

**§ EL PERSONAJE****PROFESOR DE LA CÁTEDRA FAMILIAR DEL IESE**

ALFONSO CHINER

«La ventaja de la empresa familiar es la agilidad para decidir»



El profesor Alfonso Chiner en su intervención en el encuentro de la Empresa Familiar de Castilla y León / TRIBUNA

El profesor Alfonso Chiner analiza las ventajas con las que cuentan las empresas familiares a la hora de abordar procesos de crecimiento mediante la fusión o adquisición de otras compañías.

S. G.

El profesor de la Cátedra de Empresa Familiar de IESE, Alfonso Chiner, analizó las ventajas que tienen las empresas en los procesos de crecimiento y cómo éste se debe garantizar a través del Gobierno Familiar, durante la celebración del Encuentro de la Asociación de la Empresa Familiar de Castilla y León.

¿Cuáles son las ventajas que tienen las empresas familiares ante un proceso de fusión o de adquisición de otra?

En las conclusiones del trabajo que he realizado resalto la fortaleza de la cultura de la Empresa Familiar -de apostar por la continuidad de la empresa-. Además es bastante

habitual que quieran aumentar el valor de la compañía ya que, con el paso generacional, se incrementa el número de los miembros de la familia que participan del negocio. Otra ventaja es que la familia suele tener todo su patrimonio involucrado en la empresa y por tanto tiene que cuidarla y protegerla. Por último, la flexibilidad en la toma de decisiones. No suelen tener órganos complejos de funcionamiento y ante una operación de fusión o adquisición de empresas la decisión se toma con agilidad.

¿Qué aconseja a las empresas que se enfrentan a uno de estos procesos de crecimiento?

Que haya una figura de liderazgo, que a alguien de la familias se le encargue tanto la fase previa de estu-

dio de la operación, como la ejecución y la integración. Las multinacionales tienen personal especializado para estos procesos, pero a muchas empresas familiares les falta experiencia. En muchas ocasiones es la primera vez que se enfrentan a estos procesos, y de ellas aprenden. Pero por eso es bueno que tengan ayuda externa de profesionales.

¿Habrá muchas empresas que se vayan a pique por afrontar mal un proceso de crecimiento como éste?

La protección del patrimonio de la empresa hace que, aunque no tengan experiencia, se consiga por la necesidad de hacer bien las cosas. No se cometen muchos errores. Generalmente son empresas que conocen, que se relacionan con ellas y a las que se aproximan directamente, sin intermediarios. Además, tienen menos presiones que las empresas que no son familiares, que cotizan en Bolsa y tienen que mirar

§ OTROS DATOS**LA 'CONSTITUCIÓN' PARA EL BUEN GOBIERNO**

El profesor Alfonso Chiner destaca la importancia de crear una 'Constitución' del buen Gobierno que establezca las reglas del juego para el buen funcionamiento de una empresa familiar. Mientras ésta se rige por las reglas del mercado a la hora de marcar retribuciones, la promoción y la valoración de los méritos, en la familia todos sus miembros son iguales y se rigen por el cariño.

unos resultados y que medirse con sus competidores. Tienen menos presión externa y cuando la padecen es porque quieren coger más tamaño, para ser más competitivas y para sobrevivir.

¿Por qué es conveniente establecer un sistema de Gobierno en las empresas?

En las empresas familiares, sobre todo en las de varias generaciones, hay que establecerlos para que diferencien la relación familiar de la relación de propiedad. Un sistema de gobierno permite establecer unas reglas de juego sobre temas como los requisitos para entrar a trabajar en la empresa o ser miembro del consejo de administración. Es algo que está empezando en todo el mundo, no sólo en España. Otro tema importante es el de la sucesión, tanto en la propiedad, como en el gobierno y en la gestión. Todo esto no se improvisa, sino que debe establecerse en la 'Constitución' del gobierno de una empresa familiar.