
El ABC
de la
Empresa Familiar

José Javier Rodríguez Alcaide

CONSEJO ASESOR

Secretario del consejo:

D. Juan Carlos Romero González

Fundación PRASA

Vocales:

D^a. Margarita Clemente Muñoz

Vicerrectora de Relaciones Institucionales de la
Universidad de Córdoba

D. Manuel Torralbo Rodríguez

Coordinador del Equipo Rectoral

D. Luis Carreto Clavo

Presidente de la Confederación de Empresas de
Córdoba

DIRECTOR

**Prof. Dr. D. José Javier Rodríguez
Alcaide**

SECRETARIA

D^a Magdalena Rodríguez Jiménez

COLABORADORES

Dra. D^a Maribel Rodríguez Zapatero

D. Francisco A. Ureña Rubiales

DIRECCIÓN

Avda. Medina Azahara, 5-7
Edificio Antigua Facultad de Veterinaria,
Planta Baja

Tel: 957 21 81 37 / Fax: 957 21 87 45

CÓRDOBA

El ABC
de la Empresa Familiar

El ABC de la Empresa Familiar

Prof. Dr. José Javier Rodríguez Alcaide

Cátedra PRASA de Empresa Familiar
Universidad de Córdoba

Córdoba 2002

EL ABC DE LA EMPRESA FAMILIAR

José Javier **RODRÍGUEZ ALCAIDE**.

1ª edición 2002

ISBN: 84-95609-15-0

Depósito Legal: CO-834-02

EDITA:

© Cátedra PRASA de Empresa Familiar. 2002.

DISEÑO Y MAQUETACIÓN:

Luis F. Barona Hernández

Antonio E. Cuesta López

ILUSTRACIONES:

María González Rodríguez

IMPRIME:

Gráficas Izquierdo S.L.



Quedan rigurosamente prohibidos, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidas la reprografía y la informática.

Índice

EL ABC DE LA EMPRESA FAMILIAR

Prólogo

EL ABC DE LA EMPRESA FAMILIAR

En el mundo de la empresa, la empresa familiar presenta una serie de ventajas e inconvenientes en relación al resto de empresas.

Entre las ventajas, cabría destacar un mayor sentido de integración y pertenencia a un grupo, una cultura empresarial y motivación superiores al resto, un conocimiento profundo de la empresa, de sus capacidades y medios de producción, una estructura organizativa estable y una dedicación que no existe en una empresa de otro tipo.

De especial importancia es este capítulo de la dedicación, creada por unos lazos afectivos, que en caso de dificultades y con la intención última, si fuera necesario, de reflotar a la empresa, hace posible que sus miembros realicen grandes sacrificios. Esta dedicación se contagia al resto del personal, que suele tener un elevado grado de predisposición y lealtad. Estas son, entre otras muchas, las cualidades que presentan las empresas familiares.

Sin embargo y como es de suponer, en la empresa familiar no todo son ventajas. Entre las dificultades cabe citar una cierta rigidez derivada de la rutina de hacer las cosas siempre del mismo modo, la presión de la propia familia para ubicar a sus miembros, independientemente de su diligencia y sus capacidades profesionales, los problemas que pueden generarse de conflictos familiares, que pueden, en

algunos casos, bloquear el proceso de toma de decisiones en la propia empresa, y de conflictos generacionales, que comportarán un cambio organizativo importante y del que dependerá la continuidad de la empresa y de sus empleados. A ello sumemos la no clara conciencia de separación del patrimonio familiar y el de la empresa, y un largo etcétera más. Ya lo advertía Goethe: **"lo que habéis heredado de vuestros padres, volvedlo a ganar a pulso, o no será vuestro"**.

Pues bien, para intentar paliar estos inconvenientes es por lo que desde la Confederación de Empresarios de Córdoba, se propició la creación de la Cátedra de Empresa Familiar en el seno de nuestra Universidad y que, bajo el patrocinio de la Fundación PRASA, trabaja, orienta y muestra el camino a seguir para intentar atenuar en lo posible los efectos negativos o desventajas que le son características a las empresas familiares.

Los artículos recogidos en este volumen, publicados en el diario ABC de Córdoba en el curso académico que finaliza y escritos por el Director de la Cátedra, el Profesor don José Javier Rodríguez Alcaide, sobre éstos y otros asuntos, analizan de forma ejemplar todos los pormenores y singularidades de las empresas familiares, con sus participantes y protagonistas.

El lenguaje claro, conciso y directo, presente en esta colección ayuda de una manera incuestionable a entender la realidad de la empresa familiar y a analizar su continuidad.

Luis Carreto Clavo

PRESIDENTE DE CECO.

LA FAMILIA EMPRESARIAL Y LA EMPRESA FAMILIAR

CONFERENCIA DEL ACTO DE CLAUSURA DEL CURSO 2001-2002.

CÓRDOBA, JUNIO DE 2002.

EL LEGADO Y LA TRADICIÓN

No sé si una empresa tiene alma, pero me gustaría pensar que pudiera tenerla. Y, si la tiene, me gustaría que nuestra alma fuese vieja y antigua con todo lo que ello implica. Por eso me agrada hablar de valores y espíritu, que no son transitorios sino que se construyen y crean para siempre.

WILLIAM CLAY FORD III

Presidente de Ford

LOS ESTIGMAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Aquella frase de William Clay Ford III, cabeza de la cuarta generación de la familia Ford y Presidente de ese epónimo hipopótamo industrial, indica la importancia del mito en la empresa familiar. Pocos mitos en relación a la empresa familiar son tan poderosos como el de que la sucesión en la alta dirección de un negocio familiar es una sinecura heredada por derecho divino; es decir, un cargo que no requiere trabajo aunque, sin embargo, merece su retribución.

Cualesquiera que sean las razones para esta extendida creencia, a ningún investigador de la empresa familiar le sería difícil rechazar la hipótesis de

que para el sucesor son todas las facilidades en tanto que para el resto de los mortales todo son dificultades.

La visión común de la sociedad ha sido hasta hace muy pocos años, en España hasta 1999, la de estigmatizar a la empresa familiar. La realidad, sin embargo, ha sido y es bien distinta. Las empresas familiares se crean y construyen sobre los pilares de unos valores fundamentales y sobre unas fuertes relaciones, que son capaces de alimentar a la nueva generación de líderes. Todo es así sencillamente porque la empresa familiar se construye con vocación de permanencia. La sabiduría popular sabe perfectamente distinguir entre las familias que poseen un negocio y las familias que dirigen, gestionan y controlan una empresa.

En aquel caso, los miembros de la familia son simples accionistas pero no necesariamente una familia cohesionada alrededor de un sistema de valores. En este caso los familiares no son meros tenedores de acciones sino una familia unida, amalgamada, con vocación de permanencia y duración. Deberíamos saber entender tres cosas. La primera es que algunas empresas familiares son un proyecto basado en valores; la segunda es la de que estos valores fundamentales están enraizados en la historia y experiencia del fundador y, la tercera, es que estos valores iluminan e infunden vigor a los futuros líderes; pues la empresa no es sólo un balance es además un legado.

La gente piensa que una empresa familiar es una organización incapaz de competir con éxito en mercados globales. Eso también es un mito o una

idea equivocada, cuando no un nuevo estigma manchando a la empresa familiar. Muchas empresas familiares sustentadas en fuertes relaciones y en una potente escala de valores, que se transmiten de generación en generación, han triunfado en los mercados internacionales.

También ha pasado a formar parte de la sabiduría convencional el que la empresa familiar sea la clase de empresa que más abunda en el planeta Tierra y que no muestra señales de desaparición. Sin embargo, no se ha llegado aún a una convención para definir la naturaleza y límites de la empresa familiar. Casi todos los que estudian a la empresa familiar destacan el solapamiento de la "familia" y la "gestión" con la "propiedad" en la empresa y el modo con que este solapamiento afecta al gobierno de la empresa. Sin embargo, la Universidad ha dedicado poco espacio a la familia, como objeto de estudio dentro de la empresa familiar. La sociedad no percibe que una empresa familiar es muy diferente, desde varias ópticas, de una empresa no familiar.

Casi todo el enfoque universitario se centra en la familia como un factor disfuncional para la empresa y no en la familia como un elemento que ayuda a la permanencia y aun crecimiento estable y floreciente del negocio. La familia ha sido el elemento conductor y no sólo el fundador del crecimiento y desarrollo floreciente de muchas empresa, en Córdoba, representadas por PRASA y Sánchez Ramade. No hay muchas investigaciones que pongan al descubierto casos en los que la familia es el motor y arbotante no sólo del grupo de control de la propiedad sino también

de la misma actividad. Hay muchos casos en los que el legado de la familia se transmite a los jóvenes y desde la familia a los órganos de gobierno de la compañía y ello refuerza la permanencia y durabilidad del negocio.

La Universidad ha prestado poca atención a los modos con que las familias comunican ese legado de valores de generación en generación y de cómo el uso de este legado fortalece la ventaja competitiva y es en sí mismo una ventaja competitiva.

Incluso a veces en la televisión y en el cine se ha caricaturizado la defensa de ese legado de valores y su transmisión. Podemos encontrar muchas empresas familiares que cotizan y triunfan en la bolsa y apenas se le presta atención. En Andalucía tenemos Abengoa, de la familia Benjumea, y en España, entre otras a Ferrovial, de la familia del Pino. Olvidamos que estas empresas han sido capaces de superar diferentes ciclos económicos durante décadas y sus familias no han sido analizadas como el verdadero factor del éxito sino como objeto de las "columnas de sociedad" en la prensa.

La sociedad y los medios de comunicación no se han dado cuenta de la importancia de la empresa familiar como motor del crecimiento económico y como defensora de los valores de la Sociedad y, por tanto, habría que resaltar su miopía tanto en la prensa en general como en la prensa económica, en particular. Caen fuera de la normalidad la dedicación semanal que hacen algunos diarios a esta cuestión, que son la excepción, como el caso de Diario Córdoba o el ABC.

VEHÍCULOS DE TRANSMISIÓN DE LOS VALORES DE LA FAMILIA

Cuando las familias cuentan sus historias y sus componentes participan de esa historia contada suelen hacer permanentes sus legados y tradiciones. Este modo de escribir y contar la propia historia, de modo oral, de generación en generación, es un modo de traspasar la cultura familiar a sus descendientes.

Las empresas que son controladas por familias deberían contar la historia de la empresa y de la familia. Cualquiera que sea su estrategia empresarial, comoquiera que haya sido su desarrollo organizativo, cualquiera sea su modelo de gestión, lo importante es conocer la historia de la familia que es la que crea los cimientos y la forma de identidad de la nueva generación. Cuando los miembros de la familia recuerdan y recuentan una y otra vez su historia familiar y descubren el placer de hacerlo es cuando comienza el proceso de transmisión de la escala de valores a la futura generación de propietarios-directivos-gerentes en el seno de la empresa familiar. Sin este método jamás se empezará a transmitir el legado espiritual de la familia.

No basta con que la familia exprese la buena intención y el deseo de transmitir el legado espiritual; es necesario empezar a hablar y comenzar a contar detalles e hitos familiares. Esa historia contada incluso debe ser grabada y registrada para las siguientes generaciones. Yo creo que Eugenio Sánchez Ramadeo o Juan Piedra deberían registrar sus conversaciones sobre sus tradiciones y modos de enfocar la vida y sus reflexiones sobre si esos modos han influido o no en la marcha de sus negocios.

EL TESTAMENTO ÉTICO

Un testamento ético no es algo baladí en el seno de la empresa familiar como modo de transmitir la escala de valores de generación en generación ahora que se hace popular el dicho de que <<la ética es rentable>>. Sería una lista de pronunciamientos a legar de generación en generación para heredar no sólo el patrimonio material sino el patrimonio espiritual, representado por la escala de valores, las prioridades y los objetivos que van a influir en la toma de decisiones y que deben recordar las nuevas generaciones, que controlen el negocio, como parte de la visión familiar del mismo. Yo conozco algunos de estos valores espirituales en la familia Romero González que deberían quedar redactados para las futuras generaciones.

Estoy convencido que esa elaboración de principios morales, escritos con altas miras, influirán en las siguientes generaciones a la hora de responsabilizarse del negocio. Hay muchos libros y novelas sobre testamentos éticos pero apenas si existen testamentos éticos en el caso de la familia empresarial; es decir, apenas hay testamentos escritos por el fundador no de cómo repartir la herencia sino de cómo hacerse perdonar sus errores y del modo de ejercitar la virtud.

Ustedes convendrán conmigo que tanto el testamento ético como el contar historias son vehículos de transmisión de la sabiduría de la familia de generación en generación. Esa sabiduría, expresada por las vidas de las generaciones de cada familia, es el manantial de la escala de valores de cada familia y

también vehículo de inversión y de mecenazgo. Es verdad que algunas familias son simplemente gente que posee un negocio, pero hay otras familias empresariales, que además de gerenciar el negocio, preservan y renuevan su legado espiritual con el mismo esfuerzo que protegen y refuerzan los activos tangibles y empresariales.

Existen rigurosas investigaciones que demuestran que las grandes corporaciones familiares preservan una ideología caritativa a la vez que estimulan el progreso y el cambio en todo aquello que no forma parte de la ideología central; es decir, estas empresas distinguen claramente sus sempiternos valores, que los defienden, de lo que son las prácticas operativas o las estrategias del negocio, que cambiarán con el tiempo y se acomodarán como respuesta a un entorno cambiante.

No basta con recibir y mantener el legado espiritual del fundador; se hace necesario que también las nuevas generaciones registren y escriban su legado espiritual. Deberían los hijos experimentar el esfuerzo de desarrollar y nutrir el legado espiritual recibido de sus padres en la familia y en el negocio para así asegurar que no se pierde el legado espiritual del fundador.

Cuando las generaciones venideras no tienen la oportunidad de hablar directamente con el fundador, caso de nietos y biznietos, se hace necesario que conozcan el pensamiento de aquel a través de documentos escritos. Aquella responsabilidad de mantener y enriquecer el legado espiritual, que dejó el fundador, corresponde en mayor grado a aquellos

miembros de la familia que son miembros activos del negocio familiar.

El legado espiritual debe permanecer aún cuando tengan que cambiar las estrategias por razones de mercado. Por eso un documento que recoja los valores de la familia, una vez completado y aprobado, en el Consejo Familiar, constituye la primera fuente documental del legado de la familia empresarial. Este documento debería estar apalancado por un testamento ético del fundador o por la historia de la familia.

Cuando una familia empresarial inicia el proceso de diálogo y discusión sobre cuáles sean la escala de valores de la familia y la escribe en un documento, este proceso refuerza y fortalece aun más el sistema de valores peculiar de dicha familia y, sobre todo, refuerza la relación del sistema de valores con los compromisos a asumir respecto de la empresa, de modo que la familia sirva al negocio.

Quisiera enfatizar que la cultura de la familia es el manantial de la cultura corporativa de la empresa familiar y que las decisiones sobre la sucesión tienen tanto más éxito cuanto con más fuerza se fundamentan en la continuidad de los valores familiares y en la necesidad de dar respuesta a las necesidades de la empresa.

EL MITO DEL SUCESOR

Existe otro mito pernicioso que empoñoza a las empresas familiares, aun de mayor éxito: creer que el plan de sucesión exige la selección de un gerente-

propietario procedente de la familia, que sea capaz de asumir el control de la empresa y de la familia. Esta confusión nace del hecho de que la familia empresarial malinterpreta el proceso sucesorio, dado que se fundamenta en hipótesis que no son reales. Uno de ellos es el de creer que traspasar el mando de la empresa es traspasar el mando de la familia y la otra es pensar que se cambia la presidencia de una empresa como se puede cambiar de alcalde en una ciudad.

No debemos olvidar que los fundadores ejercen una autoridad plenipotenciaria, pues ellos fueron los creadores de la empresa, son generalmente accionistas únicos, son el consejo de administración, son gerentes, jefes de compras, de ventas y de producción y son jefes de la familia. Estas circunstancias ya nos repetirán en la siguiente generación. Los hijos no son fundadores, no estarán solos en el Consejo de Administración, no acumularán todas las responsabilidades gerenciales y son jefes de su propio clan, pero no de toda la familia. Por eso es un mito contemplar la sucesión como una relación biunívoca. Esa concepción de cambio es un mito.

Jamás el sucesor ejercitará el poder como lo hizo el fundador. Podrá el sucesor conducir el negocio mejor que su padre o su tío, pero no representa la sucesión en la autoridad del fundador sino el nacimiento de un nuevo liderazgo, plasmado en la reinención de la empresa.

Cuando la familia empresarial perdura es, entre otras razones, porque la sucesión es un proceso continuado o, mejor, porque lo que se planea es la

continuidad; es decir, porque se llenan las demandas de la familia y del negocio, representadas por la necesidad de un nuevo liderazgo o de la continuidad en el liderazgo, la adhesión continua al legado espiritual y la reinención de estrategias y tácticas. Si la familia busca la continuidad del legado espiritual familiar, el visor por el que los accionistas miran el futuro rompe el mito de buscar la réplica del fundador, sino que intenta encontrar la persona o personas que sean capaces de continuar no sólo con el legado material sino también el legado espiritual. Y esta proyección debe servir para seleccionar también a los ejecutivos no familiares. Para planificar la continuidad hay que prestar atención a la familia y también al entorno social que rodea a la familia empresarial.

LA COMUNIDAD

Puede parecerle irrisorio pero las realidades más importantes que deben ser contempladas desde una empresa familiar son la propia familia y la sociedad que le rodea.

En un mundo rural en su escala de valores aparecía la frugalidad, una actitud reverencial ante la naturaleza, el estoicismo, la armonía de vecindad y el trabajo como valor ético. Esos valores se han perdido en la jungla del asfalto, pero deben permanecer en la escala de valores de una familia empresarial. La familia empresarial no puede olvidar la filantropía, que debe quedar separada de la actividad empresarial. La filantropía requiere cierta sensibilidad y habilidades que pueden diferir de las capacidades para dirigir un

negocio. El liderazgo en la labor filantrópica de una familia empresarial capacita para que los líderes no gerenciales ejerzan su liderazgo social en este ámbito. La filantropía se observa en los detalles más pequeños, que tienen que ver con los propios empleados. Usted puede ser filántropo cuando le piden algo, puede ser filántropo anónimo, dando sin que le pidan, pero usted es el mejor filántropo cuando provee de un puesto de trabajo a una persona y tiene capacidad para respetar la dignidad de aquella que lo ocupa.

COROLARIOS

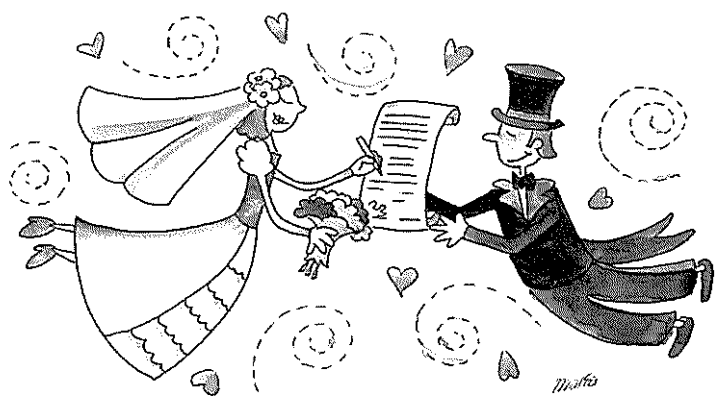
A modo de conclusión quiero resaltar dos preocupaciones. La primera se refiere a la ausencia de reconocimiento público a la familia empresarial. Rara vez se encuentra un tratamiento que reconozca la importancia de la familia empresarial para el fortalecimiento de la nación y de la comunidad en que vivimos. La familia empresarial ha sido criticada en nuestros pueblos y ciudades, como algo atávico. Ahora empieza un movimiento de concienciación en el seno de las universidades y de los gobiernos y por ello desde la Cátedra PRASA queremos reivindicar este necesario reconocimiento no sólo hablando sino haciendo y desarrollando. La segunda preocupación se refiere a que la empresa familiar es el secreto mejor guardado y rara vez aireado, que debería ser reconocido como el espíritu que es capaz de levantar una economía haciendo bien y haciendo el bien. Miles de familias empresariales no sólo generan empleo y riqueza sino que aportan una escuela de valores de la que estamos muy necesitados: compromiso,

entrega, solidaridad, austeridad. Los medios de comunicación y sobre todo los de carácter público deberían dedicar menos tiempo a repetir un accidente de un tren o de un avión y a presentar menos elegías serviles y sicofánticas de gentes ricas y famosas y dedicar algún tiempo a hablar del espíritu de la familia empresarial, espíritu que debe ser fertilizado y que debe perdurar. Debieran haber continuado espíritus como los del fundador de Carbonell o deberían renacer espíritus familiares como los encarnados por Baldomero Moreno o Diego Pérez Jiménez en Córdoba.

No es posible una familia empresarial sin el aleteo continuado y reforzado del espíritu del fundador, legado ético que no se puede enterrar y que la sociedad tiene que conocer.

**Artículos de opinión publicados en el rotativo
Diario ABC**

Octubre de 2001 - Junio de 2002



TODO LO QUE NECESITAS ES AMOR

No es sólo el reclamo del que fuera un popular programa de televisión, sino lo que necesita una joven pareja para comprometerse en matrimonio; verdadera relación mutua de amor y confianza. La experiencia luego nos dice que el matrimonio es también un acuerdo de carácter económico, que involucra a la familia cercana y, a veces, extensa. La experiencia nos enseña que muchos matrimonios no son estables (más del 30% de los actuales están separados) y que algunos se deshacen prematuramente "mortis causa".

Estas contingencias a usted le preocupan como empresario, sobre todo cuando usted planea dejarle el negocio a sus hijos o ya tienen parte de la propiedad del mismo. Si habla con su asesor jurídico o con su notario probablemente le recomienden el régimen de separación de bienes para la joven pareja e incluso un determinado tipo de acuerdo prenupcial. Ahora que en España, cada vez se dan con más frecuencia los divorciados que se casan en segundas nupcias, a usted dueño de una empresa familiar le interesa preguntarse por la conveniencia de estos acuerdos prematrimoniales.

Si usted mismo se ve inmerso en su segundo matrimonio o tiene a la vista una situación similar para sus hijos deberá prestar atención al acuerdo prematrimonial, para no hacer sufrir al negocio ni a la familia. Estos acuerdos son un medio eficaz para proteger la herencia futura de los hijos del primer matrimonio frente a reclamaciones del nuevo consorte y también del entorno familiar. Entenderlo lleva tiempo y también observar experiencias ajenas y ciertas perspectivas.

Si es necesaria la separación de bienes y el acuerdo prenupcial en caso de nueva pareja tras el divorcio, también lo es en el caso de la joven y amante pareja que se casa por primera vez. En este caso el acuerdo prematrimonial o capitulaciones debe hacer referencia a los activos empresariales de los padres de los jóvenes casaderos.

¿Cuál debiera ser la naturaleza de ese acuerdo prematrimonial? Sencillamente un acuerdo escrito y firmado por los primocontrayentes antes de la boda en el que se determina la naturaleza de los derechos de la propiedad que cada contrayente tendrá sobre la propiedad del otro, en situaciones de divorcio o/y muerte. Sin este acuerdo, de carácter privativo, los derechos del consorte sobreviviente vienen determinados por la ley y los del consorte separado se determinarán bien por ley bien discrecionalmente por un juez en el marco de la ley, con una amplia gama de soluciones judiciales.

Un acuerdo prematrimonial deberá hacer constar la propiedad y derechos sobre la propiedad de ambos contrayentes y será justo y razonable ante el juez, si

ambas partes lo han firmado públicamente y han descrito con exactitud y completitud los activos empresariales de que se trata; es decir, se exige publicidad, transparencia. EL acuerdo debe tratar de establecer un techo por encima del cual, si el acuerdo se hace ejecutable, ninguna parte puede litigar o tomar sin el consentimiento de la otra. Es obvio que en el acuerdo solo se explicitan activos empresariales de la familia y no otro tipo de activos en caso de disolución del matrimonio por muerte o divorcio.

Un acuerdo prematrimonial debe cubrir no sólo los activos empresariales actuales en manos de los contrayentes sino también los que se puedan adquirir posteriormente en concepto de donación o herencia así como activos empresariales que puedan crecer de cualquier negocio actual de la familia. Por tanto, si la pareja, el o ella, inician una nueva empresa no relacionada con la anterior ni heredada o recibe otros activos no relacionados con la familia empresarial, el acuerdo no se relaciona con este tipo de activos y serán sometidos a la ley en caso de muerte o al juez en caso de divorcio, si no hubiera testamento o provisión de un fideicomiso en sentido contrario. Para evitar que un juez pudiera considerar injusto el acuerdo debieran las capitulaciones atender a la ley, pero sobre todo ser claras y concisas en la descripción y valoración de bienes en manos de los contrayentes y sobre el valor de los activos empresariales, que se pudieran recibir en herencia o donación.

De esta forma será fácil persuadir a la joven pareja que no se trata de minar la confianza inherente a su relación amorosa, sino que se trata de actuar

para proteger sencillamente el negocio familiar. Si usted, empresario, que posee un negocio, cree que el nuevo matrimonio de sus hijos puede afectar a la salud y supervivencia de su empresa, que con tanto esfuerzo construyó, debe seriamente pensar y hacerles pensar en utilizar la separación de bienes y unas capitulaciones que protejan los activos empresariales. Pues no todo lo que se necesita es amor.

Quizás necesite un buen jurista y un notario.

