

Autor invitado:

Entrevista con José Antonio Cristóbal Álvaro

Invited commentary:

An interview with José Antonio Cristóbal Álvaro

José Antonio Cristóbal Álvaro

Director Santander Universidades Andalucía

1. ¿Qué papel juega la empresa familiar dentro de la economía española?

Aproximadamente, las empresas familiares en España suponen el 80% del total de nuestro tejido empresarial.

Representan el 75% del empleo privado, es decir, dan empleo a más de 9 millones de trabajadores.

Por otro lado, debemos destacar que realizan el 59% de las exportaciones españolas.

2. ¿Cuál cree que es la situación de la empresa familiar dentro del contexto actual de crisis económica?

En la actualidad la empresa familiar tiene problemas similares al resto de empresas, no obstante la empresa familiar se encuentra siempre con algunos puntos fuertes para soportar una crisis económica. Puede jugar con el apoyo familiar en cuestiones de mano de obra.

En la empresa familiar existe mayor flexibilidad respecto a remuneración de mano de obra si se trata de miembros de la familia.

En situaciones de crisis económica es más fácil llegar a un acuerdo entre miembros de la familia cuando la vida de la empresa está en peligro, especialmente si se trata de la primera y segunda generación, cuando la empresa se encuentra ya en manos de la tercera generación

o posteriores, las cosas se complican mucho más.

3. ¿Qué características diferencian a la empresa familiar del resto de empresas?

a) En las empresas familiares no existe una línea divisoria clara entre relaciones laborales y familiares. Al menos siempre se produce una fuerte repercusión emocional en las relaciones laborales en la empresa familiar.

b) Continuidad generacional o sucesión.

c) Frecuentes debilidades de profesionalización.

d) La remuneración a los miembros de la familia empresaria suele ser un destacado aspecto específico de la empresa familiar.

4. ¿Qué aspectos ha de especificar un Protocolo Familiar para que sea válido a la hora de garantizar la sucesión de esta empresa?

Entre otros podríamos destacar los siguientes:

- Los valores a transmitir (valores de la familia y también de la empresa familiar).

- El acceso al trabajo de los miembros de la familia (requisitos, restricciones, qué pasa si no funciona, y si se va, etc.).

- Intenciones sobre el capital (quién puede acceder, cómo, etc.).

- Política de dividendos.
- Información a los propietarios.
- Apoyo a los miembros.
- Procedimientos de evaluación de capacidades.
- Procedimientos de selección.
- Sistemas de remuneración (para los de dentro y los de fuera).
- El papel de los DNF.
- El papel de los familiares políticos.
- Transmisión acciones.
- Órganos de gobierno (de la familia y de la empresa).
- Plan estratégico.
- Cómo resolver conflictos.
- Cómo modificar el protocolo.
- La sucesión (perfil de nuestro hombre dentro de 10 años, cómo y cuándo elegirlo, estabilidad económica de los padres, ocupación en la jubilación, etc.).

5. ¿Qué conflictos surgen en la empresa familiar y cuál es el mejor método para solventarlos?

Pueden surgir conflictos relacionados con los siguientes aspectos:

- Adjudicación de cargos en la empresa
- Remuneraciones familiares
- Contrataciones laborales
- Relaciones con familiares políticos

-Discriminación real o aparente de miembros de la familia

Los mejores métodos para solventarlos son la elaboración de un protocolo y las negociaciones en el consejo de administración.

6. ¿Qué servicios ofrece el Banco Santander para la empresa familiar?

Toda una gama de financiación tanto a corto y largo plazo, así como servicios en su ayuda a la exportación e importación y gestión de tesorería que aporta el valor añadido de ir de la mano de un banco global.

7. ¿Qué líneas de investigación sobre empresa familiar considera especialmente importantes en este momento?

Entre otros podríamos destacar los siguientes:

- Cómo puede la empresa familiar avanzar en el camino de la profesionalización.
- Incrementar su competitividad.
- El problema de la sucesión
- Interferencias entre empresa y familia, etc.