



Cambrà de Comerç
de Barcelona



Consultoría de la empresa familiar

Autor: **Fundación Nexia**

La consultoría de Empresa familiar cobra cada vez más fuerza en España. Economistas, Abogados, psicólogos, trabajadores sociales son algunos de los profesionales que han optado por profundizar la temática de la empresa familiar.

Los asesores de la empresa familiar existen desde que existen familias con patrimonios empresariales. En los últimos 30 años esta disciplina ha desarrollado un conocimiento especializado para profesionales de diferentes disciplinas. Por esta razón, Fundación Nexia ofrece un curso para profesionales del derecho, fiscalidad, mediación, finanzas, ciencias del comportamiento, economistas y psicólogos organizacionales, personas con interés en practicar su oficio con especialización en asesoría y consultoría de empresa familiar.

Los consultores de empresas familiares son personas que aconsejan a las empresas familiares en temas que impactan tanto en su funcionamiento como en sus relaciones entre el negocio y la familia. Su trabajo consiste en ofrecer soluciones a los mayores retos de toda Empresa Familiar: Sucesión, Protocolos Familiares, Profesionalización, Gobierno y Conflictos Familiares entre propietarios del negocio. Pero, como diría Iván Lansberg, los consultores no son salvadores que arreglan todo lo que no funciona en la empresa familiar. El experto consultor de la empresa familiar lo ilustra con la siguiente comparación: “El consultor puede participar en los cambios tanto como una comadrona en un parto, pero le guste o no, es la familia empresaria la que tiene que dar a luz”.

También es importante que las familias empresarias no esperen hasta que el problema de relaciones entre los familiares se convierta en un conflicto abierto para acudir a un consultor. En lugar de ello, deberían periódicamente acudir a los consultores para que hicieran el análisis de estado de salud de las relaciones porque “La experiencia en el desarrollo organizacional y emocional que posee un buen profesional puede ser de gran ayuda para superar los problemas”, aconseja Judy Green, directora de *Family Firm Institute*, la asociación de profesionales de consultoría de empresa familiar.

Igual que las personas, las empresas tienen sus ciclos de vida. En el caso de la empresa familiar, que conviven dos ciclos, el de la familia y el de la empresa, estos ciclos son aún más complejos. Son dos sistemas que tienen un gran impacto, el uno en el otro, y es muy importante poder contar con la ayuda de los expertos capaces de hacer un análisis de la situación de manera objetiva y ofrecer información valiosa sobre las mejores prácticas y ejemplos positivos de otras empresas familiares que pueden ser aplicadas a su caso.

Por esto, en el comienzo de su carrera profesional para un consultor es necesario iniciarse en alguna de las disciplinas principales para obtener experiencia en el campo, aprender sobre otras áreas y sobre todo tener la afinidad personal para trabajar en las llamadas “áreas grises” donde se entremezclan los asuntos de conflictos y rivalidades



**Cambrà de Comerç
de Barcelona**



entre los familiares y el consultor ha de verlo y saber llegar a las conclusiones para poder formar y ofrecer consejos. Resumiendo, el consultor de la empresa familiar ha de tener la capacidad y la preparación para poder atender las necesidades de las familias y saber adaptarse a un entorno tan complejo y dinámico como es una empresa familiar.

A continuación le presentamos una serie de directrices para reconocer y contratar el mejor talento.

1. Tenga en cuenta que lo más probable es que esa persona no llegue a ser el próximo presidente de la empresa.
2. Evalúe si el candidato posee la paciencia y la madurez necesarias y si está dispuesto a aceptar la situación tal y como es. Éste debe ser capaz de trabajar con lo que tiene a su disposición y conseguir mejoras de manera gradual.
3. Los directivos externos han de conocer los valores de la familia propietaria y deben identificarse con la cultura de la empresa. Los valores y la cultura empresarial de estos directivos y los de la empresa deben coincidir.
4. El deseo firme de aumentar la rentabilidad de la empresa y hacerla crecer es un requisito clave que debe reunir todo candidato a directivo.
5. El ambiente de trabajo ha de ser estimulante, ofrecer desafíos, una misión con metas claramente definidas, un trato a los empleados de igual a igual, un sistema de comunicación superior al de la media y una relación (formal e informal) bien definida entre propietarios y externos.
6. El propietario y el externo deben ponerse de acuerdo y compartir un punto de vista similar sobre el futuro de la empresa, basado en unos valores de empresa sólidos. Algunas cuestiones importantes que se deben tener en cuenta son: la cantidad que el propietario está dispuesto a invertir, la política accionarial, los objetivos de crecimiento, el trabajo en equipo y las tareas del consejo directivo.
7. Un plan de remuneración adecuado debería incluir: un salario base un 10% superior al que el candidato obtenía en su trabajo anterior y beneficios y privilegios como seguros, participación de las ganancias, bonificaciones por rendimiento, coche de empresa y un largo periodo vacacional. Los incentivos anuales deben proporcionar: autoridad y responsabilidad, trabajo personalizado, educación y formación, evaluaciones y un sistema de comunicación eficaz. Los incentivos a largo plazo deben incluir: primas por permanencia, paquetes de acciones simbólicos o derecho a revalorización de acciones y, posiblemente, titularidad de acciones.
8. Por lo que respecta a la calidad de vida de toda la familia del candidato externo, debe facilitarse o proporcionar una vivienda adecuada, ayudas para que los hijos sean admitidos en los colegios preferidos, prestaciones para el cuidado de niños y mayores, afiliación a mutuas y una generosa cuenta de gastos de representación.