

Protocolo familiar y crisis



A FONDO

Antonio J. Sánchez-Crespo Casanova

Aunque sólo sea por egoísmo, debemos cuidar nuestras empresas familiares. Según datos del Instituto de la Empresa Familiar, el 85% de las empresas españolas son familiares; representan el 75% del empleo privado; realizan el 59% de las exportaciones españolas y su facturación equivale al 70% del PIB de nuestro país. Es indiscutible que la empresa familiar es la base de nuestra economía y que si queremos salir de la crisis, y tener futuro entre los países industrializados, tenemos que cuidar nuestras empresas familiares. Por lo tanto, cualquier idea o aportación que ayude a la continuidad de nuestras empresas familiares ha de ser bienvenida. Y ese es el objetivo de esta tribuna.

Es política habitual de las empresas familiares—sobre todo de las que están en primera y segunda generación, que suponen el 90% del total—no repartir dividendos. El resultado es que, en general, se trata de empresas muy capitalizadas, es decir, con una cuenta se reservas muy abultada. Cualquiera que haya tenido la oportunidad de ver el balance de una empresa familiar puede confirmarlo.

¿Por qué sucede esto? Por tres razones. Primera, por la estrategia de reinversión permanente que suelen marcar las empresas familiares a fin de crecer y consolidar ese crecimiento; segunda, por la aversión que suelen tener a recurrir a la financiación externa, a endeudarse; y tercera, por la fiscalidad añadida—un 18%—que el socio persona física tiene que soportar al recibir el dividendo, después de que la empresa haya tributado en el Impuesto sobre Sociedades por el beneficio obtenido al 25 ó 30%, según el caso.

Como, además, su visión estratégica es a muy largo plazo, porque incluye el propósito de pasar la empresa a la siguiente generación familiar, y sus accionistas, como hemos visto, no son exigentes a la hora de recoger beneficios, están dispuestas a aguantar la crisis aunque sea a costa de perder parte de esas reservas acumuladas.

La consecuencia es que, en la situación actual, muchas empresas familiares han estabilizado sus ingresos al nivel que la crisis permite y se han mar-

cado el objetivo de nivelar gastos e ingresos, para lo cual han ajustado al máximo sus gastos generales (plantilla, gastos de representación, suministros, etc.). Hechos estos ajustes, la actividad de la empresa se ha ralentizado pero, a cambio, se ha conseguido equilibrar la cuenta de resultados, lo que le permite aguantar la crisis y estar preparado para cuando la situación mejore.

La estrategia más arriba señalada supone una gran ventaja sobre el resto de las empresas. Por eso me atrevo a decir que si hay vida después de la actual crisis—que la hay—, las empresas familiares son las mejor posicionadas para seguir viviendo una vez haya pasado.

Ahora bien, si las empresas familiares quieren ganar el futuro han de hacer algo más: planificar el cambio generacional. Así lo están entendiendo muchas familias empresarias, que están aprovechando esta situación de baja actividad y espera para ponerse en manos de un consultor especializado que les ayude a preparar un protocolo familiar. De esta forma, cuando la crisis pase habrán dado un importante paso para asegurar el futuro de la empresa en manos de la familia.

Autorregulación

Pero que nadie se confunda. El protocolo familiar no es el bálsamo de Fierabrás, que todo lo cura. Ahora bien, siendo esto cierto también lo es que el protocolo familiar, entendido como un proceso de comunicación intrafamiliar, un ejercicio voluntario de autorregulación y un intento de anticipación, es la mejor herramienta que la familia puede utilizar para planificar y gestionar el cambio generacional, tanto en la propiedad como en la gestión, con las mayores garantías de éxito.

Y para que el protocolo familiar cumpla esa función, es preciso que la familia se implique con convicción en el proceso que supone su preparación y ejecución, que lo afronte con espíritu abierto y generosidad, que recurra a la ayuda de un asesor externo especializado y que, una vez firmado, lo mantenga y siga aplicando la receta básica para la perdurabilidad de la empresa: “en familia comunicación y en empresa profesionalización”. Ahora que hay tiempo para la reflexión y el análisis es el momento, ya no vale—nunca ha valido—escudarse en lo urgente para dejar de hacer lo importante.

Sánchez-Crespo Abogados y Consultores

El sector turístico español en 2009: ¿La tormenta perfecta?



EN PRIMER PLANO

Javier Jiménez

La crisis económica global que seguimos padeciendo, de una intensidad sin precedentes en las últimas décadas, está ocupando las agendas de Gobiernos y empresas, afectando de manera singular a todos los sectores relacionados con el consumo y, muy especialmente, al sector turístico español.

De hecho, las malas noticias se suceden día a día, y una sensación de pesimismo se abate sobre el sector. Los datos más recientes sobre flujos de turistas, pasajeros transportados por compañías aéreas, ocupaciones hoteleras y tarifas, no hacen sino corroborar las negras perspectivas. Muchos ejecutivos y analistas consideran que nos enfrentamos ante “la tormenta perfecta”.

Como muestra, los datos de la encuesta de STR Global destacan que en los seis primeros meses de 2009 el mercado hotelero español es uno de los más castigados de Europa, con una ocupación media acumulada del 54% (63% en junio de 2008) y una caída del ingreso medio por habitación disponible del 24%, situándose en 44 euros por habitación (58 euros en mayo de 2008).

En lo relativo a la temporada estival, basta repasar las ofertas de última hora que aparecen en los medios de comunicación para constatar una situación preocupante, solo aliviada por el turismo de interior y determinados destinos exteriores.