DINERO Y AMOR

La cuestión de acuerdos prematrimoniales (separación de bienes y capitulaciones, en su caso) es una de las materias calladas en lo que hace referencia a la riqueza y patrimonio de la empresa familiar. Es verdad que el nivel de compromiso de una relación prematrimonial viene alimentado por sentimientos de optimismo amoroso y por miradas íntimas. Sin embargo, cuando en el entorno del matrimonio existe una empresa familiar se hace necesario tratar esta cuestión tan importante, delicada y personal como un primer ejemplo del solapamiento amor-dinero.

La mayoría de las empresas familiares que se han perpetuado proceden casi siempre de pasados muy modestos, por lo que el orgullo de haber creado un negocio así como la necesidad de seguridad financiera crea un deseo fuerte de mantener y conservar los activos empresariales en manos de la familia. El equilibrio entre la armonía familiar y el negocio próspero genera una sensibilidad especial a la hora de abordar cuestiones que puedan crear un cisma familiar por lo que se tiende a evitarlas y retrasar su tratamiento.

Los acuerdos prematrimoniales son un buen ejemplo de tal dilema porque potencialmente se pueden interpretar bien como falta de confianza, bien como carencia de un fuerte compromiso o ambas



carencias a la vez. El dilema es el siguiente: plantear la cuestión con el riesgo de una ruptura inmediata familiar o evitar su planteamiento con el riesgo de una ruptura futura del negocio. La tendencia a

posponer la cuestión es la norma y abordarlo de modo ardiente ante la inminente boda de los hijos crea tensiones innecesarias y grandes riesgos. Por tanto, la mejor alternativa es abordar la cuestión cuanto antes con la nueva generación. Debe ser una de las reglas fundamentales de la empresa familiar.

La familia debe definir que el negocio o empresa es un legado y por tanto tiene un valor de existencia per se, que hay que defender y perpetuar. Si así se hace ante las nuevas generaciones, estas entenderán el patrimonio empresarial como una responsabilidad temporal y no como un derecho a disfrutarlo. Esta política debe ser aplicada a todos los activos empresariales heredados y heredables, propiedad de la familia, así como de los flujos procedentes, en su caso, de la venta de algunos de estos activos. Sin embargo, esta política no es aplicable a los activos personales creados por cualquier miembro de la segunda y tercera generación, bien antes o durante su matrimonio. Este tipo de política debe abordar sólo la cuestión de la propiedad de aquellos activos empresariales en manos de la familia y no debe negar ni minar los sentimientos de lealtad y solidaridad, que son parte fundamental del sistema familiar de valores ni la naturaleza de la relación marital. Por eso en el seno de la familia empresarial debe existir un pronunciamiento de los valores de la familia respecto de responsabilidad y relación entre sus miembros, lo que ayudará a eliminar la reacción de rechazo ante este tipo de propuestas.

Habiéndose educado en esta filosofía a las nuevas generaciones les será fácil aceptar la siguiente política:

antes del matrimonio cada miembro de la familia que tenga interés real en los activos empresariales familiares debe aceptar firmar un acuerdo prematrimonial con su futura pareja para que esta renuncie a todo derecho o interés sobre aquellos activos. El acuerdo deberá incorporar las consecuencias en caso de muerte o de divorcio. Asimismo el acuerdo prematrimonial debe tomar provisiones sobre aspectos relacionados con la propiedad de los activos y soporte financiero de los mismos; por ejemplo, en caso de muerte debe proveerse el soporte al cónyuge sobreviviente y al mismo tiempo proveer que la familia retendrá los activos que sirvan para garantizar aquel apoyo financiero a consorte e hijos. También en caso de muerte puede permitir una donación o legado de los activos empresariales, representados por ciertos títulos valor, siempre que vayan acompañados de un documento de compraventa, que permita la reversión de la propiedad a la familia.

Esta cuestión es muy delicada en Andalucía y compleja jurídicamente. Sería recomendable, si usted se ve en el caso de iniciar una separación de bienes y sus capitulaciones correspondientes, que dispusiera de un borrador y lo hablara con su esposa e hijos, y con un documento sobre la mesa minimizará los sentimientos de rabia y dolor que nacerán ante la propuesta. Luego consiga una reunión con el futuro consorte y su familia para explicar la razón de ser de esta política empresarial familiar de carácter general y no específica para el nuevo matrimonio y garantice que no se pretende privar a los nietos de sus derechos ni minar la relación matrimonial. Consiga con el

asesoramiento del letrado experto que se firme el acuerdo antes de la boda y así no complicará tan fastuoso momento y después de la boda consiga que los recién casados firmen su testamento para proveer en caso de muerte.

Y todo ello hágalo en un ambiente de concordia y de apoyo y asesoramiento a las jóvenes parejas que formarán las familias de sus hijos, pues dinero y amor deben estar reconciliados.

LA MEDIACIÓN COMO SALIDA AL CONFLICTO

Las disputas y cismas en la empresa familiar están a la orden del día y a veces parecen irreconciliables. La hija, directiva de marketing quiere más salario y ascender en el organigrama; su hermano que actúa de presidente, siente que su hermana está adquiriendo demasiado peso en el negocio y rehusa hablar con ella. Ella amenaza aparentemente con reemplazarlo y él amenaza con resistir el envite.

Este tipo de disputas son las que necesitan mediación, pues ambos están buscando una solución personalizada que satisfaga sus intereses. Para ello el mediador debe identificar los intereses de los dos hermanos; es decir, aparear intereses y expectativas. Cada uno de ellos ha iniciado la disputa desde una perspectiva predefinida, basada en su posición personal, lugar que ocupa en la familia, experiencias anteriores. Pero ninguno de los dos tienen clarificados sus intereses. Ella solicita más salario y ascender en el organigrama, cuando su interés real es el de ganar autoridad y reconocimiento en la misión de hacer crecer la compañía. El puede tener la perspectiva de que su hermana está saliéndose del "parchís" y exigiendo mucho, cuando su interés es el de relentizar el crecimiento de la empresa, y así tener más tiempo

para dedicarlo a su familia y jugar el papel de líder familiar, pues el padre de ambos ha muerto.

El mediador, un vez descubiertos los intereses, podrá ayudar a traspasar la barrera emocional que existe entre los dos hermanos. En este caso los hermanos poseen el cincuenta por ciento del negocio cada uno de ellos y tienen capacidades con enormes sinergias para llevar el negocio.

Aunque algunos defienden el arbitraje, personalmente creo que la mediación es el método más adecuado para resolver conflictos en el seno de la empresa familiar; es decir, el mediador busca soluciones creativas que aumentan las sinergias de las partes y de satisfacción a sus intereses, en tanto que el árbitro suele tomar posición a favor de una de las partes, lo que interferiría la marcha de la empresa. La mediación ayuda a que sean las partes las que diseñen la salida a la disputa.

El conflicto existe solapado y soterrado antes de que aflore la disputa. Soslayar, evitar el conflicto es ya en sí mismo un problema; pues al evitar un conflicto que usted presupone destructivo está soslayando la parte constructiva de dicho conflicto, siendo esto muy necesario para su empresa. Los conflictos nacen de perspectivas comunes que son erróneas. Por ejemplo, nacen de la falsa igualdad en la empresa, porque ese es el valor en la familia; nacen de la ausencia de voluntad para valorar las actuaciones de los familiares en la empresa; nacen del deseo de involucrar a los hijos en los conflictos de la generación anterior; nacen de una exharcerbada pasión por la empresa.

El conflicto nace en el seno de una persona que no ha sido capaz de definir los límites de su autonomía y de su dependencia en el seno de la empresa familiar, porque a veces se ve el negocio como refugio y otras como cárcel.

El conflicto nace del liderazgo incipiente como oposición a la parálisis. Se tienden a evitar decisiones difíciles para dar paso a la parálisis empresarial por no aceptar los nuevos liderazgos.

El mediador debe poco a poco ir ayudando a poner remedio a tantas fuentes de conflictos, creando mecanismos de comunicación entre los familiares, pues todas las familias tienen diferencias, que son normales y necesarias. ¿Cuándo estas diferencias llegar a ser conflictivas? Justamente cuando la familia deja de hablar entre ellos y de ellos. A veces es más problemático que el mediador consiga que la familia empresarial hable del conflicto, que el conflicto en sí mismo. Los familiares empiezan a hacer circunvalaciones y es imposible dejar un documento o líneas escritas sobre la disputa; de modo que el mediador está siempre ante síntomas y no ante las causas del conflicto. Y todo ello es porque algunos quieren gestionar el negocio del mismo modo que llevan la familia. Casi todos enfocan el problema y no ven lo mucho en que son capaces de participar para sacar adelante el proyecto.



LA SOBERANÍA DE LA FAMILIA EMPRESARIAL

La empresa familiar es una realidad aplastante desde la concepción holista de la familia y de la empresa. Sin un acuerdo sobre lo que constituye esta concepción conjunta de la familia empresarial no se podrán diseñar políticas sólidas de carácter empresarial ni mejoras sociales básicas. En la provincia de Córdoba hay más de seis mil familias empresariales, excluyendo de este concepto la del trabajador autónomo, que también es una familia empresarial incipiente.

A la familia empresarial el Estado debe devolverles ciertas cotas de soberanía. Si ya la familia es necesaria para resolver el dilema menos impuestos y más servicios, menos trabajo y más salario, menos milicia y más seguridad, más aire puro y menos gasolina; la familia empresarial es necesaria para generar más empleo estable, atender con los impuestos locales las atenciones comunitarias, aguantar énfasis de empleo en los momentos bajos del ciclo económico, financiar la formación profesional en el mismísimo puesto de trabajo. Si ya la familia sirve para transformar el binomio población activa – población pasiva, es la familia empresarial la que representa de modo fáctico la alianza diacrónica entre generación

que se jubila y generación que le sustituye, entre las futuras y las generaciones que pasan.

En la familia empresarial se elige casi siempre basándose en valores compartidos o asumidos comunitariamente y no tanto tomando como referencia los beneficios particulares.

Cuando son los intereses particulares lo que prevalecen se destruye la familia y la empresa.

La familia empresarial pone al descubierto la realidad del mundo social y del mundo moral. La salud de nuestra sociedad depende en parte de la vigencia de la familia empresarial. Una sociedad empresarial sana en la que predominan las empresas familiares, como en España, lo es porque la familia empresarial ejercita en su seno la solidaridad intergeneracional a lo largo del tiempo, mediante aportes de trabajo en el seno de la empresa y sus respectivas compensaciones, y asegurando la vejez de la generación siguiente con la liquidez y flujos monetarios necesarios.

Una sociedad es socialmente sana porque en el seno de la familia empresarial se produce la transmisión de una cultura de entendimiento del trabajo bien hecho, del servicio moral al cliente, de la responsabilidad y del compromiso por una misión. En la familia empresarial se viven ritos sociales que invitan a la pertenencia a grupos sociales más amplios y a la interdependencia. La familia empresarial, inmersa en un ambiente competitivo, ejerce una especie de contrato social de conductas desviadas, pues la desviación no será permitida por el consumidor y el mercado.

Cuando una familia empresarial no ejerce aquellas funciones sociales es sancionada por el mercado y por la destrucción incluso de la misma familia con el divorcio, la división de los negocios, etc.

Por esta función social que realiza una familia empresarial duradera deber ser defendible y apoyada por la sociedad y por el Estado. En el seno de la familia empresarial se da el difícil equilibrio entre derecho y deber, entre libertad y responsabilidad, entre individuo y colectividad. La familia empresarial ejercita el difícil equilibrio dinámico entre el individuo, miembro de la familia, y ésta, como sociedad o comunidad.

La familia empresarial ama la libertad cuando reclama un Estado mínimo y al mismo tiempo es solidaria y social cuando apoya la sanción colectiva familiar como virtud.

La familia empresarial al ser una verdadera comunidad es una de las piedras basales del orden social, porque la familia empresarial es una relación de reciprocidad y reflexividad, iluminada por valores y metas comunes no rechazadas ni socialmente rechazables; es decir, es una estancia cultural muy continuada en el tiempo.

Una cierta y necesaria soberanía hay que darle a la familia empresarial. La tiene la empresa pero no la tiene la familia; es decir, desde el punto de vista de la necesaria salud social, la familia empresarial necesita autonomía y poder para ejercitar su función social. No sólo reside la soberanía en el individuo y en el Estado, hay un tercer soberano no reconocido que es la familia y con ella la familia empresarial. La constitución reconoce la libertad de empresa, pero

en caso de empresa familiar esta libertad queda ahogada por la nula soberanía de la familia. Hay funciones de la familia empresarial que no pueden ser asumidas ni por el Estado ni por el mercado y ni siquiera por ciertos ámbitos dotados de privacidad.

En la familia empresarial la relación interpersonal está compensada por la reciprocidad social y no sólo por el dinero ni por la penalización.

En el seno de la familia empresarial se dan funciones de equidad generacional que no pueden ser asumidos ni por la empresa ni por el individuo ni por el Estado. Una mayor y mejor salud social se consigue apoyando a la empresa familiar y defendiendo la soberanía de la familia empresarial.

En la familia empresarial se da un sujeto colectivo nuevo y reconocible, formado por agregación de voluntades, que se hacen visibles en el Consejo de Familia y en el Protocolo familiar. Esta nueva constitución mejora la salud social de la colectividad.

En el seno de la familia empresarial se produce la mejora de la salud social, la mejora de la vida familiar y la mejora de la vida profesional. En la familia empresarial se gobierna el espacio común familia – empresa en sus órdenes e interdependencias familiares y laborales y privadas; es decir, se producen óptimos familiares y profesionales muy deseables para la sociedad.

Necesitamos que se reconozca una realidad intermedia como es la de la empresa familiar. Este reconocimiento social exige que la familia empresarial

cumpla con las funciones sociales que la sociedad espera de ella.

La sociedad pide que en el seno de la familia empresarial haya responsabilidades directas e indirectas con las generaciones siguientes, estabilizando empleo y acrecentándole, así como potenciando el valor del compromiso y racionalidades éticas.

Por ello se precisa un reconocimiento de poder a la empresa familiar ahora que entramos en un proceso de globalización e internacionalización. La familia empresarial no puede estar ajena al proceso de democratización general que vivimos y tiene que ser reconocida como sujeto colectivo con responsabilidades colectivas que se ejercen con un poder responsable. Ese poder responsable debe aparecer en la dotación de un estatuto de empresa familiar.

Si el Estado reconoce a la familia empresarial como un ente soberano se producirá una reconciliación en el seno de los componentes de la empresa familiar y con la familia empresarial y se terminará construyendo una sociedad mejor.

La empresa familiar debería tener reconocida una mínima representatividad social, un derecho a la iniciativa, un amparo público socialmente interesado y una carta de libertad, derechos y deberes; en definitiva, un estatuto de empresa familiar.

Poco a poco la empresa familiar va siendo un sujeto de derechos, pero no en plenitud por lo que no puede transformarse y amoldarse a las exigencias del mundo moderno, de la globalización y de la internacionalización.

La familia empresarial pide unos derechos porque se siente oprimida. Ya se ha iniciado una reforma fiscal, pero se precisa una reforma jurídica que le capacite a desarrollar las funciones sociales propias del gobierno del binomio familia – empresa.

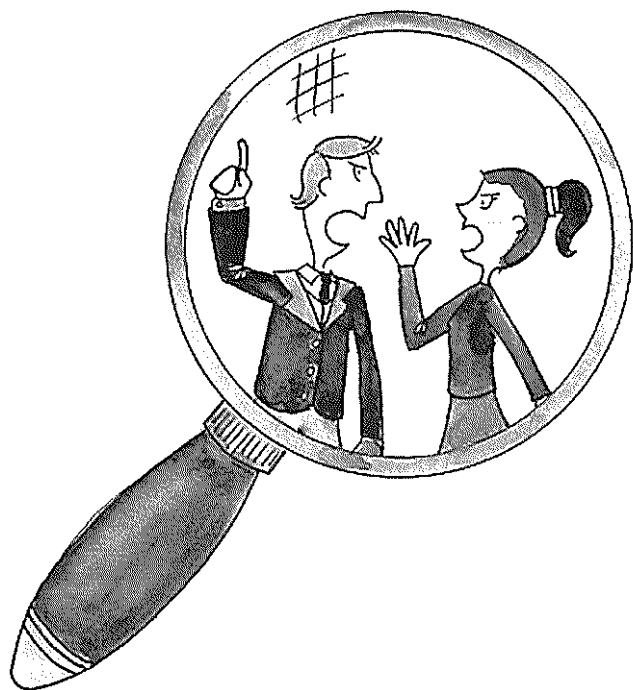
¿CÓMO ENFOCAR EL CONFLICTO EN SU EMPRESA FAMILIAR?

Para resolver muchas situaciones conflictivas en el seno de la familia empresarial debe saberse enfocar la integridad de ambos sistemas (familia y empresa) y la complejidad de las relaciones existentes entre ellos. Se debe disponer de un modelo que nos permita entender las diferentes clases de preocupaciones y confusiones que surgen cuando familia y empresa llegan a recorrer caminos perturbadores.

Frente a lo estereotipado, la familia empresarial no son las pequeñas operaciones mercantiles de papá y mamá ni tampoco las variadas relaciones que nacen modernamente cuando la mujer en la familia (esposa e hijas) se hace cargo de responsabilidades empresariales, que hasta ahora llevaban los varones (padre e hijos). La familia empresarial es aquella que tiene el control de una empresa a través de la mayoría de las acciones o la situación en la que la empresa es gestionada y controlada por miembros de una familia extendida. Aunque es verdad que empresa y familia son dos organizaciones muy diferentes, también es verdad que la familia empresarial no es simplemente la amalgama de ambas instituciones.

Las relaciones en el seno de la empresa familiar son diferentes en virtud de que lo son también entre

miembros de la misma familia, pero debemos también decir que las relaciones entre miembros de la familia empresarial se tienen que acomodar de algún modo a los elementos empresariales.



Cierto grado de reflexión y racionalidad hay que inculcar al análisis de los conflictos en el seno de la empresa familiar. Debemos partir de que los problemas de una persona se entienden mejor si se contextualizan con la red de relaciones y comunicaciones que establece dentro de su familia.

Los síntomas o señales de un conflicto en el seno de una empresa familiar se entienden mejor si se ponen en relación con las creencias, actitudes y reacciones respecto de los miembros de su familia.

La mayoría de las veces se quieren interpretar los conflictos en la empresa familiar en términos de incompatibilidad entre el papel que juega la empresa y el que juega la familia. Así se habla de la confusión de roles cuando un padre actúa como jefe o cuando un jefe actúa como padre.

Si así lo concebimos, estamos describiendo relaciones en la familia y en la empresa desde la perspectiva de cada individuo participante en la relación, Por ello esperamos que el padre, cuyo rol se define por la relación con el hijo, debe actuar de modo diferente al jefe, cuyo rol se define en relación al subordinado. Cuando ambos roles se solapan en el mismo individuo nace la correspondiente confusión contextual e incluso el conflicto.

En este enfoque podemos preguntarnos ¿puede un hijo solicitar consejos a su padre sobre sus problemas matrimoniales en un momento en que está compitiendo con su hermana por el puesto de director de marketing? ¿Cómo puede un hijo, que está asociado con su padre en un negocio, comportarse ante una decisión empresarial que los dos han de tomar conjuntamente? Si actúa como hijo queda minusvalorado como socio y si actúa como socio corre el riesgo de insultar a su padre al ignorar sus responsabilidades de filiación. ¿Cómo puede un padre, que está asociado con un hijo en el negocio, comportarse ante una decisión empresarial

estratégica, que han de tomar conjuntamente los dos? ¿Lo hará como padre o lo hará como socio?

Estos dilemas por solapamiento de papeles son comunes en la empresa familiar.

El primer error conceptual que se comete es el de creer que el rol o papel a representar existe y va implícito en el individuo. Un papel se representa como consecuencia de una interacción de carácter complementario. Así un hijo necesita a un padre para ser hijo y un jefe necesita un subordinado para ser jefe. Por eso para entender los papeles que cada actor juega en la empresa familiar se debe comprender el contexto familiar y el contexto empresarial así como las pautas de comportamiento en la interconexión familia-empresa. Estos diferentes contextos, tales como familia y empresa, se pueden distinguir en términos de un conjunto de reglas de relación o de expectativas de cada sistema; es decir, ciertas interacciones pueden ser esperadas en el contexto familiar y no se deben esperar en el contexto empresarial. No olvidemos, pues, que las reglas de comportamiento cambian cuando cambia el contexto. El conflicto y la confusión aparecen cuando las reglas de comportamiento o expectativas no cambian, aún cambiando el contexto. Por ejemplo, quién y cómo se toman las decisiones en la familia no tienen porque ser idénticas reglas en la toma de decisiones de la empresa.

El segundo error es creer que los fenómenos relacionales son separables. En este mundo de preocupaciones y lenguajes se hace muy difícil no contaminar el papel de padre en la familia con el papel

de jefe en la empresa, si ambos recaen en la misma persona. Lo importante es entender o buscar de modo creativo el camino para separar y concretar aquellos papeles que recaen en idéntica persona. Es decir, ¿cómo pueden marido y mujer conservar separados la familia y la empresa, de tal modo que se fortalezca su independencia?

Para interpretar los conflictos y orientar la salida a los mismos, usted debiera conocer las reglas de interacción en la familia y en la empresa y si estas separaciones sirven a la resolución de los conflictos; de qué modo se pueden separar ambos contextos (familia y empresa) y de qué modo se pueden mantener interconectados.

¿TIENE UN PLAN DE CONTINGENCIAS?

Muchos negocios de éxito, incluso el agrario, son gerenciados por una sola persona, que además es también propietario. ¿Qué le sucederá a esta empresa si su principal propietario y gestor muere imprevistamente por accidente o ineludiblemente por causa de enfermedad? Quizás el resto de propietarios (viuda o viudo, hijos mayores) sean capaces de continuar la gestión. El problema que se les avecina es de disponer de capacidad financiera para comprar la participación del fallecido en el negocio a sus herederos por parte del resto de socios o herederos.

La solución podría diseñarse con un acuerdo de compraventa financiado con un seguro de vida.

En el caso de empresas con varios socios capitalistas fundadores un documento de compraventa entre los socios capitalistas para adquirirse sus partes respectivas sería una posible solución para mantener el negocio en el grupo. Si alguno de los socios muere el mecanismo se pone en marcha mediante una transferencia ordenada de las acciones al resto de los propietarios, dado que las negociaciones acaecieron antes de aquella contingencia.

Dicho acuerdo de compraventa de acciones incluye los detalles de quien tiene la opción de compra

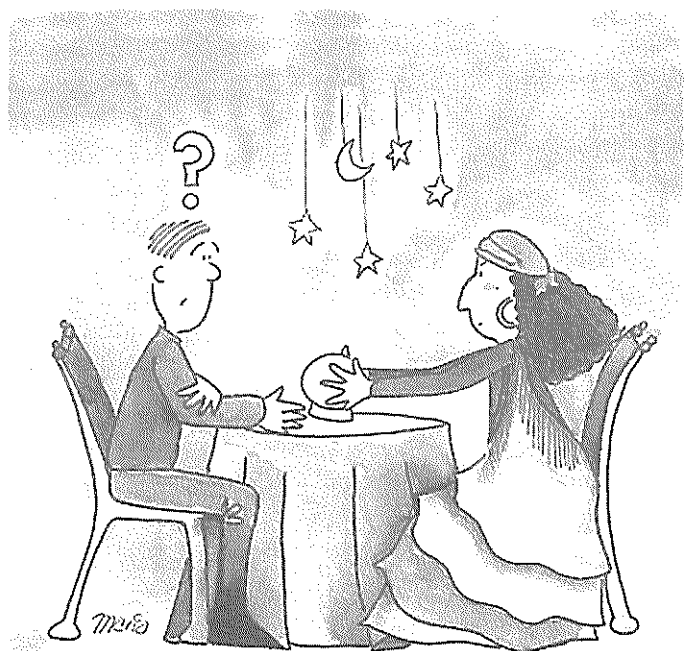
sobre el acreedor contingente, cómo se establece el precio de transacción y cómo la transacción se va a financiar. Si el documento prevé que la transacción se haga en caso de muerte, cubiertos los requisitos estatutarios de la sociedad, el seguro de vida puede convertirse en un modo de financiación de aquella transferencia.

Por ejemplo, el hijo, que dirige la empresa con su padre pudiera ser el beneficiario de un seguro de vida sobre el padre, que en caso de muerte este podría servirle a aquél para comprar la parte de los hermanos que no están en el negocio.

Este mecanismo también puede servir para que la empresa haga autocartera, comprando las acciones del fallecido con el seguro de vida de la que es beneficiaria la misma empresa. Las primas de seguro no son deducibles por parte de quien las paga pero la cantidad asegurada tiene una alta deducción fiscal. Dado que los descendientes jamás poseyeron la póliza esta jamás aparecerá en su declaración de patrimonio. Las primas se empiezan a pagar al suscribir el seguro y cesan con la muerte o antes de ella, si así se ha determinado mediante el rescate y su valor se utiliza para comprar las acciones del que ha fallecido o va a fallecer.

La decisión no es simple porque no sabemos si sucederá tal muerte o cuándo sucederá. Si el deceso ocurre pronto la opción del seguro es de bajo coste; por el contrario, si no sucede el coste es muy elevado. Todo va a depender del coste del seguro, de la edad del asegurado y del grado de aversión al riesgo del comprador o compradores.

Es obvio que si sus herederos o socios no tienen aversión al riesgo, no debe suscribirse una póliza de vida. Pero cuanto mayor sea su aversión al riesgo mayor será el número de acuerdos de compraventa, ligados a una póliza de vida los que se harán. También es obvio que cuanto mayor sea la prima menor capital



será asegurado; pero servirá para financiar parcialmente la compraventa.

La edad del asegurado importa poco en tal decisión, pues la prima va a depender de la edad y del capital asegurado. Lo que importa es decidir si

suscribir una póliza con posibilidad de rescate y que esta póliza esté garantizada o reasegurada.

