enormemente provechosas en los periodos de transición en la gestión de la propiedad y en la propiedad. Los independientes dan estabilidad en los momentos de turbulencias.

A la hora de marcar la dirección estratégica y la elección de las estrategias el consejero externo es de gran ayuda y utilidad. Cuando la generación saliente tiene que marcharse, la ambivalencia que refleja (quedarse o no) puede quedar resuelta por consejeros externos dignos de confianza.

Joan Alfons Torrent