En ningún otro momento de la historia del turismo y el ocio nos hemos enfrentado a esta combinación de

seguía crediticia, incertidumbre creciente en los precios básicos de inflación, tipos de interés, precio crudo y cotización del dólar, desempleo en auge activos inmobiliarios que no terminan de ajustarse como consecuencia, caída de la confianza de los consumidores, tanto españoles como de nuestros principales mercados emisores: Inglaterra y Alemania.

Las series históricas muestran una correlación traordinaria entre la confianza de los consumidores y la evolución de los ingresos turísticos, y en la medida que aquélla no se recupere no lo harán los ingresos. Nos adentramos pues en territorio desconocido, sabemos a ciencia cierta la profundidad real y la dimensión del problema al que nos enfrentamos.

Vulnerabilidades

Afortunadamente, la mayoría de empresas hoteleras españolas afrontan este reto desde una fortaleza propia. Su calidad como gestores es reconocida en todo el mundo, y los años de bonanza no solo han contribuido a una gran expansión, sino a afianzar la solidez de balances y equilibrar su portafolio de hoteles. Por el contrario, la excesiva atomización del sector en conjunto (tanto hoteles como agencias de viajes) hace que muchas empresas de tamaño medio y pequeño sean muy vulnerables a este entorno. De hecho, el mero de compañías del sector en concurso de acreedores se ha disparado en lo que llevamos de año.

Ante este escenario, ¿cuál es el mejor plan de acción para la segunda mitad de 2009? En primer lugar, conviene recordar que es responsabilidad de todos contribuir al sostenimiento de la industria. Es tiempo de buscar soluciones innovadoras para generar ingresos y mantener el soporte vital de toda empresa: sus flujos de caja. Independientemente de los niveles de endeudamiento, es esencial transformar ingresos en tesorería cuanto antes, y cuestionarse los gastos en toda organización.

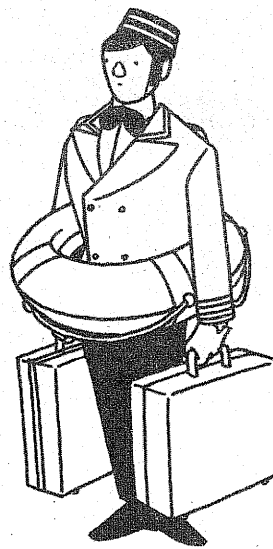
Por otra parte, los cuatro pilares de futuro del sector (clientes, marca, talento y tecnologías, todos bajo el paraguas de la innovación en producto) siguen siendo los más vivos que nunca, y no se deberían iniciar acciones a corto plazo que puedan condicionarlos en el futuro.

Pese a que pueda parecer la reacción más lógica de un sector de demanda como el nuestro, no se debe llegar a las temidas “guerras de precios”, cuyos efectos negativos se han dejado notar en crisis pasadas. De fortunadamente, constatamos que ya está ocurriendo.

Las caídas de ocupaciones hoteleras se muestran muy elásticas ante la recuperación de la demanda, pero no así los precios reales de las habitaciones, que dan años en volver a sus niveles anteriores. Si esas reducciones de precios van acompañadas de una pérdida de calidad de servicio, en aras a mantener los márgenes el cóctel explosivo está servido, y el futuro del sector seriamente comprometido.

Desde la inquietud de la situación a que nos enfrentamos, cabe recomendar en todo caso mantener una visión serena de las acciones a tomar, a todos los niveles de las organizaciones y por todos los agentes sector.

Socio de Deloitte responsable de Hostel y Turismo en España



De internet al papel

Zapatero prepara un gran paquete de apoyo al turismo

www.expansion.com/economia/politica
“Este Gobierno ya no sabe qué hacer. Aunque las intenciones (espero) son buenas, gastar y gastar y elevar el déficit a máximos históricos para crear empleo sólo para tres meses que sentido tiene. Porque no se pone de acuerdo con los catedráticos de las facultades de economía y estudian entre

todos una buena medida”. (Marcel)

EEUU anuncia emisiones récord y provoca ventas masivas de bonos

www.expansion.com/inversion
“Que pongan las imprentas de dólares en la calle y se ahoren tantas pampinas de emisiones de deuda. Todos sabemos que no lo podrán pagar nunca en la vida”. (Alberto)

Corbacho advierte: si no hay acuerdo social el Gobierno legislará por su cuenta

www.expansion.com/economia/politica
“Los empresarios no son los culpables del deterioro económico, y mucho menos, salvo por relajación, de la maraña administrativa y el deterioro permanente de competitividad generado por la fiscalidad, exceso de carga presupuestaria de gastos y

personal y de un desastroso traspaso de competencias autonómicas sin la reducción del gasto estatal. Obviamente esta situación no es responsabilidad del Gobierno, pero sí tiene la oportunidad de arreglarlo y no ha hecho nada. La CEOE no se ha lucido precisamente por trabajar un documento para el ‘no’, lo que dice mucho de la falta de liderazgo de Díaz Ferrán, que no sabe moverse en la alta

política más allá de sus consejos de administración. El documento debió firmarse con una declaración de mínimos y con el compromiso con fechas de seguir trabajando, incluso con una hoja de ruta pactada”. (Juan Santoro)

Apuestas: ¿cuánto subirá el sueldo de los funcionarios?

www.expansion.com/blogs/vicentekozano

“Pienso que la subida de salarios será del 2%, como mínimo del 1%, igual que plantean los sindicatos en la negociación colectiva. No habrá en ningún caso congelación de salarios ni moderación seria del gasto público pero sí que subirán los impuestos y las retenciones los sueldos, con lo que efectivamente la renta disponible no crecerá”. (Elciego)

En esta sección publicaremos los mejores comentarios a noticias publicadas en www.expansion.com