¿Por qué los empresarios familiares pequeños y medianos no utilizan la póliza de vida en acuerdos de compraventa? Se dan muchas razones. Por ejemplo, no planean nada en caso de contingencias de muerte o de discapacidad. Otros tienen aversión a pensar en el riesgo de muerte, aunque el que se muera sea su socio. Aún cuando existen acuerdos de compraventa firmados asignan una probabilidad muy baja a la muerte del accionista. Otros no son partidarios de que un socio o un hijo sean los beneficiarios de una póliza de vida que sirva para financiar la compra de sus acciones, aunque podría ser tal beneficiario la misma empresa. A veces no existen fondos en la propia empresa para pagar esta liberalidad ni tienen tales fondos el suscriptor de la póliza o el beneficiario.

LAS RELACIONES TENSAS ENTRE PADRE E HIJO Y ENTRE HERMANOS

El comportamiento de una familia es, sobre todo, emocional y emotivo en tanto que el comportamiento del sistema empresa es conscientemente racional y está orientado al logro de objetivos mediante tareas. Cuando las emociones explotan en la familia se produce el efecto de un huracán devastador en la empresa. Pero la mayor parte de las veces es una gota desgastadora de energías, vitalidades y nervios. La hostilidad padre-hijo suele ser una causa de aquellas explosiones.

Las relaciones padre-hijo muchas veces no son las propias de adversarios, pues son un equipo natural en el seno de la empresa. Pero otras tantas veces aquellas relaciones son tensas. La tensión se origina en las necesidades psicológicas de cada uno de ellos. A veces el padre concibe al hijo como un instrumento para lograr su éxito empresarial, de modo que le resulta imposible o muy difícil delegar responsabilidades. En su subconsciente tiene el sueño de transferirle gradualmente la gestión y el control pero también necesita demostrarle al hijo que él, su padre, es el más fuerte para no verse desplazado del centro del poder. Por eso a veces no entiendes la arbitrariedad y el modo inexplicable cómo tu padre actúa. Sientes

que su modo de actuar parece a veces como si quisiera volar la empresa.

Los sentimientos del hijo no son estáticos y evolucionan. A veces desarrolla sentimientos de rivalidad hacia el padre, reprimidos si el primer sustento del hijo es el trabajo en la empresa. Cada vez que el hijo busca control ejecutivo, ejercicio de responsabilidad y cierta independencia, el padre responde negativamente. Los mensajes del padre a veces son contradictorios y el hijo no se atreve a desertar o a deponer al padre de su pedestal. Esta tensión aflora por la ambigüedad de la norma. Cuando el hijo exige concreción el padre responde con dilación y retraso.

¿Cómo resolver estas desavenencias entre padre-hijo en el seno de la empresa familiar? La comunicación entre padre e hijo es la pieza decisiva. El hijo debiera expresar y reconocer el importante papel del padre a la par que demandar independencia para desarrollar ciertas responsabilidades, como puede ser una nueva empresa, el desgaje de una división, lo que permitirá al hijo progresar sin necesidad de abandonar a su padre.

Cuando la comunicación es imposible, por el bien de la familia y de la empresa padre e hijo necesitan un intérprete-mediador, neutral y conocedor del sistema empresa-familia.

El intérprete no es más que un inductor de conversaciones en torno a los problemas reales de fondo: el miedo del padre a perder el control del negocio y el rechazo a que el hijo gane en independencia.

A veces ni con intérprete se llegan a entender padre e hijo. En este caso o el hijo aguanta o el hijo deserta. Luego, con el paso del tiempo, el hijo ya no considera al padre omnipotente, sino como una persona con miedos, temores y anhelos. Pero el tiempo ha pasado con un grave perjuicio probablemente para la empresa.

Es alta la proporción de hermanos que han sido capaces de llevar a buen puerto la empresa que fundaron o que recibieron como legado, a pesar de los diferentes puntos de vista que cada uno de ellos pueda aportar al negocio. Cercanos a nosotros tenemos el caso de los hermanos Valencia, o Sánchez Díaz o Sillero o Romero González, en los que el fundador ya no está entre ellos y han sido capaces de gestionar un negocio en los últimos veinticinco años con indudable éxito. Tienen pronto ante sí otro reto cual es el de gestionar la sociedad de primos hermanos o la sociedad de tercera generación. Hay muchos más pero para "muestra basta un botón".

También es alta la proporción de empresas en las que la rivalidad entre hermanos es un obstáculo en potencia para lograr altas metas empresariales. Dicen los expertos en psicología que la rivalidad entre hermanos nace del deseo del hijo de recibir el amor o cariño de los padres de modo exclusivo y excluyente. Este referente amoroso de padres hacia primogénito o primogénita suele crear celos en otros hermanos y en ambas direcciones. Esta rivalidad contextual normal en cualquier familia, que estimula la armonía cuando se llega a ser adulto y se toman caminos separados, no sucede así en la empresa familiar cuando el camino

de cada hermano converge con la empresa. La lucha por atraer el cariño del padre o las atenciones preferentes se perpetúa en la empresa, afectando a la gestión de la empresa, y si la situación se descontrola llega a paralizar la organización. En los casos más graves la situación es la de una familia de varios hermanos con un concepto de jerarquía de primogenitura. Suele suceder, si el hermano mayor no juega el papel de príncipe o de "primun inter pares" o si los menores no admitan la supervisión del mayor y nace la desconfianza rival entre todos ellos. Todos quieren demostrar la habilidad y competencia para ganarse un puesto y un rango ante el padre. La rivalidad nace a veces del trato injustamente discriminatorio que produce el padre para con sus hijos o cuando practica el principio de una igualdad lacerante y no ganada también en los hijos por el hecho de serlo.

¿Cómo pueden ustedes resolver esta rivalidad malsana y perturbadora? Una rivalidad destructora no es buena ni para la familia ni para la empresa. Si este es su caso deberían pactar un código de conducta que ponga de relieve y reconozca en la práctica su mutua dependencia además de que permita un mecanismo para resolver vuestras diferencias.

Les recomiendo algo fácil y difícil a la vez. Desmitifiquen sus culpas y resentimientos. Cuando eran pequeños y reñían decían: "pelillos a la mar". Distribuyan los papeles de modo que esa distribución les permita a cada uno demostrar sus capacidades, reducir o suavizar o mitigar el conflicto potencial y trabajar juntos complementariamente y en equipo.

Cuando la empresa es grande las responsabilidades pueden estar alejadas geográficamente o funcionalmente, concentrándose en su propia función y no en la del hermano o hermanos.

La rivalidad también se racionalizará si las compensaciones al esfuerzo de cada uno de los hermanos se fijan por anticipado y de modo racional para evitar las comparaciones en caliente. Si no son capaces de resolver el drama entre ustedes deberían llamar a un tercero que les entendiera y les condujera a racionalizar las rivalidades antes de que estas se hagan enfermizas.



MUJER, ESPOSA, PROPIETARIA Y VIUDA

Muchas mujeres propietarias de empresa familiar aceptan que para que la empresa progrese deben ser absolutamente comprensivas respecto del trabajo y las ambiciones del marido, pues parten de las hipótesis de que sería imposible impedir a sus maridos lograr lo que se han propuesto en sus compromisos. Este tipo de mujer, y usted lectora puede encajar en el mismo, llega a conciliar aspectos graves y claves en la turbulenta vida de su marido. Este tipo de mujer suele no aparecer en escena; es consejera y confidente y ante terceros como sus hijos, otros familiares y amigos; suele ser la portavoz del marido empresario. Es un cierto poder en la sombra que no debe menospreciarse. Es el perfil de la mujer que queda en casa, cuidando de los hijos, en tanto que el marido ocupado por la empresa no presta atención a la familia. Si usted, querida lectora, es así debe sentirse feliz con el papel de apoyar a su marido en el negocio, pero no debe dejar de estar informada de cuanto sucede en el mismo; es decir, sáquele al marido información sobre la empresa, su evolución, problemas y planes de futuro. Debe hacerlo para controlar su propio destino y asumir sus responsabilidades o exigir sus derechos, en aquel caso si se produce la contingencia de la muerte de su esposo y, en este caso, si se produce la desagradable experiencia del divorcio.

Cada día se experimenta con más frecuencia la situación de divorcio y nuevo matrimonio. El porcentaje en el seno de la familia empresarial cada vez es más elevado, quizás porque familia y empresa no son capaces de sobrellevar las condiciones y tensiones que se generan entre negocio y familia. En el caso de un nuevo matrimonio aparece una mujer recién llegada al negocio familiar, si es que éste aún queda vivo. La mujer nueva, se vincule o no a la empresa, genera recelo en la familia política además de tener que soportar los problemas entre empresa y familia. La aparición de una nueva mujer en la antigua familia del empresario empieza a plantear, con frecuencia, tensiones entre los hijos de aquel y la recién llegada en el seno de la empresa familiar.

Cada día, bien venido sea, tenemos más casos de mujeres propietarias de empresa; es decir fundadoras de un negocio de carácter unipersonal o de carácter asociado. Estas emprendedoras, bendito sea, inician los negocios por los mismos motivos que lo hace el hombre: por lograr una sana independencia, por necesidad de libertad, por vanidad y no tanto por afán de lucro. No quieren estas mujeres ser empleadas de nadie sino autónomas y más bien empleadoras. Nos dicen las investigaciones que las mujeres empresarias son más creativas y audaces que los agentes masculinos. Trabajan con más perseverancia que el hombre y son capaces de cerrar más y mejores acuerdos comerciales. También nos dice la experiencia que la mujer empresaria delega menos que lo hace el hombre.

Cada día tendremos en el horizonte más mujeres empresarias que mujeres esposas de empresario;

es decir, más mujeres trabajando en su propia empresa, negociando con proveedores, clientes y entidades financieras. Cada día más mujeres empresarias representando su papel en las estructuras comunitarias a las que pertenecen y capaces de llevar su familia también hacia delante y entonces, quizás sea el esposo ese poder en la sombra, confidente y consejero y portavoz de su mujer en entornos familiares y ante sus amigos. No se habrán cambiado los papeles, sino que socialmente se habrán equilibrado.

Se da el caso de muchas viudas, jóvenes o no tan jóvenes, que nunca trabajaron en la empresa con su marido y que de repente se enfrentan a la necesidad de tirar del negocio y, sobre todo, de entenderlo, no sólo porque fue el proyecto del esposo sino porque sin el negocio difícilmente sobrevivirían.

El peligro reside en que los hijos, hijas y parientes políticos quieran y quieren tomar las riendas del negocio, que el padre ha dejado a la viuda. La viuda y los hijos se ven atrapados en esta gran trampa.

Si el padre dejó el negocio a una madre, desconocedora del entramado empresarial, puede ser un gran desastre no sólo fiscalmente sino empresarialmente pues a veces ni puede pagarse su propio salario. Si enviuda a los sesenta será difícil que el negocio pueda darle un salario para vivir ahora y en el futuro.

El padre le aseguró la vida a la viuda dándole las acciones y pensando que los hijos iban a cuidar de ella. A primera vista es muy bonito pero la realidad luego es bien diferente. No es sólo que los hijos no

tendrán cuidado de la madre viuda sino que están atados financieramente a la empresa y se encuentran ante un mundo que ofrece pocas opciones. Todo va a depender de que el hijo o la hija hayan sido bien entrenados y sean capaces de gozar sacándole jugo al negocio. En caso contrario, el sucesor se llevará al negocio y a su madre al abismo.

El padre debería haber previsto técnicamente un plan para que la viuda pudiera vivir de modo independiente. El esposo pudo haber suscrito un seguro, que en caso de muerte, permitiera a la viuda separarse del negocio. Pudo también crear un fondo de inversión adecuado y unas acciones preferentes para ella, con garantía de dividendo únicamente para la viuda. Pudo haber creado una sociedad patrimonial para la esposa, que debiera ser arrendada al negocio o a terceros, como fuente de renta para la viuda.

Antes de que enviude lea esta sugerencia y no renuncie a tener un seguro, como beneficiaria, un fondo de inversión, una sociedad patrimonial. No sea confiada, ni siquiera con sus hijos.

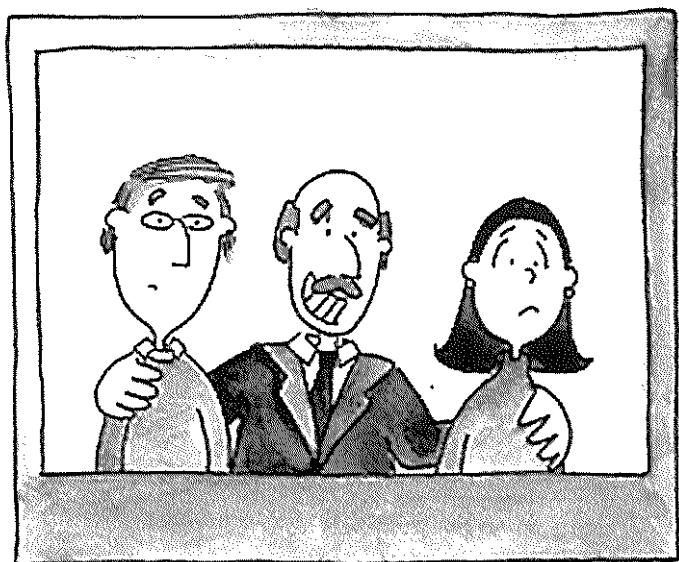
SUEGROS Y NUERAS EN LA EMPRESA FAMILIAR

Usted es un buen suegro, empresario o no, si piensa en la esposa de su hijo como una persona de su familia y no como "esa", la "mujer con la que su hijo se ha casado". Piense en ella como en una nueva "hija" y como la madre de sus nietos; por tanto ni puede ser una extraña y menos una extranjera. Llegar a ese comportamiento le va a costar paciencia, comprensión y mucha inteligencia. Piense en que debe adoptar a su nuera y así podrá tener presencia en el negocio familiar.

Usted, como suegro-empresario, debe desde el principio darle parte en las discusiones familiares relacionadas con el negocio. Ya sé que, en principio, eso es muy difícil pues se siente más cómodo hablando estas "cosas" en privado. Su nuera no es una persona extraña, sino un miembro de la familia extendida. A ella le interesa conocer el papel de su marido en el negocio familiar. No tiene porque tomar decisiones ni siquiera pedir su consejo (el de ella) pero al menos dele a saber el trabajo que hace su marido y la razón de tanta energía desplegada. Hable con ella no a ella.

Usted como suegro no puede asumir que su nuera tenga ciencia infusa y adivine lo que ustedes quieren o esperan. No puede partir de la hipótesis de

que la nuera va a aceptar la desconfianza o confianza en el futuro familiar. Si la nuera se siente desinformada y dependiente financieramente del negocio del suegro, puede pensar que no controla su propia vida, de modo que comunique la marcha del negocio y sus



deseos respecto de la transmisión de la empresa y del poder.

Probablemente usted, como padre, tendrá varios hijos, candidatos a la propiedad y a la gestión. Su nuera quiere ver claridad en el modo de evaluar capacidades tanto de su marido como de sus cuñados. Debe ser usted consciente de que sólo habrá un

consejero delegado en su empresa y ese puede ser o no el marido de su nuera. Eso también debe explicitarlo haciendo constar que esa responsabilidad debe ser ganada.

— Su suegra ha vivido con toda seguridad la vida como miembro activo, más o menos, del negocio familiar. Y usted, ¿Cómo lo está viviendo? ¿Cómo una extraña al negocio?

Usted, como consorte, puede que se sienta deprimida cuando piensa en la posición de su marido en la empresa de su suegro. Hasta quizás le tenga algo de manía a su suegro y le gustaría que su marido diera la espantada gallera y dejara la empresa familiar por un trabajo por cuenta ajena. Su suegro es un negrero que no deja a su marido tomar diez días de vacaciones para que puedan ir juntos a La Toja, balneario en el Grove, que tanto le apasiona. Usted, como consorte, maldice a su suegro por esa actitud esclavizadora.

Su suegro es un tipo brillante, de gran personalidad y dicharachero, a pesar de ser un negrero con su esposo en el trabajo. Le deja desarmada y no se atreve a plantearle cara a cara al trato agresivo que tiene con su hijo, es decir, su marido. Iba a decirle que no les trate a ustedes como a niños, que ya son adultos; pero al final usted no se ha atrevido a decirle que le gustaría que su marido abandonase a su padre. ¡Eso sería una tragedia!

¿Cómo es posible que su marido tenga que ir a jugar al tenis con clientes en lugar de pasar un domingo con los niños y con usted? ¿Por qué la empresa le impone esa escala de preferencias?

Le recomiendo que vea este escenario como un aprendizaje necesario para el sucesor de la empresa y que abran una comunicación sincera en la pareja.

Quizás usted, como nuera, perciba que se siente marginada e injustamente maltratada, pues usted no percibe nada más que juicios negativos, ambientes frívolos y nunca se ha encontrado inmersa en una conversación realmente de interés. También piensa que la quieran convertir a la cultura y modo de entender la vida de sus suegros y usted se resiste agresivamente.

Usted es diferente y no quiere imposiciones. Por ejemplo, quiere vivir una vida a su manera, de modo confortable, y no pasar sola los fines de semana porque su marido está de caza con clientes. ¿A saber, dirá usted seguramente, si está cazando?

Tiene la sensación de que su marido no está invirtiendo en sus propios talentos y se está dejando el pellejo en la empresa de su padre. De un lado, quiere que su marido herede el negocio y, de otro lado, no soporta la presión de su suegro. Usted es una extranjera y debe conseguir ser de la familia y hacerse con la familia empresarial.

LA VIUDA DEL EMPRESARIO

En la empresa familiar nadie hace un plan sobre dramáticas y posibles contingencias; nadie planifica el después de la catástrofe. La mayor de las catástrofes es la muerte del empresario familiar. La viuda del empresario tiene que sufrir, no sólo la pena del ser querido perdido, sino la frustración y el riesgo de tener que gerenciar un negocio que desconoce y gestionar el patrimonio familiar subyacente. La viuda no sólo es una ignorante de la operativa empresarial sino que además no tiene conocimiento de las capacidades de los directivos y asesores de la empresa de su marido.

He conocido casos recientes de muertes de jóvenes empresarios por accidente de automóvil, uno, y de cáncer, el otro. Sus esposas han quedado como propietarias absolutas del negocio y también como sucesoras de la gestión. Ninguno de las dos habían podido planear su eventual salida del mundo de los vivos. Los empresarios familiares, como cualquier otro ciudadano, jamás planean el después de su muerte y a diferencia del resto del mundo, tampoco planean su retiro. Estos dos amigos eran gentes de buena salud, de maneras convincentes y con perseverancia para cerrar acuerdos y los dos habían llegado a construir unas empresas sanas, medianas y florecientes. Sus esposas no saben lo que es un

pagaré o una letra girada y tendrán que aprenderlo a marchas forzadas.

Una y otra vez ocurre siempre lo mismo. El empresario que encabeza el negocio familiar muere y la viuda sobrevenida no sólo tiene que superar la terrible crisis emocional, sino la crisis empresarial. No está preparada para ninguna de las dos crisis y menos aún para lo que se cierne sobre la empresa. Desconoce a los asesores, a los bancos con los que se trabaja, a los altos empleados, a los contables y a los empleados. Con ser ello importante, más trágico aún es el desconocimiento de los objetivos empresariales del marido. Su marido la tenía apartada de su mayor secreto: el devenir de la empresa.

No puedo aconsejar a los muertos. Usted que aún vive, gerenciando su negocio, debería leer estas líneas y prestarle alguna atención. Para prevenir el caos que sobrevendrá en caso de muerte, usted debe sentarse ya con su esposa y comentar con ella los valores que guían y ordenan su negocio. Debe iniciar el levantamiento de sus secretos y hacer partícipe a su esposa de ellos; es decir, los planes reales de la empresa cara al futuro y sus inquietudes respecto a su cumplimiento. Usted debe mantener un diálogo continuado sobre sus sueños, sus visiones, objetivos y necesidades en el mundo del negocio. Explíquelo a su esposa los costes y premios que nacen de aquel emprendimiento.

Usted señora no se casó sólo con un empresario, también se casó con un hombre. Por eso, viuda o no, usted no llega a entender las prioridades de su marido, las presiones que recibe desde la empresa,

ni los compromisos que ha adquirido para lograr un negocio rentable y de éxito. El empresario familiar vive en dos mundos: su empresa y su hogar. Su gran tragedia es que usted, como esposa o ya como viuda, ni entiende ni aprecia el mundo empresarial en



que su marido se enfrascó. La culpa no es suya sino de su marido, quién cometió el gran error de no introducirla en el mundo de los negocios ni de enseñarla a entender las presiones y compromisos exigentes que nacen de la empresa.

Por eso querido empresario antes de dejar viuda debe explicarle el mundo en que vive y así tendrá no sólo un matrimonio feliz sino también un negocio más rentable. No olvide que usted tiene dos jefes; el gobierno de un lado, y su esposa, de otro. Los dos participan de sus pérdidas y de sus ganancias, pero sólo uno, su esposa, participa de sus sueños y sólo ella merece el esfuerzo de que usted gane la partida que está jugando.

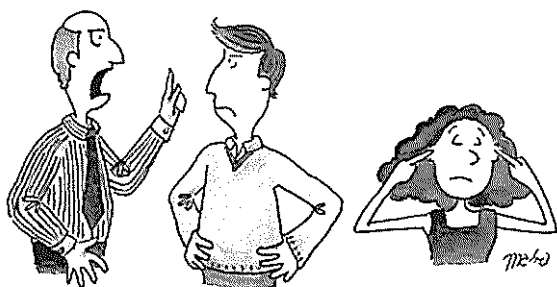
EL PAPEL DE LA NUERA

Casarse con el hijo de los propietarios de una empresa familiar puede a usted ofrecerle algunas ventajas pero también una serie de fisuras y dificultades, que usted no se imaginaba cuando diseñó con el hijo del dueño un sueño compartido. Las ventajas pueden derivar de la prosperidad de la empresa de su suegro, si ese es el caso; de los estrechos lazos familiares que tienen sus suegros entre sí, con su marido y sus cuñados; incluso de la oportunidad para usted, la nuera, de trabajar en la empresa, así como que sus hijos heredan la propiedad, si llegara esa situación.

Sin embargo, usted como nuera puede encontrarse con problemas que debe abordar y solucionar.

En primer lugar puede sentirse extraña a la empresa, aún trabajando en ella, a pesar de que probablemente se tenga que ver comprometida en las interminables discusiones entre su suegro y su marido (el hijo de su suegro). Esa situación es menos mala que la de sentirse abrumada por la familia de su consorte y no saber cómo adaptarse a una familia empresarial absorbente, cuya única pasión es la empresa, que no le deja tiempo de ver a su marido, ni en el trabajo.

En segundo lugar la nuera muchas veces es tratada con recelo, como si fuera una amenaza para el equilibrio familiar empresarial. «Con las nueras nada que hablar respecto del negocio». Si además de usted existe otra nuera la situación aún se puede complicar más y más.



Para manejarse en estas situaciones las nueras debieran recurrir a la franqueza y el sentido común. No tomar partido en los conflictos familiares y no actuar como terapeuta en los mismos es señal del buen sentido común. Establecer relaciones con la familia política exclusivamente a través del marido es no usar el sentido común pues se hace necesario establecer relaciones abiertas y francas con todos. No establecer comparaciones con la conuñada es el mejor modo de no crear desconfianzas y malas interpretaciones.

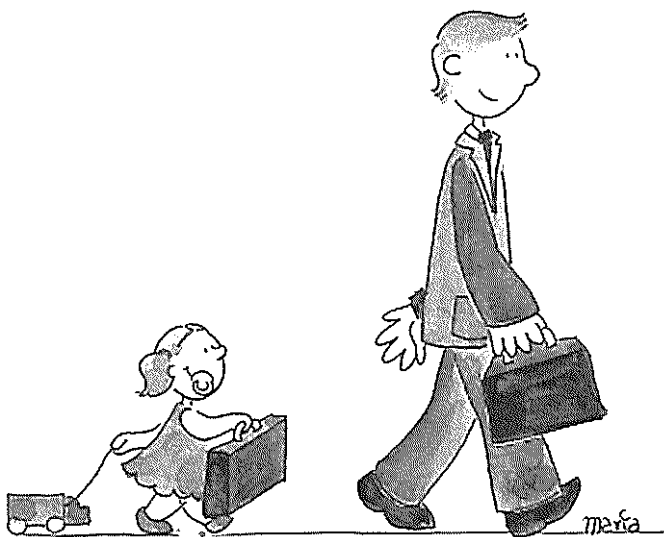
Muchas familias ejercen presión para no ver a la nuera en tanto que otras presionan en el sentido de incorporarlas al trabajo en la empresa. Su contribución,

si usted es la nuera, nunca será una medianía, sino todo un éxito o un desastre total. Su contribución y evaluación no va a ser valorada sólo en términos de un trabajador normal sino atendiendo al carácter político de su relación familiar. Usted va a ser el foro de atención de su suegro, de sus cuñados y de otros empleados de la empresa.

A veces, usted la nuera, es tremendamente eficaz, se ha ganado la confianza de su suegro, pero ello no va a ser reconocido ante el resto de la familia para evitar celos y rivalidades. Aunque usted haya firmado capitulaciones adecuadas y se haya casado bajo el régimen de separación de bienes y aunque tenga el beneplácito del suegro le va a ser muy difícil ganarse la confianza del resto de la familia.

Usted, como nuera, debe jugar un papel constructivo no echando arena en los engranajes familiares. Haga como esas dos concuñadas, que conozco, y trabajan en la empresa de sus suegros. Han pactado no entrar en el triángulo; es decir, no van a intervenir cuando sus respectivos maridos se quejan del respectivo hermano. No van a echar leña al fuego y van a procurar no entrar en las rivalidades o diferentes ópticas de sus respectivos maridos y hermanos a la vez. A veces se han unido para aplacar las discusiones.

El gran error de la familia empresarial es no incluirlas en el sueño compartido entre los miembros de la familia política. Hay malas nueras pero menos de las que la sabiduría convencional difunde. He conocido a nueras activas, inteligentes y proactivas a favor de la empresa familiar de su marido.



LAS HIJAS EN LA EMPRESA FAMILIAR

Hemos tenido históricamente la experiencia y la aceptación convencional de que los hijos varones aparecían favorecidos por normas consuetudinarias para regular el orden jerárquico y la sucesión en el seno de aquellas jerarquías. De modo muy reciente en el mundo occidental se ha instalado y protegido la igualdad en el trato entre los hijos y las hijas y, como consecuencia de ello, se empieza a dar cada vez más importancia a las capacidades, cualidades y habilidades específicas que las mujeres pueden aportar al trabajo en la empresa.

Las hijas han empezado a entrar con fuerza en los negocios y son día a día consideradas cada vez más una opción para las posiciones de poder en el organigrama de la empresa familiar y también como sucesoras no sólo en la gestión sino en la propiedad. Sin embargo, esta situación sigue siendo excepcional y no regular.

¿Por qué las hijas han recibido y siguen recibiendo dentro de la familia empresarial un tratamiento de elemento de "segundo orden"? Quizás se deba a que no se les considere comprometidas a largo plazo con la misión empresarial, sino a su nuevo proyecto familiar cuando consagren su lealtad a otro hombre y a los hijos que nazcan de esa nueva pareja.

Sabemos aún muy poco respecto del entramado complejo que se puede construir cuando el creciente número de mujeres empresarias sea una realidad viva en el seno de las familias empresariales. El ascenso de la hija al poder sigue siendo un "happening" o una revelación en el tabernáculo de la familia. Sin embargo, sí existen confirmaciones experimentales de que la relación padre-hija en el seno de la familia empresarial exhibe un perfil menos contradictorio que el de la relación padre-hijo. Los padres no ven en sus hijas una amenaza por lo que toman en consideración, en general, sus opiniones en tanto que ponen continuamente en tela de juicio las del respectivo hijo. Quizás sea, dicen los sicólogos, debido a que las hijas son más sensibles a las reacciones y necesidades emocionales del padre y estén más preocupadas que el varón por mantener la armonía familiar, cuestión que ya he experimentado en el seno de la Cátedra Prasa de empresa familiar. Quizás sea porque las hijas están motivadas más por el deseo de ayudar a la familia y a los padres en contraste con la necesidad de logros personales que aflora prioritariamente en el hijo varón. Claro está que la hija está emocionalmente comprometida con la empresa, a veces más incluso que su hermano, y he encontrado en los casos conocidos ambición y gran capacidad de decisión. A las hijas o hermanos de la empresa familiar tampoco les importa someterse a prueba en otros ámbitos, como cualquier mujer una vez que llega al mercado laboral, y además trabajan más intensamente que el hombre para lograr su posición, al menos hasta que nacen los hijos en el nuevo matrimonio o pareja por ellas formada.

El comportamiento de las hijas en la empresa familiar va a depender de dos desarrollos distintos: va a depender del modo cómo se haya desarrollado la familia a la que pertenece y en la que nació y también será consecuencia y parte ontogénica de su propio desarrollo personal en busca de objetivos, según sus capacidades, deseos y opciones.

Quizás en un período de quince años más podamos conocer qué tipo de papel jugaron las hijas en la continuidad de la empresa familiar y cuáles son las tensiones entre las exigencias de la empresa familiar que heredó o fundó, como ya sucede hoy, y la familia nueva que ha formado.

Es decir, las tensiones entre ser al mismo tiempo hija de empresario familiar, sucesora en la gestión y en el poder de aquélla y madre o matriarca de una nueva célula familiar con hijos.



¡VAYA BODA QUE USTED HA HECHO!

A pesar de que usted es hija del empresario familiar y se casó con el hijo de otro empresario familiar, usted entró en un mundo totalmente nuevo. El ambiente familiar empresarial de su casa no se parece en absoluto al que está percibiendo en la familia de sus suegros.

Parece mentira que le dejen fuera del negocio de su suegro cuando usted ya tiene experiencia en el negocio de sus padres.

Sus suegros piensan que son flexibles en el trato con su hijo, en tanto que usted no ve esa flexibilidad respecto de su marido ni en el horario ni en la dedicación. Sus suegros son «orden y mando», en tanto que en su familia usted siempre encontró un lugar y un momento donde y en el que expresar sus ideas sobre el negocio y las relaciones equilibradas que tienen que existir entre familia y empresa.

Es verdad que la nueva generación está educada de modo más abierto y comunicativo en tanto que la vieja generación fue enseñada a callar y a no rechistar. Eso indica que, aunque sus padres fueron más liberales en la expresión, no lo es así la generación de sus coetáneos, de modo que usted debería ir educándolos y no rechazarlos. Usted debería pensar lo que

entiende como éxito para usted, para su marido y para su familia. Si éxito para usted es dar satisfacción a sus necesidades, debe definir las claramente y tener en cuenta el contexto en el que se ha metido.

La familia de su marido debería hacerle partícipe de su historia empresarial y también partícipe de los compromisos empresariales y familiares asumidos por sus suegros y su marido. Ellos deben entender que es primordial y prioritario para usted y su marido crear una vida juntos. Así se vería más integrada. Así podría entender el sueño de su marido, el sueño del negocio y el de la familia que está formando. Sería un sueño compartido y no otras quimeras enloquecidas y desnortadas.

Creo que para no tener que decir «vaya boda, la que he hecho», le recomiendo que usted, como nuera, debe cooperar. Esta actitud suya será clave y va a depender de cómo siga respondiendo la familia de sus suegros. Debe procurar llegar a entenderse. Al fin y al cabo, sus padres también tienen una nuera.

Otra situación diferente y a veces similar es la de la mujer que se casa con el hijo de un empresario y no tiene experiencia empresarial alguna previa.

¡Qué maravilla! Se ha casado con el hijo de un empresario familiar que podrá ser heredero de la empresa; es decir, algún día usted será la esposa de un gran empresario. Hoy ya es esposa de un potencial sucesor. También podría ser lo contrario: que usted se haya casado con la hija de un empresario de éxito, de modo que usted será el marido de una futura

gran empresaria. Este escenario todavía no es normal en Andalucía.

Ahora me dirijo a la nuera. Esté preparada para aceptar el hecho de que quienes gestionan su propio negocio viven una vida apasionada en busca del éxito consumiendo en ello tiempo y energía. Además esté preparada para dar más apoyo, si su esposo es el hijo del empresario familiar, porque su esposo debe seguir a su suegro y superarlo. En esta superación precisa de su apoyo y su ánimo para ganar autoconfianza. Evite que su instinto de tigresa le devore en lugar de que le anime y le ayude.

Hay instintos femeninos que matan y pueden ser los de esposa tigresa. Olvídelos. Saque a relucir sus virtudes: ayude a su marido y anímele a encontrar el lugar adecuado en la empresa de su suegro y entienda que va a tener que soportar grandes presiones y se van a mal interpretar sus consejos en la familia postiza.

Tiene que entender las especiales relaciones de los miembros de la familia y el negocio familiar, sobre todo la carga emocional de la primera generación. Trate usted, como esposa, de entender el negocio familiar como si se tratara de cuidar a un bebé.

Decir la verdad es una prueba de honradez; pero decirla gradualmente genera bastante menos problemas. Si somos honrados nos expresaremos más fácilmente; si somos honrados no tendremos que ser descorteses; si somos honrados debemos atemperarnos en la virtud de la caridad. Si amamos a la familia política podemos decir la verdad con tacto y con caridad.

A la nuera se le recomienda en relación al negocio del suegro en el que trabaja el marido ser honesta pero no crear problemas, de modo que debe rodear su claridad y su verdad de amor, caridad, compasión para evitar infartos y que no la dejen entrar en la nueva familia. Conquiste al gran jefe sin adulación con su verdad adornada de cariño.

LA MUJER EMPRESARIO Y LA ESPOSA DEL EMPRESARIO

Cada día hay más mujeres empresariales, pero todavía hay muchas mujeres que no están involucradas en el negocio familiar. También aparece la situación cada vez más normal de las hijas de familia empresarial que trabajan en el negocio del padre, situación sobrevenida de modo natural. Van las hijas a la universidad en un nivel superior incluso al de los varones y quieren trabajar e independizarse. Tengo experiencia sobre la responsabilidad y compromiso con el que van al trabajo las hijas de los empresarios.

Tener hijas, señora, es tener con toda probabilidad yernos y usted con su marido pueden barruntar la idea de que el yerno, si se puede, se incorpore al negocio. Tener yernos es ampliar la familia, no exentos de tensión. Ante este panorama de negocio, hijas y yernos, usted como madre tiene que ser capaz de conservar la familia y el negocio sin dejar de ser madre, esposa y empresaria. Esta combinación no le debe explotar en las manos pues tendrá que actuar de pacificadora y de conciliadora. Siempre debe de ser amalgamadora de padre-hijas y yernos.

Usted tiene que jugar a mediadora y pacificadora. Ese papel se lo ha reservado, porque nadie lo hará

mejor que usted, madre y esposa. Esa es su principal responsabilidad a partir de que los hijos tengan 18 años, cuando no mucho antes. Juegue el papel de pacificador ante el dueño-director del negocio (su marido) y del patriarca en la familia.

Su segundo papel es el de "pegamento" familiar, sabiendo comprender a su esposo-gerente y a su hija. Al fin y a la postre usted y su esposo son una mutualidad que tienen un interés mutuo (la empresa) y un objetivo común (la prosperidad). Matrimonio y empresa son dos instituciones que a usted le corresponde amalgamar sin confundir.

Su tercer papel es el de desarrollar su sexto sentido femenino. No debe esperar mucho a participar en su empresa, así que el marido no se sienta superior y usted sepa aguantar en la empresa sin aburrirse por no tener tiempo de charlar. Empiece desde el inicio a aplicar ese sexto sentido para que, todos juntos, entiendan la familia y la empresa.

La nuera, esa mujer que cazó a mi hijo tendrá una influencia profunda en su marido, que es su hijo, ese que usted tiene predestinado para llevar el negocio. Esa mujer será más persuasiva que los propios padres y desde luego un poderoso poder en la sombra. Ustedes, los suegros, la consideran una extraña, que la perciben descontenta con el trabajo que le han dado a su marido en la empresa y también con el papel que le ha tocado jugar. Si ustedes, los suegros, no dejan una salida se convertirá en un peligroso enemigo.

Hace mucho en nuestra cultura, aunque todavía se estila en algunas sociedades, a los hijos se les

escogía esposa. Lo único que nos queda es rezar para que su hijo elija una esposa, su nuera, capaz de entender la cultura de su familia.



El problema es que su hijo estará entre dos amores, el de su madre y el de su esposa y que ellas creen que ese amor es competitivo; de modo que suegra y nuera compiten por poseer un amor, el del hijo, que es distinto. La mamá se siente amenazada y percibe que la nuera no cubre las necesidades del hijo, en tanto que la esposa ve al hijo demasiado enamorado.

Son miedos infundados que aparecen en cualquier familia. Son miedos que abren guerras: "Esa lagarta que chupa la sangre de mi hijo y que además quiere quedarse el patrimonio".

Les recomiendo por el bien de la empresa familiar que no compitan, como mujeres, sino que se

complementen. El amor de esposa es una mezcla de compromiso y coparticipación para afrontar el futuro con confianza. Estas ideas deben ser bien interpretadas para no añadir más presión sobre el hijo., que ya tiene bastante con atender otros frentes. El hijo no quiere estar entre la madre y la esposa. El amor no sobrevive si lo llevas muy cerca del corazón; paradójicamente tiene que darse y entregarse para que luego vuelva.

La suegra debe saber que su hijo ha elegido una buena esposa, pero atraerla a la familia requiere amor, apertura y tiempo. Su nuera debe entrar no sólo en su casa sino también en su corazón. Cuando abra los canales de comunicación (suegra-nuera) eso será la mejor garantía de continuidad del negocio, de lograr hacer realidad el sueño empresarial familiar y satisfacer las esperanzas.

LA LIBERACIÓN DE LAS PRISIONERAS

Cuando se trata de la esposa prisionera de la empresa familiar, debemos reconocer que nos encontramos ante una situación muy desagradable. ¿Quién es el origen de tantos problemas? Indudablemente es el marido. Sin embargo, esta situación de encarcelamiento suele ser fácil de resolver, dado que ella se siente involucrada en el proyecto de fundación empresarial que ha diseñado el marido. Para liberarse de tanta opresión, la esposa del fundador debería de participar de las preocupaciones y filosofías del marido, cuando no trabajar gestionando alguna parcela del negocio. Usted, esposa del fundador, se puede ahorrar entrar en prisión si cuidadosamente es capaz de entender el negocio y sobre todo se involucra en el diseño del patrimonio empresarial. Si, por el contrario, usted señora, no llega a entender el compromiso y demandas que la empresa exige a su marido seguirá encerrada y oprimida. El error de los maridos es no involucrarlas en el diseño del patrimonio, pues a sus esposas les preocupa la seguridad del clan familiar. Para evitar tragedias, ellas deben estar informadas, preparadas e involucradas.

Cuando se trata de las nueras la situación es diferente. La esposa no suele estar preparada para la tragedia; vivía en su celda, a veces cómoda y de

lujo que le preparó su marido y de improviso se encontró inerme ante situaciones desconocidas. La nuera lo que no está preparada es para el éxito. La nuera debe sentirse participante y contribuyente del éxito que su marido quiere obtener en el seno del negocio familiar. Esta joven doncella, desposada y con retoños infantiles, debería haber ido al matrimonio preparada para entender realmente el negocio de su suegro y las ocupaciones y actividades de su marido; es decir, tiene que ayudarle en sus preocupaciones y problemas.

Cuando esto no sucede, la nuera sigue prisionera en una celda oscura y fría, porque no está capacitada para entender tanta complejidad. Prisionera de sus propias fantasías y fantasmas, nacidos de su femenina imaginación, Al suegro lo ve como un ogro, que le roba a su marido en el trabajo, y a la suegra como una madre sin sentimientos hacia la nueva pareja.

¿Y qué decir y cómo liberar a la hija no querida en la empresa? Ella no debería entrar en el negocio del padre sin antes tener una información de lo que aquello representa y de cómo sería allí dentro su carrera profesional. Una experiencia en el exterior le granjearía afecto de los empleados del padre al reconocerle un aprendizaje no protegido por el sentimiento paternal. Salir de la prisión a la que le someten los empleados del padre le exigirá a la hija dosis altas de compromiso y voluntad a prueba de trampas.

Ocurre sin embargo que el compromiso y la voluntad, necesarias para toda rehabilitación, no son virtudes que abunden en las cárceles. Si usted es hija

que acaba de entrar en la empresa de su padre ofrezca altas dosis de voluntad y compromiso para sentirse liberada.



LA MUJER DEL EMPRESARIO FAMILIAR Y MADRE DE FAMILIA

Criar a los hijos y educarlos es una de las tareas más importantes y difíciles. Para ser esposa y madre no ha tomado cursos ni ha tenido experiencias previas. Si además de ser madre y esposa usted posee un negocio familiar, la tarea educadora es más pesada y más trascendente.

Tener éxito en un negocio es tener riqueza, poder y libertad, sometida a una severa disciplina. Para cualquier niño la disciplina educadora es muy dura y más aún lo va a ser para los hijos del empresario familiar. Habrá que educar al hijo para aceptar la responsabilidad que lleva aneja su condición de futuro empresario.

Si sus hijos lo son de un empresario de mediano éxito probablemente podrán disponer de más recursos que sus compañeros de colegio y de algunos privilegios excepcionales. Aunque usted no sea rico sus hijos pueden percibir esa situación especial, por el hecho de que su padre tiene una empresa rentable. La escasa o mucha riqueza que usted haya alcanzado se la ha ganado a pulso manejando responsablemente su tiempo y su energía.

Usted, como madre, tendrá que educarlos en la responsabilidad de acrecentarla y conservarla así

como formarlos en la administración y gestión de la riqueza heredada, en su día y en su caso.

Edúquelos en el valor del dinero; tanto en el poder que del mismo nace como en la responsabilidad social de poseerlo y administrarlo. La responsabilidad educativa, como madre, no finaliza en el modo de usarlo financieramente sino en llevar un modo de vida capaz de convivir felizmente siempre con el dinero.

Los hijos van a heredar su éxito, sus privilegios y también sus exigencias.

Enséñele hasta los diez años amor, respeto, disciplina y adaptación al entorno o circunstancias. Amor a la madre y a lo que hace el padre; es decir, amor al trabajo en el negocio. Enséñele la disciplina que supone aceptar una responsabilidad, posponer el disfrute de un gusto, saber diferenciar lo correcto de lo incorrecto. Enséñele saber respetar a los demás; es decir, a entender sus necesidades, sueños e intereses. El respeto lleva implícito la caridad y la verdad hacia el prójimo. Esos prójimos son sus hermanos y primos. Enséñeles a pensar bien de la empresa y a respetar lo que la empresa demanda y el trabajo que genera.

Este aprendizaje es lento y si no la hace de su mano serán irresponsables e incompetentes cuando les caiga la responsabilidad de manejar el legado, que les ha dejado bajo la forma de negocio en marcha no ruinoso.

Cuando sus hijos hayan alcanzado la edad de diez años es el momento para que empiecen a entender el significado de la palabra riqueza. Tienen

que aprenderlo desde esa edad hasta la fecha en que entren a estudiar el bachillerato. Ni pueden tratar la riqueza tan puritanamente como el sexo ni pueden dejar de hablar de ella.

Usted, como madre y educadora, debe mostrarles que ni el dinero es el demonio ni un dios. El dinero que tienen lo ganaron con dedicación y trabajo honesto. Cuando se entiende que el dinero no ha venido del cielo, como un maná, sino del trabajo responsable heredaran la empresa sin complejos de ningún tipo.

Debemos recordar que si nacemos sanos estamos obligados a conservar la salud. También han nacido en un mundo que les ha dado la oportunidad de formarse, pero deben saber que tienen que hacer un esfuerzo para lograrlo. Así pasa con la riqueza. Se puede tener la suerte de heredarla, pero si no se administra inteligentemente se dilapida y disuelve rápidamente.

Sus hijos deben ser respetuosos con el patrimonio familiar y deben pensar que no es conveniente disfrutar del privilegio de la pobreza.

Es la época para aprender de la madre lo que es el sueño empresarial y del padre las historias del pasado, los mercados servidos y las ilusiones futuras. Es la única manera de que empiecen a sentirse comprometidos con el mundo ilusionante de la empresa que empiezan a conocer.

Si usted no le explica lo que es la empresa, otros serán los propedeutas que le darán información desde la envidia y no desde el amor.

Cuando alcance el bachillerato ingresaran sabiendo lo que es el amor, el respeto, la disciplina y se sentirán cómodos con una cultura disciplinada. Pero además sabrán apreciar el valor del dinero, sin que el dinero sea el fin objetivo de la vida sino un mero instrumento.

Y ahora que entran al instituto de bachillerato hasta que salgan de la universidad debe enseñarle, señora, a apreciar sus aptitudes y a valorar el mundo. Tienen que acumular credenciales, tienen que ganar experiencias para la vida y el negocio; es decir, prepararla para ganarse la vida. Deben aprender la diferencia entre igualdad y equidad. Deben aprender a recibir desigualmente desde un amor que es igual para cada uno de los hijos. Lo más difícil de explicar: la diferencia entre justicia e igualdad.

No es verdad que ustedes señoras se hayan pasado una vida relajada en tanto que su marido trabajaba catorce horas diarias para salir a flote y sobrevivir. Pocos ratos de alegría y muchas horas de preocupación son el medallero de la esposa del fundador o de la esposa del hijo que le toca tirar del carro empresarial.

La empresa no es el juguete de su marido sino algo muy serio, frustrante muchas veces, compensador si triunfa y es una ocupación de gran valor material y, sobre todo, psicológico.

Me gustaría que ustedes, las mujeres de la empresa familiar se consideraran compañeras de un trabajo duro y penoso y no sólo posibles beneficiarias si la empresa ha avanzado con éxito. Es un trabajo profesional para las mujeres que, esposas o hijas,

desarrollan tareas en la empresa y un trabajo penoso acompañar al hombre en las decisiones arriesgadas. No son parásitos del negocio o no deberían serlo, ni una pesada losa para el hombre sino luchadoras copartícipes del esfuerzo.

Se que le es muy difícil adaptarse a las catorce horas del día que el hombre está fuera, obsesionado con su empresa. Más difícil, en épocas de vacas flacas, manejar un presupuesto familiar escaso. A pesar de estas angustias ustedes, las mujeres, deberían convencer a los hijos de que poseer su propio negocio es uno de los mejores modo de vivir la vida.

A las consortes, que han tenido como pareja al candidato al sucesor, les digo que deberían enterrar sus miedos y pensar que algún día llegará un futuro más responsable y más autónomo para ustedes. Deben saber esperar y apoyar al heredero, que aún no está maduro para que la empresa y la decisión sean transferidos.

Les deseo, mujeres, que la empresa familiar a la que pertenecen sea todo un éxito. Y a usted que pueda llegar a ser la gran jefa del clan familiar le exhorto a no considerar fuera de la ley ni a nueras ni a yernos. La gran jefa debe ir mentalizándose así misma y a su marido que un día llegará en el que tendrán que jubilarse y que cuando ese día llegue no será el fin del mundo. Usted gran jefa debe enseñarlo y aprenderlo.

Las mujeres deben tratar de conservar unida a la familia: mediar y equilibrar facciones familiares y pensar que probablemente sean viudas (eso dicen

las estadísticas). Ello les obliga a planificar con sus maridos el patrimonio y aceptar lo que no se puede cambiar.

Siéntase orgullosa no sólo por crear una familia sino de crear y ayudar a crear un negocio.

PRISIONERAS EN LA EMPRESA FAMILIAR CUANDO NO EXISTE TANDEM ENTRE MARIDO Y MUJER

La empresa familiar es a veces una cárcel con muchas celdas. Hay celdas especiales para mujeres. La celda de la esposa del fundador del negocio, la de la hija del matrimonio fundador, la de la nuera.

En la familia empresarial se da el caso de la esposa del fundador que sufre de la negligencia del marido o de los excesivos halagos. Algunas esposas viven en una celda palaciega, rodeadas de regalos, halagos y elevada posición social. Estas son las esposas prisioneras del éxito de la empresa que gerencia su marido y además alejadas de la realidad empresarial, pues su marido no le hace partícipe más que de los éxitos reales o aparentes. No se dan muchos casos, pero usted debe observar si es uno de ellos.

Desgraciadamente la esposa deviene en viuda, con elevada frecuencia. Muchas de ellas son totalmente dependientes del negocio familiar, que desconocen y tienen que acudir a los asesores que su marido hubiera seleccionado y a quiénes nunca conocieran. Antes de enviudar, si este es su caso, al menos usted amaba y conocía a quien controlaba su futuro y su destino, pero ahora, que ha enviudado, usted desconoce quien está templando las cuerdas

de su destino ni la razón de aquellas decisiones. Estas viudas caen en la red de planes diseñados por expertos. ¿Pero este futuro planificado es el que ellas quieren?

Junto a estas mujeres, esposas y viudas, en la empresa familiar están las nueras. Sus celdas son diferentes. Son las celdas, generalmente, que le aprisionan por sentirse ignorada y pulsando el resentimiento. Sus celdas les encarcelan del alejamiento de sus maridos enfrascados en el negocio familiar, situación que las nueras no entienden ni nadie les ayuda a entender.

Si usted es nuera de un empresario familiar me va a entender rápidamente. Se siente prisionera de varias y conflictivas lealtades. Usted es leal a su marido y a sus expectativas y querencias al tiempo que leal a su matrimonio y a sus hijos. No entiende que su marido le sea leal al tiempo que mantiene los compromisos con su padre, el negocio familiar en el que trabaja y el resto de su familia.

Si usted, como nuera, no comprende hacia donde va el negocio de la familia de su marido, no podrá participar anímicamente en ese proyecto y eso le dejará encerrada en la cárcel de tal incompreensión. Se sentirá resentida y prisionera de un dilema circunstancial.

Algunas hijas no fueron capaces de finalizar sus estudios y buscan en la empresa familiar de sus padres un lugar de trabajo y retribución. Creen que sus padres les entregarán las sogas para sacar agua del pozo de su experiencia y que les dedicarán tiempo a la

enseñanza en un proceso de aprendizaje. Viven cómodamente bajo el techo familiar y empiezan a trabajar en su empresa sin antes haber contrastado la ley del metal que alea sus voluntades. Estas hijas caen prisioneras de este destino y luego suelen pagar caro su decisión; cuando quieren poner a prueba su sentido de la responsabilidad y su creatividad personal suele ser demasiado tarde. Probablemente fueron empleadas no queridas ni esperadas en la empresa y se sienten mal tratadas, pensando que merecerían un mejor trato.

¿Cómo liberar a estas prisioneras de sus celdas?

Que el marido y la mujer hayan formado un gran equipo no es nada nuevo en la vida de una empresa familiar. Lo que sí es nuevo es el mayor grado de igualdad entre sus integrantes. En el seno de la Cátedra Prasa de empresa familiar lo hemos notado; son el caso de Paco y Conchi, el de Luciano y Marisa, por citar algunos de los ejemplos de nuestras empresas asociadas.

Hasta ahora los hombres han sido los empresarios en tanto que las esposas han jugado un papel importante en la sombra, como confidentes y consejeras. Pero hoy eso no es así. Hoy la mujer, en el seno de la familia empresarial, es reconocida como una socia activa y en igualdad de condiciones y si no es así, vean el caso de mis alumnos, Conchi y Marisa.

Esta nueva situación y la de un equipo integrado por mujer-hombre creando un negocio tiene unas diferentes reglas al del equipo mujer en casa-hombre en la empresa. La regla fundamental para que

funcione el tandem marido-mujer empresarios es que el hecho de compartir experiencias en el mundo de los negocios debe servir para fortalecer el equipo y enriquecer la unión familiar y no para desencadenar tensiones y rupturas. Es obvio que no es lo mismo ser marido y mujer, que trabajar en equipo. No basta con que los temperamentos sean complementarios, condición necesaria para el éxito del matrimonio, sino que se precisa saber trabajar en equipo, compartiendo trabajo, distribuyendo cuotas de poder y repartiendo el logro de sus ingentes esfuerzos.

Los problemas del equipo marido-esposa empresarios surgen cuando hay que definir no sólo funciones empresariales sino papeles ante terceros y también cuando se toman decisiones. Para algunos equipos de marido y mujer el éxito reside en separar responsabilidades de acuerdo con sus aptitudes y perfiles o según los papeles repartidos previamente. En el caso de Paco y Conchi o de Luciano y Marisa estos papeles están muy bien repartidos. Así que cada socio ejecuta su responsabilidad en su propia área. Otros equipos de marido-esposa toman conjuntamente las decisiones de carácter estratégico, como puedan ser los de ampliar el negocio, abrir una nueva línea de actividad, adquirir un negocio en marcha, etc. Estas son decisiones estratégicas que afectan no sólo a la empresa sino también a la familia. Este tipo de decisiones también exigen dosis de racionalidad.

Si usted está en el caso de esas parejas que comento es imperativo definir los papeles de cada miembro de la diada con claridad, como separar los

problemas familiares de los empresariales, cosa difícil, de modo que la crítica a una decisión empresarial no se transforme en cuestión personal.

Los equipos de matrimonios empresariales triunfadores tienen las siguientes reglas: el matrimonio y los hijos están en primer lugar; los socios, es decir, la pareja se tienen un alto y mutuo respecto; los socios (marido y mujer) tienen y ejercitan un alto grado de comunicación entre sí; sus talentos, capacidades y actitudes son complementarias; definen claramente sus propias responsabilidades en la familia y en la empresa. Además de todo ello saben que tienen que competir con el mundo exterior y no luchar entre ellos y el hombre debe refrenar su ego y su propensión al narcisismo. Por fin, deben evitar la resbaladiza pendiente de los celos, los reproches y la rivalidad. No me gustaría un divorcio en este caso, pues el daño no sólo sería para la familia sino en mayor grado para la empresa.

DUALIDAD RELACIONAL EMPRESA - FAMILIA

Si usted acepta que las reglas de comportamiento cambian y que el contexto se puede confundir usted está en condiciones de abordar el proceso de resolución de conflictos en el seno de la dual relación empresa familia. Es decir, usted está aceptando que aparezcan sentimientos de rabia, desesperanza y confusión en el seno de la empresa familiar ante el nacimiento de conflictos. Así usted podrá dejar de acusar a sus familiares y dejar espacio para enfocar el problema de modo diferente, porque considera normal la confusión de contextos. Si usted quiere resolver conflictos en su empresa familiar solicite formular reglas de interacción más que pautas de comportamiento. Por ejemplo; ¿cómo es su relación con su padre en la empresa y en la casa? ¿Cómo le pide a usted su padre una cosa para él en la casa y cómo se la solicita en la empresa? ¿Usted le responde de manera diferente en la empresa que en el hogar? ¿Son sus interacciones idénticas en la empresa y en el hogar? Según sus respuestas usted podrá saber cuando sus relaciones duales son productivas y cuando son conflictivas; es decir, cuando son claras y cuando son confusas.

Por eso es importante poder prestar atención a la simultaneidad de la separación y conexión de los

contextos familia y empresa. Cuando un hijo entra en relación laboral con el padre surgirán problemas puesto que las reglas de interacción en la familia no se pueden trasladar a la empresa. Sin embargo, aunque esa distinción tenga sentido, el hijo no podrá separar completamente el contexto hogar del contexto laboral, pues la separación de papeles no es realista ni posible. Por tanto, lo mejor que se puede hacer es aceptar este tipo dual de relación y elaborar reglas que operen eficazmente en cada contexto.

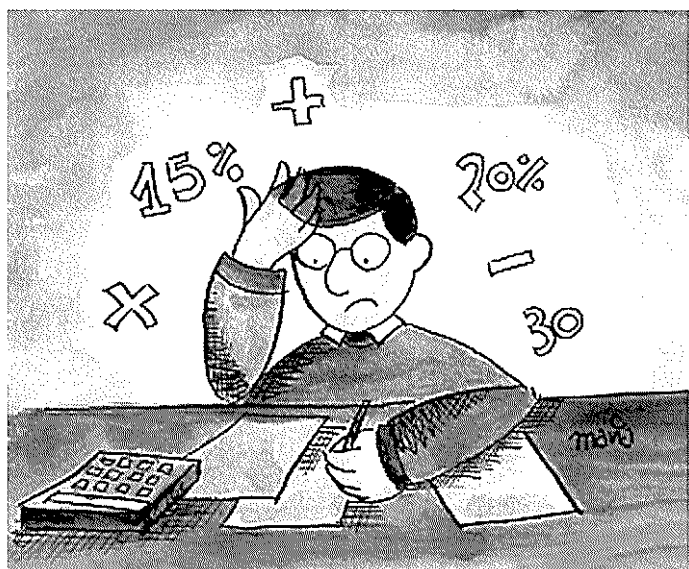
Esto quiere decir que usted, padre, hijo, hija o madre, tienen que aceptar la conexión de los dos contextos y saber imaginar las ventajas que tiene trabajar con sus familiares, siendo capaz de separarlos y no confundir dichos contextos interconectados.

Para ello sería suficiente con que ustedes dispusieran de semáforos que les indicaran en el contexto en el que están. Así como usted sabe que está en un teatro si ve un escenario y un patio de butacas y que, si se produce un crimen en la representación, este crimen será ficticio y no real; así usted deberá disponer de señales para saber cuando está actuando en el contexto familiar y cuando lo hace en el contexto empresarial. ¿Cómo llama usted a un padre en el trabajo? ¿igual que en su hogar? ¿Dónde discute usted los temas empresariales? ¿en el comedor de su casa o en la sala de juntas o en el despacho de la empresa?

En el caso de la empresa familiar, el negocio debe florecer sin sacrificar a la familia. Una terapia sistemática de carácter familiar puede jugar un papel clave para suministrar las piezas que le faltan al

rompecabezas de su familia y de su empresa a fin de conservarlos. Algunas piezas que le faltan a su negocio familiar tienen que ver con la valoración de las relaciones duales desde una perspectiva sistemática. Por eso usted debe diferenciar lo que son roles de lo que son reglas de juego y de cómo las reglas deben aplicarse según del contexto que estemos tratando.

A veces para resolver y evitar conflictos usted tendrá que negociar en el seno de su familia nuevas reglas de comportamiento a aplicar, según el contexto de que se trate, con el objetivo de preservar el negocio y también la familia. Y todo ello sabiendo que las relaciones son duales, que los contextos están separados pero interconectados y que la ambigüedad prima a veces en estas relaciones.



LA FAMILIA EMPRESARIAL, ESCUELA DE GENEROSIDAD

Podemos decir que existe la familia empresarial cuando esta es escuela de generosidad. Cuando en el seno de la familia empresarial se inicia el camino de la generosidad y de la liberalidad, la empresa aborda más y mejores proyectos, desarrolla iniciativas y contempla el horizonte temporal como un largo viaje conjunto.

Si usted observa a la verdadera empresa familiar notará cómo dosis pequeñas de generosidad en el seno de la familia del empresario amplían la creatividad, generan nuevos emprendimientos, encuentra ahorro interno así como externo para financiarlos y amplía el horizonte temporal, porque existe en la familia un componente dinástico.

Una familia empresarial es la mejor vacuna contra la pereza de la sociedad y la falta de austeridad de los políticos y las clases populares. Una comunidad con muchas empresas familiares, como sucede en Cataluña, Navarra o País Vasco, da lugar a una región económica y socialmente próspera.

La familia empresarial existe cuando la equidad entre lo que se van y los que se quedan da lugar a una nueva generación innovadora. La familia empresarial empieza a nacer de aquellos,

curiosamente, que la propia sociedad o la propia familia margina. Los empresarios familiares nacen para demostrar a la sociedad que son portadores de mensajes positivos, y para poner al descubierto sus propios valores.

Nacen las familias empresariales de aquellos que se enfrentan al mundo y al mercado, gentes que no fueron a la universidad, personas que aprendieron en un taller y se establecieron de modo independiente; es decir, verdaderos marginados, situados al margen de lo que hacían los demás.

Nacieron empresarios del aprendizaje del mando entre los hijos de los operarios y los nietos de los agricultores, y crearon una familia empresarial con un profundo componente dinástico.

Cuando existe una familia empresarial con un alto componente dinástico, la nueva generación recibe cada día el espíritu empresarial y amplía el horizonte de las decisiones. El dinamismo de una sociedad depende del horizonte de sus decisiones; cuanto más amplio y duradero sea dicho horizonte mayor desarrollo y más elevado número de emprendimientos aparecen. Cuando el jefe de la dinastía piensa en sus biznietos; es decir en cien años hacia delante, se abren cauces para nuevos desarrollos. En la verdadera familia empresarial aparece este componente dinástico tan valiosos para la sociedad; es decir, para una familia empresarial el futuro vale mucho, el coste de retrasar ingresos disminuye (se puede aguantar por los hijos o los nietos) y la tasa subjetiva de descuento del futuro es muy pequeña. Cuando se gravan las sucesiones en la empresa el

progreso económico y técnico de la sociedad es menor. En la verdadera familia empresarial se aprende día a día el valor del futuro y cada vez más en su seno se contemplan los horizontes temporales cada vez más duraderos.

La fecundidad en la familia empresarial verdadera es garantía de que nacerá una nueva generación innovadora y seguirá la estela dinástica.

La verdadera familia empresarial es un modelo de corresponsabilidad y de mutua interdependencia entre la pareja fundadora del negocio, con un reparto de papeles tanto en la familia como en la empresa, en cuyo seno se hace imposible dissociar la relación paternidad – maternidad de la relación de filiación. La familia empresarial no sólo hace empresa sino que también hace familia; es decir, la familia empresarial es un fenómeno superior al individuo y a las funciones que cada uno de ellos desarrolla en aquélla. Para que exista familia empresarial tiene que haber familia, fundada en la plena reciprocidad entre géneros y generaciones mediante el cariño y el amor entre sus miembros. ¡Cuántas empresas familiares no son familias empresariales porque les falta aquella práctica social de reciprocidad y mutua interdependencia!

LA FAMILIA EMPRESARIAL Y EL CAMBIO SOCIAL

Existe la familia empresarial cuando, a pesar de las dificultades externas, ha sido capaz de incorporar en el interior de la familia las transformaciones externas a la misma y desde la empresa; es decir, cuando las relaciones de reciprocidad que gobiernan las relaciones

familiares son capaces de mejorar los cambios del entorno, tanto de la empresa familiar como de la sociedad. Existe familia empresarial cuando ésta es un agente efectivo de socialización; es decir, cuando en su seno se produce un aprendizaje a través de las relaciones recíprocas dentro de la familia y con la empresa.

La familia empresarial es una institución primordial en esta sociedad; es una verdadera institución que representa un subsistema social de vital importancia para la sociedad de la que forma parte. Una verdadera familia empresarial es un factor clave en la determinación de las posibilidades de éxito o de fracaso de las nuevas generaciones, no sólo en el subsistema educativo sino fundamentalmente en el subsistema económico. No tendremos nuevas empresas si no reconocemos la importancia de la familia empresarial y tampoco tendremos mayores dosis de generosidad y liberalidad.

En la familia empresarial se generan y potencian tres modos de mediación: la mediación entre géneros, entre generaciones y entre clanes familiares.

El modo de estar en la familia empresarial está condicionado por la empresa y la sociedad, de modo que en aquellas mediaciones entre géneros, generaciones y clanes, tienen que saber introducir los cambios que se producen en el seno de la empresa y de la sociedad. Tienen que saber introducir el nuevo papel de la mujer, un cambio, como el divorcio, o las pautas de internacionalización del negocio. La familia empresarial tiene que ser capaz de autorrecrearse cuando en el exterior se originan cambios de

tendencias. Por tanto, los modos de socialización en la familia empresarial del siglo XXI serán bien distintos a los que imperaron incluso en la segunda mitad del siglo pasado.

Esta realidad de la familia empresarial cada día va a ser más y más contemplada como objeto de análisis por parte del subsistema político y jurídico; por eso hoy se habla del estatuto de la empresa familiar. También la familia empresarial va a ser analizada en este mundo de la globalización y metanacionalización como esfera de mediación entre individualización y socialización; es decir, en la familia empresarial se van a dar relaciones de mediación insustituibles en la compleja sociedad global que estamos construyendo económicamente. Las relaciones familia – mercado – Estado pasan por ser experimentadas de modo práctico y moderno a través y en el seno de la familia empresarial.

La economía moderna no se puede contemplar sólo desde la óptica de la empresa capitalista ni desde la óptica de la economía social, sino también y primordialmente desde la función de la empresa familiar que convive con la familia empresarial; es decir, que nuestra economía tiene muchas dimensiones y una de ellas, de gran peso, es la dimensión de la familia empresarial.

No es una moda sino una necesidad la demanda ante el Senado para que la familia empresarial disponga de un Estatuto de la Empresa familiar.

LA EMPRESA FAMILIAR Y LA CONFIANZA, COMO PIEDRA ANGULAR

Usted como yo siempre ha tenido más fe y confianza en sus principios que en las reglas. Las reglas sirven para regular un comportamiento y crear un orden; pero son rígidas y fácilmente incumplidas. Por el contrario, los principios son leyes naturales. Son justos. Es lo que se espera de determinados escenarios o circunstancias. Los hombres hacemos las reglas pero descubrimos los principios.

¿Cuáles son los principios que afectan a una empresa familiar?

Pues mire, la empresa familiar se comporta a imagen y semejanza de la familia empresarial, porque ellas son lo que son: historia, tradiciones, sesgos, fortalezas, debilidades, valores, que se reflejan en los objetivos y estilo de la empresa. La empresa familiar goza de elevada maniobrabilidad porque sus componentes familiares acostumbran a compartir valores, visiones y objetivos. La familia empresarial tiene un sentido de la misión y la visión que es trasladado a la empresa y al contrario. En la empresa familiar el miembro de la familia es multifuncional; igual que lidera, gestiona y ejecuta muchos trabajos en la compañía. Ahora bien no trate de hacerlo todo al

mismo tiempo y si la empresa crece y se hace compleja el líder deja la gestión diaria a otros. En la empresa familiar debe regir el principio de transparencia en los esfuerzos. Es fácil confundir actividad con productividad. A veces estar extremadamente ocupado es un modo de ocultar el bajo nivel de logro que tiene su trabajo. La empresa familiar debe transparentar sus esfuerzos, midiéndolos y retribuyéndolos de modo justo.

Mantenga en su empresa familiar un elevado rigor estratégico; si usted es riguroso y serio con relación a la gestión del negocio de su familia, manténgase disciplinado y sea capaz de tomar medidas y decisiones desde aquella óptica. Sepa que el impacto de cada decisión bien anticipada ayudará a conseguir tanto los objetivos del negocio como de la familia.

No deje de observar familia y negocio las veinticuatro horas del día, durante cada día de la semana. No deje de prestar atención tanto a las necesidades de la familia como de la empresa. Ya sé que esto es muy difícil, pero debe saber hacerlo para no fracasar en la familia y/o en la empresa. No confunda la familiaridad con el rigor. Gestionar un negocio exige poner negro sobre blanco los procedimientos, los planes y los acuerdos. Esto no significa que usted no confíe en los miembros de la familia. Al contrario, ello quiere decir que la familia empresarial está madura y es sensible a la manera de documentar el modo en que se lleva el negocio. Cuando usted escribe sus planes y procedimientos no está "sospechando" de nadie sino confiando en el compromiso de sus familiares.

Cuando usted cree en la estrategia como el mejor instrumento de la empresa familiar, usted habrá reconocido que esta es un principio fundamental para lograr en el futuro sus objetivos.

Las relaciones familiares casi siempre marchan bien fuera del lugar de trabajo, por eso es crítico abordar cuestiones de confianza entre familiares en el seno de la empresa. Cuando usted no se siente cómodo con sus familiares, lo normal es que comience a construir un mundo en el que se ha dicotomizado el yo y el tú. Ha caído en la trampa de la típica situación en la que si usted gana el otro pierde o viceversa. En este ambiente de desconfianza familiar no caben más alternativas que la de atacar o la de retirarse. Cuando usted envía señales de malestar la otra parte se incomoda y también actúa desde la desconfianza; es decir, ustedes en el seno de su empresa familiar han generado una reciprocidad destructiva.

Por el contrario, si la confianza no se pierde, la dinámica que se genera es muy diferente. En lugar de tener ante usted una persona comunicativa, retraída e insegura, tiene usted un flujo de comunicación sin ruidos que consigue un sistema abierto en el que ninguno de sus familiares se encuentre confinado o restringido.

Para conseguir un ambiente de confianza entre la familia respecto de la empresa se precisan altas dosis de honradez, de curiosidad y de mentalidad inquisitiva, cuidando que siempre la salida del conflicto sea de ganancia para ambas partes. Pero, atención, que un ambiente de confianza en su empresa no

quiere decir que se eliminen los controles y la presentación de cuentas.

También usted debe saber que precisa de un catalizador que cree ese ambiente de confianza, que cree relaciones positivas y diáfanas que se vayan ampliando en círculos concéntricos; a veces, las madres, que no trabajan en el negocio, son esta suerte de catalizador de la confianza.

Si usted vive un ambiente de desconfianza en el seno de su familia empresarial, ¿cómo salir de la desconfianza y crear un ambiente confiado? Este ciclo de la desconfianza-confianza va a evolucionar en función de las señales que usted o el familiar se envíen mutuamente. Por eso debe escuchar y responder a los sentimientos del otro. Es el caso típico de la desconfianza generada entre padre e hijo o la desconfianza rival entre hermanos dentro del negocio. Cuando hay desconfianza se produce el disenso y no hay modo de poner juntas las ideas de las partes.

Si usted no sabe si en su familia empresarial hay desconfianza pregúntese

1. ¿Cuándo fue la última vez que ustedes se sentaron alrededor de una mesa y hablaron de la confianza en la familia y en la empresa? Para comprobar si hay confianza o desconfianza en su familia empresarial reúnanse con su familia durante un día y aborde las siguientes cuestiones:

2. ¿Se siente usted lo suficientemente fuerte para tomar decisiones basadas en lo que es mejor para la empresa más que en lo que es mejor para la familia?

3. ¿Notan ustedes que el fundador o el empresario de su familia presenta fuerte compromiso para mantener la rentabilidad del negocio a largo plazo?

4. ¿Se siente una persona autónoma estando trabajando en la empresa de su familia?

5. ¿Es usted capaz de manejar la ambigüedad?

6. ¿Hay un sistema de control y de contabilidad transparente?

7. ¿La familia se mantiene unida sólo porque el negocio familiar genera dinero?

La confianza nacerá si ustedes se orientan mucho más a las tareas que a los sentimientos y son capaces de usar la adaptabilidad para generar la ósmosis entre la familia y la empresa. La pregunta más difícil de responder por los componentes de la empresa familiar será la que aborda la ambigüedad, pues las familias tienden a orientarse y enfocar sus discusiones desde los sentimientos y debe enfocarse mirando al mercado, a los clientes y a los proveedores.

La ambigüedad aparece en el solapamiento de funciones: por ejemplo la del padre y jefe, y tiene que ver mucho con la respuesta que de a la primera de las preguntas anteriores. La respuesta es que la decisión debe basarse en lo que mejor sea para la empresa aún pareciendo que interfiere las prioridades de la familia.

NUEVO ENFOQUE DE LA EMPRESA FAMILIAR

Toda empresa familiar puede ser imaginada como un cierto híbrido contextual o como una combinación única de dos conjuntos, uno de reglas y otro de expectativas. Cualquier teórico vislumbraría esta dualidad enfocando su análisis hacia las diferencias inherentes a las relaciones entre empresa y familia. Sin embargo, teóricamente se podría formular no la dualidad sino la unidad de la combinación empresa-familia como una entidad completa con su correspondiente organización y singular estructura integrada.

Dependiendo de cómo entendamos la relación familia-empresa así el teórico eligirá el modelo dualista o el modelo holista para su interpretación y mejor comprensión. Se puede ver mejor si somos capaces de representar la relación en términos de distinción familia-empresa. La orientación dependerá de la barra o límite que separa familia y empresa. No es lo mismo entender las relaciones familia-empresa que las relaciones dentro de la empresa familiar.

Si partimos de la concepción familia-empresa estamos creando una relación que debe simultáneamente desarrollar dos funciones complementarias, porque distinguimos entre esta

(familia) y esa (empresa) y así estamos separando dos realidades, lo mismo que hacemos cuando distinguimos entre bueno y malo, sencillo y complejo. Pero no olvidemos que al marcar los límites cada término se define en relación al otro, por lo que no estamos ante dos realidades o sistemas separados sino que la frontera indica que están relacionados. La barra que separa familia y empresa permite la distinción conceptual de ambas realidades y también su irrevocable interrelación.

Este aspecto dual de lo fronterizo no es un ente abstracto sino una realidad vital de nuestra vida misma, pues la diferenciación es una de las fuentes vitales del conocimiento.

Cada uno de nosotros nos definimos simultáneamente por nuestra conexión con otros en términos de diferencias o separación. Tal enfoque puede ayudarnos a apreciar lo difícil que es tener una separación absoluta del otro, incluso en el divorcio. Es paradójico que cuanto más esfuerzo hacemos por la separación más se alimenta la conexión. Cuanto más un hijo quiere separarse del modo de actuar de su padre, para no repetir sus errores, tanto más sus acciones se definen en relación a las de su padre y a veces tanto más le cuesta alejarse.

Este enfoque entiende que en la empresa familiar no es correcto un enfoque dualista ni tampoco holístico porque no existe una frontera objetiva que divida a la empresa familiar en dos (familia y empresa) ni una circunferencia que englobe a la familia y a la empresa en un único círculo.

La frontera entre ambas instituciones es conceptual, de modo que la barrera lo mismo separa que une a ambas entidades.

No debemos discutir si el enfoque dualista es correcto o no, sino que debemos concebir familia y empresa como dos contextos diferentes, lo que nos permitirá ver y comprender la relación entre ambas, que no sería posible con otro enfoque.

Consideremos el caso de dos hermanos, el y ella, que crecen juntos en la familia en la que se dan las expectativas de que los familiares se ayudarán mutuamente, si pueden y cuando puedan. Cuando el hermano tuvo dieciséis años pidió a su hermana un préstamo para comprar una motocicleta y estuvo seguro de que su hermana buscaría los fondos. Años más tarde cuando su hermana estaba en trámites de divorcio ella contaba con toda seguridad con la ayuda de su hermano para dar la garantía del nuevo piso que iba a comprar.

Sin embargo, si ambos hermanos quisieran empezar un negocio juntos y la regla fuese que los socios no se financiarán obligatoriamente mutuamente, en ese momento el hermano tendría una dificultad adicional para garantizar a su hermana en la compra del apartamento. Las reglas de la familia demandarían dar el aval y las reglas de la empresa lo excluirían. La simultaneidad de dos contextos divergentes haría que la decisión fuese errónea. De modo que el hermano-socio debe tanto ayudar, como no, y además ni puede ayudar ni dejar de ayudar, de modo que en cualquier situación sufriría la empresa y la familia. La confianza ha sido violada entre las partes.

¿Cómo podemos separar contextos sin aproximarlos cada vez más? El diálogo entre los dos se haría imposible. La solución podría ser prestar aval como hermano y rehusar el aval como socia o negociar nuevas reglas en el caso de hermanos que quieren emprender juntos un negocio. Por ejemplo, permitir el aval con una contragarantía o un préstamo con un tipo de interés, algo que no sería admisible en la familia. Visto así se podrán diseñar nuevas reglas ante nuevas expectativas.

Hemos hablado de contexto, ¿qué es el contexto?, sencillamente un marco que de algún modo determina el significado del mensaje comunicado en su interior. Es un metamensaje que clarifica mensajes. Por ejemplo, no es lo mismo decir a un hijo que esta quemado delante de un cliente en plena negociación que al fin de un set de tenis. La frase tiene sentido según el contexto en el que se emite. En el primer contexto es una humillación y en el segundo una broma. Si todo mensaje se diere en el contexto apropiado sería siempre bien comprendido. Pero esto no es posible por muchas razones. Porque diferentes participantes pueden contextualizar el mensaje de modo distinto. Además los contextos no siempre se pueden definir de modo claro, pues la ambigüedad es bastante normal. No sabemos si interpretar el "estas quemado" como una humillación o como una broma al terminar el juego de tenis. Así que la ambigüedad, la confusión y la paradoja pueden nacer en cualquier momento de un determinado mensaje o metamensaje dado el contexto en que se explicita. Además el contexto no está nunca separado de lo

que se pretende contextualizar; es decir, la relación entre mensaje y contexto es univariante. Cada pronunciamiento en un diálogo contribuye a la formación del contexto cambiante que a su vez reflexivamente determina el modo de entender aquel pronunciamiento.

Con este enfoque contextual hemos diseñado una puerta de entrada a las complejidades de la empresa familiar. Debemos tener claro que no existen contextos objetivos y simples, llamados familia y empresa. Por eso reiteramos que los conceptos son críticos en la creación y definición del significado; se construyen de modo relacional pero se interpretan individualmente, no se puede seleccionar sin ambigüedad y así mismo se contextualizan lo que hace posible la paradoja. Son además consistencias en un mundo de flujos relacionales.

Desde esta óptica hay que ver la empresa familiar como un juego de relaciones entre familia y negocio, de conexiones y separaciones, de creación y alteración de contextos.

Los miembros de una empresa familiar tienen la tarea de saber qué hacer con la frontera separadora e integradora de los diversos campos de la familia y la empresa. Lo difícil es saber si estos campos deben estar separados o unidos. Cuando las propiedades divisoras o separadoras de la frontera se oscurecen, las expectativas, obligaciones y hábitos familiares se pueden contextualizar como interacciones con la empresa y viceversa. En este caso se deberían encontrar modos de conseguir demarcar los contextos familia y empresa a través de señales o fabricantes

de contextos. Los señalizadores contextuales son metamensajes capaces de categorizar el contexto. Y son los miembros de la familia los que deben aclarar si el contexto es familiar o empresarial.

En empresas familiares en las que la separación contextual es un factor clave, familia y empresa siempre será algo distinto en su relación mutua. Así será fácil invocar uno por ausencia de otro.

Uno de los beneficios, sin embargo, de pensar en la empresa familiar como una conexión entre dos contextos diferentes es que la fluidez y el éxito de las relaciones puede dar ideas y claves para abordar dificultades en la otra parte. Lo que es un predicamento en la familia puede ayudar a superar dificultades en la empresa y viceversa, porque a veces los problemas no son únicos para la empresa y la familia, sino comunes.

UNA EMPRESA FAMILIAR SALUDABLE Y JUSTA

Deseo salud a su empresa familiar, porque para muchas familias la empresa representa la mayor parte de su patrimonio y porque la prosperidad de muchos negocios familiares se debe a la existencia de familiares mental y físicamente sanos. EL negocio familiar puede sobrevivir y estar sano, pero para ello se necesita aprender a manejar eso que tanto ama. ¿Cómo conservar sana su empresa familiar?

¿Qué es eso de una empresa sana? En el caso de la empresa familiar es la combinación de la salud de dos sistemas: familia y empresa. El negocio necesita ser económicamente viable a largo plazo y la familia necesita que sus relaciones internas sean también buenas, aunque no perfectas. Así que pregúntese ¿cómo llegar a tener un negocio familiar saludable?

Primeramente, usted debe saber entender las singularidades de las relaciones entre los miembros de su familia y sus roles: El rol es el papel que usted y sus familiares representan en el drama del negocio familiar. Recuerde que se dan tres clases de papeles o roles. EL familiar (papá, mamá, hijo, nieto, tío, etc.), el propietario accionista y el empresarial (trabaja en el negocio). Ocurre que estos papeles, como actor, cambian con el tiempo y se confunden, por lo que se

generan conflictos. ¿Quién da la orden el padre o el jefe? Comprenda que un cambio en uno de los dos sistemas afecta a las relaciones entre familia, empresa y propiedad y por tanto a todo el sistema. Debe pues saber manejar estos papeles para no terminar el drama con la muerte.

En segundo lugar, conciba y trate el negocio como un negocio. La empresa no es un hobby; es decir, la empresa debe ser rentable y tener éxito, pues tiene que sobrevivir y dar de comer a la familia. Pensar en el negocio empresarialmente significa establecer un sistema continuado de comunicación interna, crear una definición de la visión del mismo, recordar el trabajo de los empleados, suministrar entrenamiento a la plantilla y tener un adecuado plan de promoción para los trabajadores.

En tercer lugar usted debe tener un plan para el futuro de su familia y de su empresa. Recuerde que la familia y la empresa no son excluyentes, así que cuando haga un plan para ésta debe necesariamente hacer un plan para aquélla. Es decir, defina la visión y la misión de su empresa y hágalo en el seno de su familia. Tener un plan es comunicar asuntos desagradables (testamento, muertes, política, patrimonio, etc.), para que no sean germen de problemas insolubles. Hay que hablar de metas, expectativas y querencias.

En cuarto lugar no tenga miedo de pedir asesoramiento externo. Usted no está solo en este mundo con su empresa familiar auestas. Tiene a sus asesores, tiene a la cátedra de empresa familiar, tiene a sus amigos de la asociación y a los asociados

a la cátedra familiar. Pero seleccione bien, pues un asesor debe entender las condiciones especiales que se encuentran en una empresa familiar y los papeles confusos a veces y solapados que cada actor juega en las relaciones familia-empresa. Este asesor no tomará las decisiones que a usted le corresponden.

Como resumen, usted debe saber, que la clave de un negocio familiar saludable está en la comprensión de las interrelaciones entre familia y empresa y en la comunicación dentro de cada subsistema y entre dichos contextos, de modo que los consejos deben ser analizados desde su repercusión en la familia y en la empresa. Es una gran aventura el trabajo que se realice para mantener con salud a la empresa familiar, pues será un sistema que debe crecer no exento de problemas.

Si sigue los consejos anteriores seguro que ayudará a que su familia y empresa continúen estando sanos.

La primera poda que ustedes como familia empresarial deben hacer es la de eliminar o talar los conceptos de justicia, que son erróneos, en el seno de su familia. El primer mensaje que les envío es que el concepto igualdad no siempre se puede predicar de la justicia. No siempre hacer iguales a todos en la empresa familiar es sinónimo de hacer justicia. Tenemos pleyade de ejemplos que nos autorizan a defender esa proposición.

Justo es aquello que es aceptado por todos los miembros de la familia empresarial y por tanto nada tiene que ver con la igualdad, pues equidad e igualdad son conceptos diferentes. Nuestros planes en la

empresa familiar, aunque moral y técnicamente estén bien diseñados, serán injustos si no han sido aceptados por los hijos y los hermanos. Desde el principio debe imbuirse esta idea de consenso, de aceptación y de no imposición entre todos los miembros de la familia; es decir, la idea de construir a base de renunciaciones.

Los sentimientos de inequidad e injusticia afloran cuando la familia fundadora deja la riqueza o el patrimonio a sus hijos. Debemos tener el concepto muy claro. Usted, fundador de un negocio empresarial, cuando transmite el patrimonio o su riqueza lo que está legando es una oportunidad y una ventaja a sus herederos. Usted y sus herederos deben entender que el legado es un instrumento que se debe usar para alcanzar un objetivo útil. La herencia no es una compensación por haber nacido en un club familiar sino un regalo que no se puede dilapidar.

Por tanto, la herencia empresarial se debe legar a la gente adecuada, en el momento adecuado y de forma correcta. Si usted conviene conmigo que la herencia del negocio es una oportunidad, también convendrá conmigo que esa oportunidad será interpretada y concebida de modo diferente para cada hijo.

Si un hijo o hija ama el negocio y tiene aptitudes para conducirlo con éxito, legarle el negocio será una oportunidad. Por el contrario si usted lega el negocio a un hijo o hija que están interesados en un desarrollo profesional diferente, no lo concebirán como una oportunidad; es como si usted diera un violín a un pianista; lo colgaría y no lo tocaría nunca.

Para que exista una oportunidad, tiene que haber sido intuida, entendida y aceptada. Esto es lo que hará justo el legado que usted puede dar.

Tengo amigos, jóvenes empresarios, que están ya cercanos a los cuarenta años, que tienen hijos de 8 a 15 años; es decir, que tienen un horizonte vital de diez a veinte años para planificar su legado y no verse el día de mañana sorprendidos con que sus hijos no están interesados en el negocio o que prefieren no verse involucrados en el trabajo de su padre. Si usted vislumbra esa alternativa tendrá que diseñar patrimonios ajenos al negocio, que no lo sequen y que permitan legar parte del mismo a sus hijos sin aptitud empresarial y que permita la continuidad del negocio que creó.

Eso no lo podrá hacer en el último minuto. Pero si está en los cuarenta años de edad empiece ya a vislumbrar y a diseñar la mejor solución a su legado, para que sea justo aunque no igual.

LA LEY DEL CAOS EN LA FAMILIA EMPRESARIAL

Toda familia empresarial como cualquier otra institución está sometida a la ley de Murphy y al síndrome del caos. Sucede que la empresa familiar con frecuencia tiene que luchar contra los elementos; contra la caída de la demanda, la presión salarial, la carencia de crédito o el cliente que no paga. Bajo estas circunstancias mantener el rumbo del negocio es complicado.

Además de todo este caos la gerencia del negocio familiar tiene el reto especialísimo de mantener el negocio desde las exigencias de la familia. Las tensiones de la empresa aparecen en la mesa de comer de la familia y las tensiones de la familia bloquean a la empresa. Hay que tener la cabeza muy fría aunque el corazón esté ardiendo, en estas circunstancias, a fin de conservar las relaciones transparentes y francas.

En estos casos es fácil dar algunas instrucciones. Por ejemplo, no insista en buscar un culpable. Mucha gente no acepta que las cosas puedan ir mal y que esto pueda suceder a gente buena; es decir, que los vientos malos puedan azotar también a excelentes propietarios de empresas. Aquellos propietarios que no están en las trincheras preguntan crudamente

¿cómo no se previno este desastre? Que usted acuse con su dedo a alguien ni define el problema ni ayuda a solucionarlo. Lo único que se consigue es perder energía y distraer la atención lejos de la verdadera causa. Aún si el causante de la caída del negocio es una persona, no se merece la crucifixión.

Cuando el viento sopla en contra del negocio debe mantener la mirada alta. Es importante en estos momentos detenerse y ganar perspectiva. Los nervios no ayudan a la familia. Precisamente una de las mayores fortalezas de la familia empresarial es que puedan y deban medir su horizonte por generaciones, no por ejercicios fiscales. Si la familia es capaz de mentalizarse bajo el principio de continuidad probablemente llegarán a capear el temporal.

Siempre han existido momentos peores. Debe recordarlo. Tuvimos bloqueos económicos en la posguerra, la transición política, el ingreso en la Unión Europea. Ya pasaron juntos, familia y empresa, por el valle de las sombras y eso se puede volver a repetir. Y si no tuvo tan mala experiencia recuerde que los vaivenes del mercado no deben derrotar a una familia. Una familia siempre se levanta del tropiezo.

El negocio y la vida familiar son muy parecidos. Después de una dura caída la familia siempre tiene capacidad y fortaleza para recuperarse. He conocido a muchas que así lo han hecho. Si el hogar arde, la familia es capaz de reconstruirlo o de elevar otra vivienda. Si usted quiere, también lo puede hacer con su negocio, aunque haya fracasado temporalmente.

Como una fortaleza la familia puede resistir ataques y ataques. Cuando la familia está unida tiene

recursos para aguantar y se hace menos vulnerable, aunque cuando aquellos escaseen. Cuando la familia empresarial se mantiene unida tiene capacidad para lanzar de nuevo más iniciativas. Pero si la familia se debilita por la intriga y se autodestruye bajo sospechas y por los conflictos, entonces no hay manera de salvar ni la familia ni el negocio.

Claro que no hay familia que este hecha a prueba de bomba. Pero la diferencia de la familia empresarial que sobrevive de aquella, que fracasa y se hunde, reside en el compromiso mutuo de batir las dificultades.

No se pueden tomar decisiones eficaces sin entender el significado del bien y del mal. En la empresa familiar no es permisible tomar decisiones alejadas de los valores, que dan lugar a la pasión y al compromiso. Sin compromiso y pasión las decisiones en la empresa familiar no serán eficaces.

La filosofía de la interdependencia es la base ética de la familia empresarial; es decir, la empresa familiar se debe regir por la igualdad de las obligaciones y todas son mutuas. Tienen obligaciones los accionistas familiares pasivos, los familiares activos en la empresa, accionistas o no, incluso las familiares políticos no activos ni pasivos. No es posible mantener una familia empresarial en la que unos tengan todos los derechos y otros todas las obligaciones. Esta ruptura de la ética universal y de la interdependencia rompe los lazos de confianza entre los componentes de la familia.

En la eternidad sólo existe el individuo pero en esta existencia temporal que vivimos tenemos que entender que somos seres sociales. Por eso en la empresa familiar tiene que eliminar muchas

desventajas éticas propias de la sicología empresarial industrial. La familia empresarial tiene que aplicar los principios éticos para crear una situación correcta, abordando los problemas desde aquella visión ética.

En la empresa familiar tiene que haber políticas de capacitación y no programas de capacitación; tienen que seguirse las trayectorias profesionales de los familiares activos en lugar de asignar ubicaciones rígidas y permanentes a los mismos.

La empresa familiar no puede cometer el error común de no distinguir entre igualdad de oportunidades y la igualdad de resultados. Las oportunidades a las trayectorias profesionales deben ser iguales, pero no lo van a ser los resultados de sus individuales aprovechamientos.

La empresa familiar tiene que entender mejor que ninguna otra la necesidad de la motivación para alcanzar los compromisos. El gran problema de la empresa familiar no es motivar a sus familiares sino conseguir evitar que se desanimen. El desánimo llega cuando a los familiares activos se le impide hacer aquello para lo que están capacitados. En la empresa familiar todos los días se dan actuaciones que reducen la motivación y provocan la paralización y la caída de resultados. La motivación no se logra sólo con compensaciones económicas.

Tan malo en la empresa familiar es el poder absoluto del "padre" como el "puro conformismo" de los familiares activos e inactivos de la familia ante la marcha de la empresa.

En la empresa familiar, más que en cualquier otra organización, se debe asumir que el poder y la riqueza imponen ante cualquier decisión económica la responsabilidad moral. Las relaciones de interdependencia padre e hijo, esposo y esposa, hermano mayor y hermano menor, superior y subordinado, amigo y amiga es una tradición moral que debe permanecer en la familia empresarial, si se quiere mantener unidad en la familia y en los negocios. Esta ética es de carácter universal, pues sus reglas e imperativos de comportamiento son aplicables por igual a todos los componentes de la familia, incluso de la extendida.



¿CUÁNTO VALE SU EMPRESA?

En algún momento durante la vida del empresario familiar se tiene que planificar la transmisión de la gestión y sobre todo el control del negocio a partir de la transmisión de las acciones de la compañía. Para ello el empresario tendrá que tener capacidad para determinar el valor apropiado de la empresa. Pero hay muchas más razones para determinar cada año, si es posible, el valor de la empresa, como puede ser: si quiere estar preparado para operaciones de fusión, escisión o absorción; si va a salir a bolsa o poner en venta un paquete de acciones; si va a establecer un plan de beneficios basado en acciones liberadas; si va a determinar su patrimonio o calcular impuestos para futuras donaciones.

En la empresa familiar las acciones y/o participaciones están en manos de la familia o de un pequeño número de socios y la operación de valoración al no cotizar en bolsa es difícil y compleja.

El valor de la compañía según los libros no refleja la realidad de mercado porque el balance representa al coste histórico los activos fijos, muy diferentes al valor de mercado. Todos sabemos que el valor de una empresa reside en la capacidad que sus activos tienen de generar un flujo positivo de caja en el

momento actual y futuro. Hacienda Pública tiene unos criterios predeterminados para fijar el valor de la empresa, pero los socios y propietarios saben que además de los criterios fiscales se deben tomar en consideración otros factores para aproximar un rango de valoraciones.

En esta valoración nosotros recomendamos prestar atención a criterios tales como: la naturaleza del negocio y la historia de la empresa; la prospectiva del sector en que actúa dicho negocio; el valor contable; la capacidad de generar recursos y ganancias; la capacidad de pagar dividendos; la existencia de un fondo de comercio y de activos intangibles; el peso relativo de las acciones en venta y el precio en el mercado de negocios similares. El empresario sabe que el valor de un paquete de acciones depende del interés minoritario en adquirir un paquete que no tiene mercado y que permite alcanzar la mayoría; del interés de disponer de un paquete minoritario que no da el control de la compañía y que además no tiene mercado o de que exista un mercado para este paquete minoritario.

Un paquete minoritario en una empresa familiar no tiene mercado y por tanto vale menos que aquellos paquetes minoritarios de empresas que tienen mercado secundario; es el denominado descuento por carencia de mercado. Por el contrario un paquete mayoritario tiene un precio mayor aún en ausencia de un mercado secundario y esa diferencia es denominada prima de control, que difiere según las situaciones.

Usted como empresario familiar debería anualmente intentar conocer el valor justo de su empresa y puede hacerlo con diferentes enfoques: mediante el enfoque del coste de reemplazamiento de activos, el análisis comparativo de ventas de su negocio con otros o el enfoque del flujo de caja actualizado. Así que puede ajustar el valor de su negocio intentando replicarlo a precios actuales, para sus activos tangibles o intangibles. También lo puede calcular comparándose con empresas similares, que se hayan vendido o también si es una compañía de servicios mediante el flujo de caja actualizado.

Si usted hace esta valoración cada año puede empezar a poner sobre la mesa un mecanismo de resolución de muchos de sus problemas, tanto si ustedes son varios socios familiares o no, como si usted es el único propietario con su esposa y debe comenzar a reflexionar sobre el precio de acceso a la propiedad por parte de los hijos. Es recomendable ofrecer si hay varios socios la compra en autocartera de un máximo del 10% del capital cada año a fin de encauzar discusiones. Es obvio que usted no debe ser quien marque el rango de valores sino un experto externo e independiente.

DESAFÍOS DE LA EMPRESA FAMILIAR Y GLOBALIZACIÓN

A Eugenio Sánchez Ramade, como a muchos fundadores de empresas familiares, le gusta orgullosamente no sólo hablar de sus logros en el seno de su grupo empresarial sino también del papel de sus hijos al frente de cada una de las ramas del grupo de empresas. Eugenio, que vino a Córdoba a ganarse el pan en el mundo de la exhibición de películas con la modestia y agresividad de todo buen emprendedor, tiene ante sí el mismo problema que muchas de las empresas españolas que empezaron a desarrollarse después del desbloqueo que a nivel mundial sufriera España: La sucesión.

En España se le ha prestado nula o escasa atención a la empresa familiar, salvo en Cataluña. Muchos en nuestra región andaluza creen que feudalismo y linaje han ido siempre de la mano de la empresa familiar, por el gran peso que en esta tierra ha tenido la explotación agraria. Creen que las familias siempre han antepuesto la protección de sus intereses al crecimiento económico y han colocado a familiares no cualificados en puestos ejecutivos claves y han destruido el valor del capital a largo plazo. Eso que ha sido verdad en la explotación agraria no lo ha sido en la empresa industrial y de servicios. Si esto fuese así la economía de muchas empresas familiares de

Andalucía estaría en peligro. Eso no ha sido ni en muchos casos que conozco y uno de ellos es el grupo de empresas Sánchez Ramade.

¿Creen ustedes que son incompatibles los valores familiares y el interés de los accionistas? No sólo socialmente estas empresas son fundamentales para crear empleo y riqueza, sino que estas empresas ocupan puestos de liderazgo en su sector. En Córdoba tenemos empresas que, junto al grupo empresarial señalado, realizan y desarrollan aquella clase de compatibilidad; ejemplo, entre ellas, son los del Grupo Prasa, Piedra Trujillo, Alipensa, Sánchez Navas, Martínez Barragán, Vistalegre, etc. ¿Cómo los herederos de estas empresas resolverán la compatibilidad entre la escala de valores de la familia y el interés de los accionistas?

Justamente en el momento en que estas empresas tengan que transferir la gestión y la propiedad se transforman en vulnerables. En Córdoba han desaparecido empresas familiares que fueron muy importantes. No quiero señalar a ninguna, pero recuerdo un par de empresas oleícolas fuertes en Baena hasta los años setenta que ya no existen; también algunas de transformados metálicos en Lucena, de anís en Rute y de membrillo en Puente Genil y de transformación en la capital que desaparecieron, porque no fueron capaces de resolver el proceso de transferencia de la gestión y de la propiedad, porque la segunda generación ni estuvo preparada ni estuvo comprometida.

Algunos, como Sánchez Ramade, en lugar de ver desmoronarse el imperio por una competencia

entre hijos, supo conducir la habilidad de cada uno de ellos para que se pusieran al frente del negocio, sin perder la visión del grupo. Ahora los hijos de Eugenio junto a su padre tendrán que cambiar la visión y crear una nueva para enfrentarse al reto de la retirada del fundador. El "haz lo mismo que hice yo" no funcionará en la creación de la estrategia de la empresa familiar cuando suavemente se produzca el necesario cambio generacional.

Las investigaciones indican que es elevadísimo el número de empresas familiares que superan a sus rivales no familiares en la creación de valor para el accionista, eficiencia operativa y menor nivel de endeudamiento ¿Por qué se produce esta diferencia a favor de la empresa familiar? El compromiso y la profunda conexión de los gerentes familiares con la marcha de la compañía es la fuente de creación de valor diferencial con el otro tipo de empresa. Las empresas familiares tienen siempre una perspectiva del más largo plazo frente a las exigencias a corto plazo de la empresa no familiar.

Todo el mundo sabe que el deseo de mantener el control en la familia es una de las características de la empresa familiar y eso puede dificultar su crecimiento cuando se trata de crecer y diversificar, pero no necesariamente, pues todo va a depender del sistema de organización del grupo de empresas. Muchos grupos de empresas familiares permiten la participación en el capital de algunos de sus subsidiarias e incluso tienen un alto grado de internacionalización.

Aunque, no necesariamente, la forma de liderazgo en la empresa familiar presta gran atención a la calidad

y practica unas relaciones humanas más cercanas a los trabajadores. Ese es el caso de empresas como Martínez Barragán y Vistalegre, por señalar a algunas de las muchas que conocemos.

La globalización está conduciendo, junto a la internacionalización, a la necesidad de ceder control parcial para dejar entrar capital externo e incluso con la necesidad de salir a bolsa, aunque las cotizaciones de la empresa familiar suelen tener escaso recorrido.

El desafío más difícil ante la globalización para las empresas familiares está representado por los propios hijos y nietos. Ahora suelen ser ejecutivos preparados, algunos conocen idiomas y han salido con frecuencia a competir al exterior o a provisionarse del exterior.

Si la generación futura se comporta tan eficientemente como la anterior no tendrán problemas ninguna de las empresas citadas ni otras, que no he mencionado, para enfrentarse a la globalización e incluso a la internacionalización, sean grandes o sean pequeñas como Crismona o Trucongo.

EL GENIO QUE TRANSFORMA EL ORO EN UN SUEÑO

Para muchas familias empresariales que han atesorado riquezas estas son una pesada carga en lugar de origen de una nueva oportunidad.

Parece pedagógico, pero es la cruda realidad. La tela de araña que representa la tradición, la comodidad de lo conocido les impide a los herederos soñar o iniciar una nueva ensoñación como hiciera el fundador. La pregunta es la siguiente: ¿puede una familia empresarial adinerada iniciar nuevos cambios y aventuras empresariales? Yo creo que sí, que puede, igual que el mago hace oro del plomo y el oprimido encuentra la libertad, esta familia empresarial puede iniciar otro proyecto prometedor.

Para que una familia empresarial adinerada avance tiene que transformar su riqueza en un nuevo sueño y ese nuevo sueño es el de saber gobernar la propia familia, es decir, disponer de un sistema de decisiones, de una estructura que defina los papeles a representar y de unos modos y métodos de comunicación y todo ello escrito para que pueda ser conocido y cumplido. Las familias se van haciendo cada día más complicadas en tamaño, riqueza patrimonial, diversidad y distancia y, por tanto, se hace cada vez más crucial y clave gobernarlas para no dilapidar la riqueza, sino transformarla en un nuevo sueño.

La familia empresarial adinerada debe discutir pero no perder la armonía y debe ser equitativa sin perder la libertad y el sentido de lo que es justo.

No se puede gobernar una familia si no se explicitan y aceptan una serie de valores; si no se estructuran las decisiones y si no se comunican. La intención de crear un gobierno de la familia no es otra que la de perpetuar la cohesión de sus componentes, la armonía entre sus miembros, el respeto y autoestima, y defender la paz entre sus componentes.

Todo gobierno requiere de un estatuto constituyente. Así como la empresa familiar en su día nació mediante un acto constituyente así la familia empresarial tiene que nacer de un proceso constituyente, por el que un grupo de iguales delibera, crea una política, define unos derechos y obligaciones y diseña un modo de tomar decisiones ante importantes acontecimientos en los que participan y les atañen. Una familia empresarial con activos que conservar necesita someterse al gobierno familiar.

No importa cuáles sean esos documentos constitutivos; no importan que se llamen protocolos, estatutos, declaración de principios, visión de la familia o acuerdos familiares. Lo que importa es que sean documentos que clarifiquen lo que quiere ser la familia, bajo la forma de testamentos, capitulaciones; que diseñe un sistema transparente y de mutua confianza, capaz de clarificar expectativas y delinear consecuencias y capaz de dar solución a las diferencias sin perpetuar conflictos. La familia para gobernarse debe disponer de una guía de criterios para orientar

la gestión de los negocios y limitar las fronteras que no se pueden sobrepasar cuando de la protección de los activos se trata. Una familia para ser gobernada tiene que creer y aceptar una escala de valores y de principios filosóficos. No se podrá gobernar familia empresarial alguna, que no haya definido una política o un credo sobre el reclutamiento del personal familiar, su evaluación y su respectiva remuneración. El reto más difícil para una familia empresarial es el de disponer de una visión compartida de lo que la familia quiere ser en el futuro, aflorando sus creencias y amores. Sin visión o sueño compartido la familia empresarial no concentra sus energías y esfuerzos, no dispone de un contexto de racionalidad para fundamentar decisiones y para lograr una estrecha colaboración entre sus miembros.

Las familias empresariales sin gobierno se hunden, se aferran a la red de la tradición y comodidad y pierden sus señas de identidad.

El gobierno de la familia suministrará un método de organización y de comunicación de una familia complicada y alejada, para poder tomar decisiones. Es lo que se denomina consejos de familia en acción para ofrecer instrumentos de administración de los activos compartidos, para recibir el legado material y espiritual familiar y para mantener las señas de identidad de la familia en la comunidad a la que pertenece.

Este gobierno es el que puede conseguir no «fundir» el oro de la riqueza acumulada sino, más bien, transformar ese oro en un nuevo sueño de emprendimiento y de aventuras empresariales de riesgo calculado.

EL LIDERAZGO NO ES OSMÓTICO, Y EL MIEDO A DEJAR EL PODER

La inevitable sucesión biológica en la empresa familiar hace de la materia del liderazgo una de las preocupaciones más inmediatas y continuadas. Todos sabemos que la capacidad de liderazgo no se hereda. El que usted, fundador o fundadora de una empresa, haya sido un líder excelente no indica que sus hijos lleguen a desarrollar esa aptitud. El liderazgo ni se hereda ni se obtiene por ósmosis, ni siquiera a través del entrenamiento, seminarios de dirección ejecutivos o asignación de tareas.

Sin embargo, una educación, que lleve consigo la asignación de tareas difíciles y el enfrentamiento a retos superables, se cree que es un modo efectivo de aprender a liderar grupos humanos en situaciones profundamente diferentes. Existen ciertos enfoques que permiten promover el desarrollo del liderazgo.

Independientemente de que el sucesor de su empresa tome cursos sobre capacidad de gestionar técnica y financieramente su negocio, es obvio que necesita someterse a un programa en el que se le asignen tareas temporales, de especial significado, sobre todo que tengan que ver con toma de decisiones y visión estratégica del negocio. Si las

experiencias de aprendizaje no se han planificado con anticipación se suele desperdiciar las lecciones extraídas de aquellas experiencias.

Una de las cosas que el líder tiene que aprender es a saberse manejar y manejar a la vez relaciones interpersonales y de grupo. Por eso debe aprender, bajo monitorización, cómo desenvolverse en relaciones típicas de superior/subordinado, de supervisión de grupos y de evaluación de resultados. Esto se consigue con rotaciones dirigidas en puestos de trabajo y en países, si es posible, con permanencia en otras empresas y rediseñando alguna tarea, función o proyecto.

Usted como empresario familiar, tiene el difícil reto de no dejar ir esta cuestión; por eso debería consentir que sus hijos se prueben en el yunque de ciertas responsabilidades para ver como se manejan. No debe olvidar que establecer en su empresa un proceso de sucesión, que lleve anejo un liderazgo eficaz y efectivo, es vital para la supervivencia de la organización de la empresa y de la paz familiar.

En todo proceso de sucesión en la gestión hay una serie de activos intangibles que explícitamente se deben enumerar e incluir. Es una lista larga a la hora de seleccionar al sucesor que va a liderar el negocio. Responsabilidad y autoridad, memoria organizativa, acuerdos informales no escritos, monitorización de reunión con asesores, funciones de representación de la empresa ante la sociedad, decisiones de retribución especial y de contratación de personal. La transferencia gradual de estos intangibles lanza señales importantes sobre hacia quién se está orientando la

sucesión en la gestión y permite verificar el grado de aceptación de los nuevos líderes. Si todo ello se hace bajo un plan ordenado usted estará en condiciones de minimizar la tensión del traspaso de poderes.

Indudablemente el liderazgo del sucesor va a estar influido e influenciado por el sistema de valores de la familia y sus respuestas, aprendizaje y comportamiento requiere su tiempo y su compromiso. Será el momento de evaluar la excelencia en la gestión empresarial y en la gestión de la familia que haya fundado; los gastos que origina en la empresa y el grado de austeridad con que lleva la economía familiar, el modo de relacionarse con empleados que son familiares y con aquellos que no lo son.

Usted, quien ya lo tuvo difícil al crear y hacer crear su empresa, aún lo tiene más difícil intentando planificar una sucesión de un liderazgo eficaz. No lo posponga pues en ello va la vida de su empresa y su tranquilidad familiar.

Usted es al tiempo que el creador del poder que ostenta, el beneficiario de dicho poder; poder mantenido bajo el secretismo y el impedimento de toda revisión. Usted tiene un poder similar al del capitán de un barco o al del viejo profesor del pasado periodo de la dictadura.

Es verdad que el negocio ha arrojado beneficios y éxitos, fruto de un trabajo, pero usted está lleno de confusión ante el poder que ha ido acumulando, pues le ha adornado de privilegios sin precedentes y extraordinarios. Lo que usted no se ha dado cuenta es de que al par de la responsabilidad que ha asumido

le han llegado los fantasmas con sus aullidos y miedos. Ha asumido la responsabilidad de las expectativas que ha revelado a su entorno y le llena de miedo el que todo pueda desaparecer de la noche a la mañana sin que usted pueda seguir gozando de tanto poder. Usted, señor presidente, pontifica desde la mayor impunidad, como si fuese el pastor malo de un rebaño dócil. Usted ha llegado a ser el poder en sí mismo y su poder se ha transformado en una divinidad real. Usted ha comenzado a sentirse inmortal, es decir, usted jamás se verá en la necesidad de dimitir de tanta omnipotencia, porque usted cree que jamás va a morir.

Usted, sin embargo, debe tomar una decisión propia de los mortales. En algún momento, se tendrá que diseñar un mecanismo que conduzca al crecimiento rentable del negocio, que preside, y a su necesaria continuidad, una vez que usted se haya marchado. De no ser así, usted destrozará cuanto se esforzó en crear y desarrollar.

Sus verdaderas cualidades llevan la semilla de su autodestrucción; usted se ha basado en el secretismo y en la ausencia de autocrítica y revisión. Usted es ya un lobo solitario, acorralado, confundido y confuso, críptico, desorganizado, evasivo, con gusto por un ambiente propio de un parroquiano, poderoso y aislado. Usted que se creía un ganador está ya definido como un perdedor. Su empresa, ésa que usted dirige, no está amenazada por sus competidores, ni por la legislación, ni por los sindicatos. Está amenazada por las prácticas gerenciales que usted practica y la política que desarrolla como "propietario". Usted está

practicando la eutanasia de la organización económica que preside y que tanto ama. Usted no quiere aceptar que llegará un momento en que usted tiene que ser reemplazado; incluso que ese momento ya ha llegado. Usted que tuvo el coraje y las agallas de desarrollar un negocio desde la nada no tiene el coraje de enfrentarse al necesario retiro.

A usted, le pueden sonar muy duras estas líneas, pero conozco la realidad de muchos negocios autodestruidos o engullidos por causa de empresarios dirigentes, que no fueron capaces de diagnosticarse su enfermedad: el miedo a dejar el poder.

Este tipo de empresario a esta edad necesita de ayuda exterior para salir de esa sima. Se cree una divinidad inmortal, cuando en realidad está ahogado y aprisionado en el mayor y más profundo de los abismos.

RECORDANDO AL QUE SE NOS FUE

Pronto en Córdoba en un período de no más de quince años se van a transferir grandes activos a las nuevas generaciones de las familias empresariales. Algunas familias, como la que gestiona el grupo PRASA, han creado su comportamiento filantrópico y otras, como la familia Sánchez Ramade, están en trance de hacerlo, ahora mucho más tras la pérdida de Ignacio Rafael. Estoy seguro que en el futuro otras familias que han generado excedentes están pensando en utilizar parte de estos excedentes para marcar una señal de diferenciación ante su comunidad y ante la sociedad que le rodea. Así pienso de la familia Piedra o Padillo por indicar algunas que estoy seguro que lo harán, no sólo porque la nueva ley del mecenazgo y de fundaciones ofrezcan ventajas fiscales sino por otras muchas razones, que hacen que estas familias quieran que la sociedad participe en parte de sus ganancias.

Las grandes empresas familiares de Córdoba y su provincia con el paso del tiempo querrán diferenciarse no sólo por el inteligente modo de gestionar los activos de la empresa sino por el modo en que la riqueza acumulada quieren que sea utilizada. Estoy seguro que esas grandes empresas crearán sus respectivos fundaciones, como una elección

estratégica y de carácter estructural dentro de su organización, para que sus donaciones tengan impacto no sólo en la sociedad sino también en la propia familia. Creo que las acciones de magnificencia de la fundación PRASA no sólo impactan en la sociedad, sino en las nuevas y viejas generaciones familiares.

Soy de los que pienso que al igual que el mercado da satisfacción y respuesta a cierto tipo de necesidades, la filantropía y el mecenazgo crean un mercado alternativo, regulado y apoyado por leyes específicas y fiscales, para que ciertas riquezas acumuladas ayuden a los que son menos afortunados. Yo he sido receptor de esas ayudas cuando fui becario de las fundaciones Fulbright y Goulbenkian, extranjeras, y Juan March, española. En Córdoba hay poca tradición de devolver parte de la riqueza acumulada a la sociedad, aunque en la historia se dieran donaciones ingentes a la Iglesia Católica, y prueba de ello es el escaso número de fundaciones existentes. Las grandes fortunas siempre han apoyado las artes, la educación y el bienestar social, para elevar el enriquecimiento colectivo. En un futuro cercano estas familias empresariales crearán fundaciones en las que se recupere el espíritu del diezmo, entregando la décima parte y seguir viviendo sin perder estilo de vida y dando satisfacción a metas individuales.

Las donaciones bien ordenadas hacia la sociedad no sólo estimulan la creatividad sino que dan tanta o más satisfacción que la creación de riqueza. A partir de cierto nivel de riqueza la reputación de una familia crece más por lo que da que por lo que adquiere. Ya no se trata de adquirir más fincas o más palacios sino

de cuándo entregar a la sociedad. La familia empresarial que por su tesón y trabajo acumula excedentes tiene que cumplir con los mandatos del evangelio del rico. La filantropía de la familia empresarial debe hacerse visible mejorando la comunidad en la que esa empresa se desarrolla. La familia empresarial se concentró durante largo tiempo por el exigente y estrecho camino de crear riqueza, pero cuando el fundador alcanza la senectud se da cuenta que tiene que ayudar a resolver ciertos problemas sociales y paliar ciertas necesidades humanas.

Los hijos de las familias empresariales que con esfuerzo han acumulado riqueza se enfrentan a dilemas muy personales. Muchos de ellos no se interesarán por el negocio y, sin embargo, heredarán activos importantes no solo empresariales sino financieros; es decir, no tienen que hacer su vida porque ya la tienen resuelta ¿Cómo pueden desarrollar su personalidad y su identidad?

Ese es el problema de la tercera y cuarta generación si la segunda no destrozó sino que aumentó el patrimonio familiar. Antes que lo dilapiden la familia empresarial debe enseñarles a dar no sólo en términos de entregar un cheque con la deducción fiscal correspondiente sino como un modo de expresar la escala de valores de la familia, que engrandeció la empresa, trabajando incluso en el seno de la fundación.

Les recuerdo a esas familias empresariales que dar a la sociedad tiene grandes ventajas. La entrega de donaciones a través de una fundación tiene más impacto que las donaciones dadas de modo individual.

Pequeñas donaciones no impactan en la sociedad. Por ejemplo, la ayuda de la Fundación PRASA al máster de la tercera edad o a la cátedra de empresa familiar tiene mayor impacto que cualquier cúmulo de pequeñas ayudas.

Estas familias empresariales que tuvieran éxito tienen varios caminos de entregar algo de lo acumulado a la sociedad. Las fundaciones permiten a la familia retener el control de los activos, a veces, las acciones de las participadas, y gestionan la dirección del reparto de los dividendos recibidos hacia un objetivo determinado y además los hijos pueden participar activamente en estas actividades de mecenazgo.

Otras familias empresariales combinan su mecenazgo con la participación en grupos de la comunidad. Recuerdo aquí las figuras de don Baldomero Moreno o don Santiago Granados como hermanos mayores de la Hermandad de la Virgen de Linares, ejercitando así cierto liderazgo en la comunidad. Muchos hijos encontraron enriquecedor este comportamiento y continuaron el camino de su padre, como es el caso de Santiago Granados, hijo, y la Hermandad de la Virgen de Linares.

Algunas familias empresariales quieren con su riqueza revolucionar la sociedad. Algunas de ellas forman redes de donantes para alcanzar la escala suficiente para cambiar la realidad.

Eso sucedió al principio cuando a través de la Sagrada Familia y el llamamiento de Fray Albino muchas familias adineradas de Córdoba formaron una red de donantes y ayudaron a resolver el problema

de la vivienda en Córdoba capital. Por recordar a algunos que participaron en la red, señalo a Baldomero Moreno, Martín Moreno, Pérez Barquero o el mismo don Antonio Cañero que donó el suelo de la barriada que lleva su nombre.

Hoy, que las organizaciones no gubernamentales están proliferando con cargo al presupuesto, corresponde a las familias empresariales devolver el diezmo de lo acumulado en un flujo continuo de apoyo a la sociedad que las acogió e incluso las criticó. Esta labor de mecenazgo da a la familia, que toma el bastón del fundador, energía, vitalidad y creatividad para seguir adelante y mantener y desarrollar las que fueron buenas cualidades del fundador.

Hay nombres de familias cordobesas que jamás desaparecerán si siguen ejercitando el mecenazgo y asignando el diezmo evangélico a la comunidad. Yo no hubiera sido profesor de ETEA, ni ETEA hubiera existido sin la familia López Cubero y la fundación López Jiménez. Esa semilla fue recogida por la Compañía de Jesús y desarrolla en Córdoba una gran labor a través de ETEA. Hay nombres que sobrevivirán como el de Ignacio Rafael, al que la familia Sánchez-Ramade, seguro que tendrá como luz en su futura fundación filantrópica.

UNA ESPECIE AMENAZADA DE EXTINCIÓN

La empresa familiar es un proceso, cuyo pasado fue el prólogo de su situación actual y la proyección hacia el futuro. La empresa familiar es un organismo muy complejo, que parte de formas muy simples. Tiene vida propia y con el esfuerzo del fundador y sucesores se perpetua por generaciones. Sin embargo, algo que nació de la nada, puede terminar también en nada. La empresa familiar ha nacido bajo el impulso responsable y el deseo de hacer y ser alguien de una joven pareja o de un joven promotor. Representando tanto para la economía nacional y un elemento clave para las grandes corporaciones industriales, ya como cliente ya como proveedores, la empresa familiar es mal comprendida y está aislada. La empresa familiar suele morir con una alta tasa de mortalidad y poca o baja fertilidad. Es como nuestro mulo, de gran efectividad y resistencia al desmayo, al tiempo que estéril.

La empresa familiar es una incomprendida por la sociedad y por los poderes públicos y grandes empresas. Grandes empresas y empresas familiares no se entienden mutuamente. La empresa familiar, al menos las que están en su primera o segunda generación, ha sido creada por desempleados, pequeños artesanos, personas sin formación

universitaria incluso ya en España por inmigrantes, que volvieron a nuestra tierra. Estos desconfían de los grandes pues en los momentos difíciles no recibieron apoyo alguno. Los empresarios familiares se ven como gerentes de segunda clase y cuanto más se lo dice la sociedad más terminan por creérselo. Jamás pertenecen a las grandes asociaciones empresariales por razón de tiempo y dinero y también por miedo a hacer el ridículo. Esta actitud remisa y miedosa del empresario fundador de la empresa familiar acostumbra a ser transmitida a los hijos.

Sin embargo la empresa familiar debe integrarse con su entorno. Su éxito va a depender de la capacidad de entender el funcionamiento de lo que le rodea. No debe olvidar el empresario familiar, que las ventas, el crecimiento y el dinero proceden del entorno en tanto que las pérdidas, los fallos y errores proceden del interior de su empresa.

Pero con frecuencia el entorno es insensible a la empresa familiar. Los asesores legales a veces no entienden ni se involucran en los problemas humanos de este tipo de empresario; aún siendo jurídicamente muy competentes no aprecian los riesgos y contingencias que piden que asuma el empresario. Muchos asesores legales no dedican el tiempo suficiente para entender las preocupaciones y problemas reales del asesorado. Con altísima frecuencia los bancarios no consideran que su servicio sea el de asesorar al cliente, porque no quieren herir los sentimientos del empresario que se les acerca y tienden a obviar cualquier verdad que pueda deteriorar la relación banco-cliente. El empresario sabe como se crea o hace dinero y el bancario sabe como se maneja

esta mercancía pero no llega a comprender los mecanismos empresariales para hacer dinero en la empresa familiar.

Esta falta de comprensión de las grandes empresas y de sus asesores y del ambiente social, combinada con el autoaislamiento y ostracismo de este tipo de empresarios, es lo que hace que muchas empresas familiares vayan sin dirección o mal dirigidas y terminen a veces siendo un desecho y una derrota.

Hay que encontrar un camino para alcanzar una comprensión mutua entre empresarios familiares y su entorno, pues son dos mundos interdependientes, que deben procurar entenderse en beneficio mutuo. La familia empresarial es una especie amenazada en extinción y paradójicamente es el núcleo básico de nuestra sociedad. Las gentes que crean empresas familiares son generalmente honestas, decentes, temerosas de Dios, trabajadoras que entregan tiempo y talento a la sociedad civil. Representan lo mejor de nuestro país y nadie toma conciencia de ello. Si la empresa familiar falla, la filosofía del emprendedor, la apuesta por la libertad del emprendimiento irán desapareciendo con el tiempo a la par que este tipo de negocios.

Nuestra sociedad y nuestros esquemas mentales tienen que prestar atención y ayuda.

El entorno de la empresa tan cambiante y sugerente, tan próximo a veces y otras tan lejano, es la fuente principal en la que nacen las oportunidades que originan resultados positivos. Es tan grande la velocidad con que aparecen y desaparecen acontecimientos alrededor de la empresa y tan

complejo y simbiótico el mundo exterior en el que vivimos que cada avance del conocimiento viene seguido de una mayor ignorancia.

Cómo organizar la ignorancia de la empresa ante tanto cambio externo para producir resultados positivos es uno de los retos de los directivos y ejecutivos de hoy. No basta con mejorar la información interna de la propia empresa con mejor sistema contable y mejores herramientas tecnológica. Desde el interior no se consigue la información necesaria para identificar las tendencias con sus oportunidades y los peligros que acechan. La ignorancia que rodea a toda tendencia y acontecimiento es más copiosa que la información de que disponemos sobre aquellos.

La dual relación entre conocimiento e ignorancia así como las limitaciones de esta relación biyectiva es básica en el análisis de los problemas empresariales y en la toma de decisiones.

La empresa familiar, tan aherrojada por los lazos familiares, tiene ante sí el reto de identificar las tendencias del futuro ante tanta turbulencia de acontecimientos y de información externa contradictoria. La empresa familiar, tan acostumbrada a mirar al pasado, representado por el éxito de los predecesores, tiene que identificar el futuro, cuyo verdadero efecto no se siente en el presente. La joven generación sucesora en el seno de la empresa familiar tiene que prestar gran atención a los patrones cambiantes en las demografías de los mercados; las amenazas raciales y terroristas contra la soberanía nacional y las grandes y medianas empresas; la facilidad con la que las sociedades menos desarrolladas

adquieren nuevas tecnologías para su progreso; las exigencias de la comunidad social que demanda libertad y solidaridad ante las comunes obligaciones.

En torno a estas tendencias hay grandes ignorancias y escasos conocimientos. Por eso debemos tener una gran capacidad de análisis y ante tantas tendencias cambiantes grandes dosis de percepción.

El análisis precisa de disciplinada observación en tanto que la percepción depende de la habilidad para crear conceptos e ideas ante cambios llenos de ignorancia. Solo con datos no iremos a ningún lado; sólo con percepción pero sin datos estaremos perdidos en el camino. Cada vez más, en este mundo global la empresa familiar precisa de sucesores que, además de dominar la gestión, sean capaces de integrar conocimientos de sociología, economía, teoría política y filosofía. El futuro empresario familiar tiene que tener algo de historiador, pensar como lo hacen los políticos, entender la complejidad social como la entiende un sociólogo y, aunque no haya estudiado economía, tener la mente preparada para el análisis económico.

Mirar al interior de la empresa, observar el entorno familiar, analizar las oportunidades que nacen en el entorno empresarial y ante ese mundo complejo de información, conocimientos e ignorancia, el empresario familiar tiene que organizar la relación entre los dos últimos para hacer crecer a la empresa saneada y con excelentes resultados. A la complejidad del entorno tiene que añadir el calidoscopio sentimental de la familia.

DIVORCIOS, DECESOS, DISCAPACIDADES Y DESERCIÓN

Si usted está pasando la gestión de su empresa familiar a sus hijos, ¿Está usted preparado para ello? Muchas organizaciones empresariales de carácter familiar no están preparadas logísticamente, emocionalmente o en términos de habilidades del nuevo y necesario liderazgo. Sencillamente es que no es un proceso ni fácil ni rápido. Un buen proceso de sucesión lleva diez años como mínimo, porque comprender la gestión de la empresa necesita además de capacidad para ello, tiempo.

Este proceso de aprendizaje de la gestión cuando es enseñado por los fundadores está rodeado de trampas y deficiencias. Por ejemplo, los planes de marketing, los planes de negocio, el conocimiento de vendedores y clientes existe, pero sólo en la mente del fundador y gerente, de modo que este conocimiento, que la próxima generación ha de aprender, no tiene posibilidad de ser compartido ni concretado, de modo que la posibilidad de fracaso en el aprendizaje de gestión por parte de los sucesores es muy elevada.

Si usted quiere hacer una sucesión ordenada necesita un plan que contemple: el patrimonio, la sucesión ordenada de la gestión, los documentos de

venta del capital, la identificación de las capacidades de los posibles candidatos a la sucesión, y otros elementos de esa agenda, como por ejemplo las relaciones entre los elementos del clan familiar, junto al sistema de retribuciones.

No debe olvidar que el negocio debe tener también un plan de toma de decisiones, que funcione. Por ejemplo, si el padre tiene el poder de veto, la estructura de la tarea de decisiones no funcionará hasta que el padre se haya retirado.

La manera de estructurar la toma de decisiones consiste en encontrar modos para que los viejos fundadores aún continúen involucrados en los negocios, aprovechando su experiencia , pero habiendo dejado el control diario de la microgestión. Otro modo pudiera ser una retirada rápida y total, una vez que se conocen las habilidades del sucesor. Toda sucesión plantea graves problemas, por lo que se precisa un sistema de comunicación organizada entre los miembros de la familia. Todo plan de sucesión tiene que examinar varios elementos: **divorcios, decesos, discapacidades y deserción** para no permanecer en la empresa. Hablar de estas cuatro contingencias exige concretar planes de acción con fórmulas realistas de valoración y de su financiación.

Supuesto que usted tiene un plan para la sucesión en su empresa, ahora tiene que ponerlo en marcha. Los documentos necesarios, tales como testamento, y otros, no sólo deben ser discutidos con sus asesores y familiares sino también tienen que ser firmados y

datos con testigos, probado que todos los bienes han sido bien identificados.

En el marco del plan de sucesión sus hijos necesitan un plan de entrenamiento técnico y en gestión; pero, sobre todo, lo que precisan es un entrenamiento en negociación y en aprendizaje de análisis y tratamiento de conflictos. Este aprendizaje debe llevar aparejado su evaluación.

Alguna experiencia tenemos para decirle a usted que en este proceso debe buscar modos para cambiar su perspectiva y adelantarse en el tiempo; desarrolle los liderazgos, consiga la autoconfianza propia y de los sucesores y sobre todo desarrolle sus capacidades directivas; además debe mantener reuniones familiares formalizadas con regularidad para discutir lo que un plan de sucesión en la gestión lleva consigo. Usted, mejor que yo, sabe que un negocio es una criatura que respira y vive y por tanto tiene necesidades de dirección, entre otras.

A pesar de estas reflexiones muchos viejos generales no dejan su empresa. Le transcribo las diez razones de Erni Doud por las que usted no está dispuesto a dejar su empresa.

Esperando que no le moleste las transcriba, las divulgo ante ustedes:

1. "He conocido a demasiada gente que se muere nada más que jubilarse o actúan como si se hubieran muerto". Pues bien, no hay correlación alguna entre tasa de mortalidad y jubilación, por lo que usted debe prestar atención a intereses que caigan fuera de la empresa familiar cuando se retire.

2. “Sin mi, el negocio no es nada”. Debe bajar su orgullo al nivel que le corresponde. No olvide, que sus sucesores pueden llevar el negocio por derroteros inimaginables.

3. “Sin el negocio, yo no soy nada”. No debe aplicar ley del todo o nada, pues existen muchos caminos para que usted mantenga su identidad y conexión con la empresa. Así que dedique tiempo a sus sucesores y confíe a los asesores que investigan estas posibilidades.

4. “Odio la jardinería, me aburre el golf y no me apetece ir al club a jugar al dominó”. Pues encuentre actividades que le animen y exciten. Haga ahora lo que siempre quiso hacer y no pudo: ¿música, pintura, manualidades, viajar, escribir?

5. “Necesito algún lugar donde ir”. ¡Ya sé que su mujer no le quiere tener de cocinilla, todo el día en casa!. ¡Su mujer tiene el tiempo ocupado y usted no sabe que hacer con el suyo! Si usted tiene problemas relea los números 3 y 4.

6. “Mis hijos quieren modificar el modo de gerenciar el negocio. Si yo me voy, van a cambiar todo lo que yo he creado”. Pues sepa que si el negocio no cambia la empresa probablemente sufrirá. Usted hizo lo mismo cuando se hizo cargo del negocio pues es consciente de los muchos cambios acaecidos en el devenir de la empresa. No olvide que el negocio avanza con infusión de nuevas ideas.

7. “No quiero nombrar mi sucesor de entre mis hijos”. No se preocupe. Lo que debe hacer es involucrarlos en la decisión. Si usted tiene una visión

estratégica del negocio y un plan para la empresa le será más fácil determinar el tipo de talentos y capacidades que necesita.

8. "Es que el negocio es mi mayor fuente de ingresos, de modo que debo seguir activo para protegerla". No se preocupe, pues existen , muchas estrategias para transformar su falta de liquidez en activos, que le faciliten esa renta que necesita.

9. "Nadie llevará este negocio tan bien como yo". Aunque no lo crea, usted no es el único que en este momento está gestionando la empresa. Usted no está envuelto en todas las decisiones. Mire a su alrededor y verá cuanta gente es válida.

10. "Ellos pueden gestionar el negocio mejor que lo hice yo". ¡Y que tiene eso de malo! Déjese el orgullo, la vanidad en el trasero de su coche. No olvide que un plan adecuado de sucesión llevará el negocio hacia delante. Este es el legado que debe dejar.

¿CEDER LA BATUTA O VENDER LA EMPRESA?

Si estamos preparando la sucesión es porque también estamos diseñando la retirada del fundador, que es consciente de que su mandato está llegando a su fin. En el caso de la empresa familiar la duración del mandato es mucho más duradero que el de una empresa no familiar, pues no hay jubilación forzosa. Este es uno de los beneficios de ser dueño-director.

Esta flexibilidad o retirada no forzosa permite entregar el bastón de mando con dignidad y puede ser una experiencia placentera la cesión no brusca y gradualmente progresiva de la batuta. Unos se retiran con honor del campo de batalla. Otros se aferran al mando como a un madero en una corriente brava. Otros navegan placenteramente en un mar tranquilo hacia su jubilación.

Paradójicamente aquella flexibilidad a la hora de ceder la batuta puede conducir a manipular la hora del retiro: generando la conspiración y el complot para el derrocamiento. De un lado conspiran a favor del retraso la esposa que tiene sus miedos y los miedos de los empleados, leales al jefe, que pueden ver peligrar sus prerrogativas y su empleo.

Si esta conspiración para mantenerse en el poder triunfa se genera frustración en los jóvenes,

expectantes ante la cesión del bastón de mando, y peligro para la empresa, si ésta se encuentra en un momento de cambio de mercado y de entorno, pues se puede llegar al estancamiento o, incluso, a la desaparición del negocio.

Al fundador, dueño-director, a sus setenta años le queda nada de tiempo para ver cumplidos sus anhelos y deseos. Si a esa edad no los han satisfecho, cierta angustia le inunda el espíritu. Siente que no podrá ver terminada su obra. Cuanto menos tiempo les queda más aceleran y más envejecen y enferman. Llegan a ser una caricatura de la persona eficaz y eficiente que en su día fueran.

Es verdad que no hay fecha fija para las capacidades gerenciales, pero todos somos conscientes que, a veces, con la edad van quedando obsoletas y no se aparean con las exigencias del mercado. Sin embargo, piensan que son imprescindibles cuando son inmortales y divinos. Si este perfil psicológico aflora, fundador y esposa planifican y conspiran para mantenerse en el poder.

Si el fundador pierde fuerza y se hace dependiente de la esposa más joven, ella puede llegar a transformarse en el jefe de un matriarcado, acelerando o demorando el ritmo de permanencia o de transferencia del mando. Estas esposas influyen sobremanera en la evaluación de las capacidades de los hijos y, por tanto, en la unción del sucesor.

Dependiendo del perfil psicológico del fundador éste llega a la edad de jubilación con una "sensación de desesperación" por el trabajo inacabado o con una

“sensación de felicidad” por el trabajo terminado, rico en experiencias vividas. Si está lleno de desesperación será difícil que planee la retirada no conectando con los sucesores. Se mantiene alerta, cual centinelas, aferrados al sillón para finalizar su cátedra.

Escribía Dostoievki “es necesario aceptar la muerte antes de valorar y abrazar la magnificencia de la vida”. Si uno acepta la retirada, sí tendrá el valor y el coraje necesarios y requeridos para planear el mantenimiento y la perpetuidad de la empresa. Si usted ha conseguido dejar un legado, en forma de empresa viva y en vida, usted estará muy próximo a esa sensación de inmortalidad. Ceder la batuta no es renunciar a otros logros.

Con frecuencia sistemática se dan las siguientes circunstancias en muchos negocios familiares: No existen herederos con voluntad de hacerse cargo de la empresa o que, estando dispuestos, dudan de su capacidad y tienen miedo de arrostrar esos vientos.

A veces usted se está aproximando a la edad de retiro y no dispone de medios financieros para cubrir un confortable retiro, además del bienestar de su familia. O bien, el sector está en declive y usted quiere salirse e iniciar un nuevo negocio. Usted tiene ante sí una difícil decisión: vender.

Es verdad que usted puede tener muchas razones para vender el negocio familiar tales como no disponer de capital, buscar el retiro deseado, agotamiento del sector, alto riesgo en lontananza, no disponer de sucesores, mala situación familiar con pesadas disarmonías, etc.

También es verdad que tiene ante sí muchas razones para no venderlo, tales como "fue una herencia", "es parte de la familia", "es una útil inversión a largo plazo", "es una oportunidad para mis hijos", "es un emblema familiar", "es básico para los empleados", etc.

Usted además de invertir tiempo y esfuerzos invirtió emociones, por lo que le será difícil desprenderse de la obra que usted diseñó en la que infundió su espíritu; le sucederá cual pintor que muere de hambre por no desprenderse de sus cuadros. A usted le preocupan los empleados pues muchos además de serlo son sus amigos. Tiene el sentimiento de que si vende la empresa los está traicionando, especialmente si se la vende a un competidor. Le molesta que quien la compre la recomponga manchando el lienzo pictórico que usted diseñó, pues la cultura del comprador no se asemeja en absoluto a la suya.

Pero si se ve forzado o lo ha decidido limpiamente necesita encontrar un comprador, tasar el negocio y diseñar el mecanismo de venta. Tasar el negocio es uno de los procesos más difíciles. Existen aproximaciones científicas al valor o aproximaciones según mercado similar cuando este existe, pero no existe un método riguroso que acierte con el valor. Si tasar el negocio es difícil dar un precio aún lo es más, pues comprador y vendedor tienen sus respectivas ópticas con las que evalúan activos, ganancias futuras, tasa y período de crecimiento de las mismas, rendimiento comparado con empresas similares, impuestos a las partes y mercado de empresas.

La venta de un negocio tiene perfiles económicos, mercantiles, laborales y fiscales por lo que usted si decide vender debería acudir a los expertos.

Liquidar la empresa suele ser menos económico que venderla y transferirla a la alta dirección o a empleados competentes puede ser una excelente solución. A veces recomiendo la venta del negocio a los directivos o gerentes pues el equipo de gestión tiene un mayor incentivo para hacer próspera la empresa; probablemente mantendrá la insignia y la identidad de la empresa, dando esa satisfacción al vender y se eliminarán ciertos conflictos laborales potenciales.

Después de vender quizá haya quedado con un cierto regusto de infelicidad, pero si ha vendido bien ganará paz y sosiego en el futuro.



DESDE CHIQUITO EL ARBOLITO

Cuando le nació su hijo o su hija usted comenzó a construir expectativas. ¿Qué clase de persona será? ¿Podrá llegar a ser el sucesor en la empresa familiar? ¿Será capaz de llevar la empresa a puertos más lejanos? Sus hijos son herederos posibles y aparentes del negocio, puesto que existen muchos interrogantes abiertos respecto de si se verán o no involucrados en la sucesión. Por ejemplo, ¿desarrollarán su autoestima? ¿Desarrollarán el conjunto de habilidades necesarias para gestionar la empresa? ¿Verán a la empresa familiar como un atractivo reto? ¿El entorno familiar les estimulará o les alejará del negocio?

La autopista hacia la sucesión comenzó el día del nacimiento y requerirá un servicio constante de supervisión y mantenimiento durante toda su vida, porque el sucesor no nace sino que se desarrolla.

Sus hijos, aunque no sean capaces de expresarlo, entienden mucho acerca de lo que es una empresa familiar. Ellos perciben las tensiones y el estrés y crecen viviendo la empresa como un rival que les roba los afectos del padre o de la madre. Sus hijos no entienden la razón de esta infelicidad y lo único que perciben, cuando usted llega a casa, es ira, mal humor y frustración. Por eso sus hijos asocian el negocio a

estas emociones y no les será atractivo iniciar esta carrera.

¿Y quién es ese chico o esa chica que nació hace tiempo? Incluso ya casado y con hijos en la casa paterna son tratados como niños, según el perfil que de ellos tenemos construido: el problemático, la dócil, el seguidor, el gracioso, etc. Pues bien, para desarrollar un sucesor eficiente y fuerte se debe saber reconocer en ellos sus verdaderas virtudes y capacidades; es decir, aquellos atributos que deben ser estimulados y celebrados. Pero, ¿Cuáles son esas cualificaciones? Para verlas, convendría observarlas desde lejos, enviando a los hijos a trabajar fuera del entorno familiar en otras empresas, durante cierto tiempo, pues es una de las maneras de poderlas descubrir y evaluar. Y es que se hace difícil que el padre pueda descubrir y supervisar al sucesor de modo crítico o incluso que algún gerente, diferente al padre, pueda hacerlo sin pensar que el supervisado puede un día llegar a ser su jefe. Así que, trabajando en su empresa, su aparente supervisor no es fácilmente evaluable. También puede suceder lo contrario; que la evaluación sea exigente y dura, de modo que quemara a sus hijos antes de tiempo. Salir fuera ayuda a autoafirmarse y a entender que se puede suceder al fundador o al empresario no por razones de sangre sino por méritos propios. Además los gerentes no familiares dirán "esta familia gestiona el negocio basándose en los méritos y no sólo en la sangre".

Usted construyó su negocio a base de control dictatorial y capacidad de conducción; pero si quiere que sobreviva debe de estimular la cooperación. Si usted genera demasiada competencia entre sus hijos

estará alimentando problemas cuando necesite que la gente se mueva en una cultura cooperativa. De modo que no pretenda que el sucesor tenga su mismo estilo de dirección.

Quiero decirle algunas palabras sobre cómo desarrollar las capacidades de los sucesores. No conduzca a su hijo o hija hacia una meta fija; sino que debe fortalecerse sobre el propio proceso de crecimiento y no sobre el producto final. Lo importante no es que su hijo sea el número uno en clase o campeón de tenis en el colegio, pues esto es buscar un producto final; mejor busque que sus hijos sean imaginativos, creativos, capaces de resolver situaciones, organizadores, porque estos son procesos que conviene alimentar en el arbolito, desde chiquitito.

Sus hijos deberán ir consumiendo etapas que obligarán a decisiones que alteren sus propias vidas. No le importe, al final de ello se beneficiarán ellos mismos, la familia, el negocio que usted quiere dejarles.

La mayoría de nosotros trabajamos para sacar adelante a la familia y, si posible fuera, legarle un cierto patrimonio. Lo mismo le sucede al emprendedor, aunque además de ello trabaja para autorrealizarse y conseguir determinados objetivos. Uno de los momentos fundamentales de una empresa sucede cuando el padre acepta que entren los hijos a trabajar en aquélla. Para los padres la entrada de los hijos es aceptación y cierta garantía de continuidad; para los hijos es una espada de doble filo: puede afirmar los valores familiares pero también puede ser la causa de rivalidades y luchas que se magnifican en el seno de la empresa.

Estos hijos han escuchado, probablemente, desde que eran niños acerca del negocio de los padres. Ya conocen la empresa en parte y, por tanto, podrán aprender a dirigirla. También suelen estar celosos de la empresa, que les robó a su padre durante muchos años de su infancia, por lo que pueden sentir rencor hacia el negocio.

Los hijos deben tomar conciencia de si les gusta o no entrar a trabajar en el negocio. El fundador debe saber la realidad del negocio y cuál es el número de hijos que su negocio puede aceptar para lograr continuidad y progreso. Una empresa pequeña no puede incorporar a todos los hijos sin riesgo de quedar exánime.

Pero, si realmente se produce la entrada de algún hijo o hija en la empresa familiar, debería ser mediante un proceso de concienciación y de preparación. Es recomendable que el candidato trabaje en alguna otra compañía antes de ingresar en la empresa de los padres. Esto le ayudará a palpar la realidad de los negocios, aprenderá a cooperar, recibir órdenes y a informar de un trabajo y resultados. Coordinar es una función que requiere humildad y conviene aprenderla fuera de la propia casa.

Si es aceptado en la empresa de la familia, debe ocupar un puesto claro y definido. Los trabajadores de la misma deben conocer cuáles serán sus responsabilidades y, sobre todo, deben evitarse duplicidades de funciones entre padre e hijo. No le recomendamos que en la empresa familiar se hagan "personigramas", creando un puesto para la persona, sino "organigramas" creando un puesto para

desarrollar una función. El organigrama no puede improvisarse y el hijo o hija debe reunir condiciones para desarrollar el puesto y sus responsabilidades. El entrante, después de ciertos estudios, con 25 ó 30 años está ávido de resultados y de cometer ciertos errores. El fundador debe dejar que se equivoque, siempre que esa equivocación no lleve a la empresa a la ruina. Si no es así ni aprenderá, se frustrará y trabajará con desgana.

Y ¿a quién debe informar el familiar que acaba de entrar en la empresa? ¿al padre? Recomendamos un tutor externo, si la dimensión del negocio lo permite. Esta relación tutor-hijo(a) evita que las relaciones paterno filiales se dañen y deterioren. El padre siempre verá al hijo como el "pequeño(a)" y restará valor a sus logros y decisiones o será demasiado duro, reprimiendo las actuaciones.

El nudo gordiano reside en la voluntad de hacer una transición con éxito. El fundador deberá delegar lo que tanto ama y por lo que tanto ha luchado y lo hará de modo gradual en el tiempo. El hijo o la hija deberá adornarse de buenas dosis de humildad y prudencia para aprender a ser un buen dirigente. Si ha pasado por la Universidad, el hijo o la hija tiene que saber que aquella sólo le dio las bases para entender lo que es la tarea de la dirección, pero no la praxis que debe ir adquiriéndola día a día al tomar decisiones y evaluar las consecuencias de las mismas.

No es fácil este proceso para cualquiera de nosotros.

LA SUCESIÓN ES UNA COMPLICADA CUESTION

La sucesión de una generación a otra no sucede por accidente en la empresa familiar, salvo en caso de muerte del emprendedor. Si usted está interesado en la continuidad de su negocio familiar usted debe prestar atención a la sucesión, de modo que la planificación de la transición generacional es un crítico elemento de la empresa familiar. Una de las causas más frecuentes de la muerte de la empresa familiar es la de no haber planificado la sucesión, pues es ésta una sumergida cuestión que juega un tremendo papel en la vida de la familia y en la vida de su negocio. A pesar de que todo empresario familiar es consciente del problema sucesorio, multitud de implicaciones psicológicas le impiden abordarlo.

Y es que la sucesión empresarial es cuestión que demanda muchas energías intelectuales y emocionales, pues la sucesión lleva implícito el hablar de mortalidad, edad, poder y control, junto a la propiedad, gestión y planificación estratégica. ¡Demasiados garbanzos para este potaje! Cuando se planea la sucesión hay que analizar las reacciones de los intermediarios financieros, clientes, proveedores, asesores, etc.

Claro que el hecho sucesorio fuerza al fundador propietario a tomar decisiones que son muy duras. La primera decisión, llena de dificultad, es la de la elección entre los hijos de la segunda generación, si son aptos, o la de no elegirlos, esperando encontrar en el nieto el liderazgo del sucesor. Usted que ha pasado toda su vida diciendo a sus hijos que todos son iguales en el amor y en el cariño ¿cómo ahora va a contradecir ese mensaje al elegir o no a alguno de ellos?

Hay que comprender lo duro que es aceptar que otro va a ocupar la presidencia de la mesa; no solo duro para el fundador sino también para los hermanos no elegidos, sobre todo si ha existido rivalidad entre hermanos para sustituir al líder. No podemos olvidar que tanto el poder real como el poder simbólico afecta a la autoestima de cada uno y a las relaciones entre los miembros de la familia.

Usted entiende que es crítico tratar de la sucesión en la empresa familiar para la salud de la familia y también del negocio. Usted tendrá que realizar un esfuerzo paciente y delicado, pero tendrá que hacerlo; es decir, tiene que enfrentarse a esta tremenda realidad. Para hacerlo bien debe entender la sucesión como un proceso organizado que exige discusión; demanda recogida de información; envuelve inquirir sobre muchas cosas y debe ser planteado ante toda la familia.

¿Quiere usted comprometerse a plantear la sucesión en su empresa? Pues siga mis consejos.

Anuncie que el proceso sucesorio se abre y dígalo a toda la familia, miembros activos o no de la empresa.

Forme una comisión constituida por miembros activos en la empresa, asesores y directivos no familiares. Pregúntese si la empresa puede continuar en el mercado en caso de que suceda alguna contingencia al fundador o emprendedor. Si ustedes contestan afirmativamente es para darles un premio, pero deben responder sobre los planes para la próxima generación respecto de formación y experiencias. Si contestan afirmativamente, tengo que decir que usted no tiene problema de sucesión. ¿Pero qué pasa si ustedes no tienen planes de sucesión ante situaciones de contingencia por muerte o discapacidad? ¿Cuál será su actuación?

Es obvio que deberán preocuparse por las implicaciones gerenciales, financieras, fiscales y testamentarias que se le avecinan. ¡Ya las ha resuelto el comité formado a tal efecto! Pues bien, comience a imaginar la situación ideal para la empresa de modo que este sueño se haga realidad.

Usted ha entendido que yo he planteado varias cuestiones que precisan urgentemente respuestas. Estoy seguro que usted empieza ya a plantear el proceso de la sucesión.

CADA GENERACIÓN DEBE TRABAJAR MÁS Y MEJOR QUE LA ANTERIOR

Dice un proverbio chino que la primera generación construye el éxito, la segunda vive como un rey, en tanto que la tercera no deja nada. Este es el estereotipo de lo que sucede en la empresa familiar en casi todas las culturas. ¿A qué es debido el resultado

de esta observación generacional? Para unos, la razón reside en el carácter menos ambicioso de la segunda generación; para otros la causa está en los cambios tecnológicos y de mercado; los más dicen que al expansionarse la familia se generan diferentes intereses que separan y enfrentan los esfuerzos; hasta recientemente la causa residía en los sistemas impositivos de la sucesión y, por fin, otros dicen que se debe a que el negocio no representa ningún reto atractivo para la tercera generación. Las contestaciones apuntan más de sobremano a las causas de la familia que a las externas, como el mercado o las leyes fiscales.

Pues bien estas causas de carácter familiar se agravan cuando se produce el cambio de control entre generaciones y por ello conviene diseñar anticipadamente políticas que prevengan llegar a aquel estado de indigencia; es decir, políticas y mecanismos que orienten la transición desde la primera generación a la tercera. Las investigaciones indican que un tercio de las empresas familiares se desintegran por conflictos generacionales; que otro tercio transiciona hacia un solo propietario en la tercera generación y que el tercio restante es el tipo de empresa gestionada por primos hermanos.

¿Cuál es la causa de que se de tan escaso número de empresas gestionadas por el equipo de primos hermanos? Sencillamente porque este tipo de gobierno no puede colaborar conjuntamente durante un periodo largo de tiempo. También sucede entre hermanos. Si estos han crecido en el ambiente familiar de un emprendedor autocrático ¿cómo y qué han aprendido para trabajar en equipo y resolver conflictos?

Sin embargo, he tenido la experiencia de conocer empresas familiares gestionadas por un equipo de familiares, hermanos o primos, que lo han hecho con éxito. ¿A qué se debe esta duradera colaboración empresarial entre familiares? He encontrado varias causas que paso a enumerar. Por ejemplo, aceptan el reto de la continuidad de la empresa familiar, aún sabiendo que los hados están en contra de ellos y rehusando dejarse intimidar por estas maléficas fuerzas, sabiendo que este es un problema común a la empresa familiar. En general, se comunican bien entre ellos y utilizan asesoramientos externos en sus reuniones de empresa familiar. Desde luego que creen firmemente en la planificación estratégica y tienen asegurado financieramente el retiro de la generación fundadora sin debilitar los activos de la empresa. Por último son gente de compromiso y esfuerzo.

Lo ideal, para llegar a la tercera generación sin destruir el negocio, sería encontrar un nicho de mercado protegido no cambiante y tener un solo hijo con inteligencia y liderazgo; pero esto además de una broma sería un milagro. Lo que quiero decir es que muchas empresas familiares no llegan a la tercera generación por parálisis organizativa o de la organización. La gente que le acompañó a usted durante largo tiempo y con tan elevada lealtad termina siendo poco innovadora; es decir, cuando la tercera generación llega a la empresa hay gente muy vieja en la cúpula acompañada de escaso número de jóvenes; y esto que es natural, tiene una consecuencia inevitable: la parálisis de la empresa. Allí en la empresa de la tercera generación todos son coroneles que no han rotado en la vida empresarial.

Todos son leales más por longevidad que por las contribuciones al éxito; es decir, cuando se llega a la tercera generación podemos encontrar una cultura empresarial familiar basada en el ceremonial y no en el reconocimiento del esfuerzo, de modo que los jóvenes que llegan tienen ante sí el reto de cambiar la lealtad por viejo por la lealtad por resultados, lo que se hace bastante difícil a un sucesor. ¡Cuan difícil es tender un puente entre los viejos coroneles y los jóvenes sargentos!

El reto de la tercera generación es conseguir que la organización no se paralice a la vez que mantiene las tradiciones y su identidad; es decir, la tradición es cambiar. Si su identidad viene reflejada por el conservadurismo, le será difícil a la tercera generación tomar la antorcha de la empresa y llevarla al estadio sin desmayo.

La parálisis de la empresa familia no se crea en el vacío. A veces se dan otros cambios que secan la innovación, como un ciclo de mercado que ha madurado, los impuestos inadecuados al ciclo, las existencias de un fundador quemado, que no quiere dejar la empresa, etc.

PROTEJA SU PATRIMONIO EMPRESARIAL

Querido empresario de negocio familiar, usted ya sabe que paga impuestos por la renta que usted gana y por lo que ganan sus inversiones. También recauda impuestos de las ganancias de sus empleados y paga el impuesto de la inflación, que a veces usted mismo genera. Y, como el sistema impositivo es tan complejo, usted tiene que pagar asesores para que presenten sus declaraciones de hacienda. Pero eso no es nada, porque cuando se muera; los gobiernos plantean tomar una parte sustancial de la riqueza que usted haya dejado, después de pagar tantos y elevados impuestos. Si usted tiene 300 millones de patrimonio y un solo hijo, el gobierno, si usted no está preparado, va a llevarse una buena tajada, de modo que su hijo puede que tenga hasta que vender el negocio.

Esto último no sucederá si usted está bien asesorado; a pesar de que las leyes se lo harán difícil, usted puede transmitir la empresa a sus hijos intacta. De modo que le animo a prestar atención tanto a viejas fórmulas, las del fideicomiso, como a nuevas y recientes fórmulas mercantiles y fiscales.

En primer lugar coloque los activos del negocio en una sociedad mercantil de carácter limitado en su

responsabilidad y done participaciones a sus hijos y nietos que superen el 20% del total de las mismas, sin que usted pierda en control de la empresa y, luego cuando alguno de sus hijos madure, incorpórelo al negocio con capacidad de tomar decisiones y recibir contraprestaciones salariales por tal responsabilidad. Habrá empezado un buen camino para ahorrar impuestos de donaciones y sucesiones y para proteger a su empresa bajo el principio de funcionamiento.

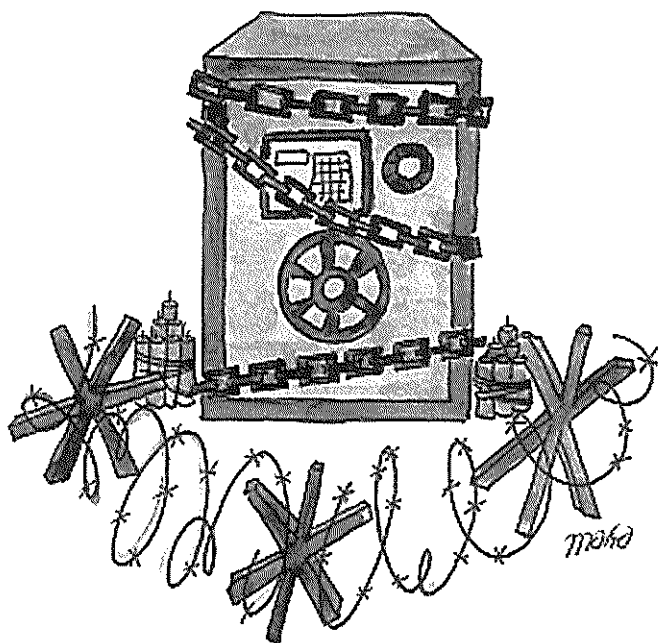
El diseño del nuevo sistema mercantil y fiscal, si usted tiene sus negocios amparados en una persona jurídica, tal como una sociedad de responsabilidad limitada o anónima, consigue mucho más que ahorrar impuestos de sucesiones y donaciones.

En primer lugar, usted protege sus activos porque los aísla de los intereses acreedores, incluyendo al consorte divorciado, si ha dejado bien claro en los estatutos el modo de acceder a la posesión de las participaciones, en el caso de sociedad de responsabilidad limitada y el modo de acceder a la administración de la sociedad.

En segundo lugar, si usted vende el negocio usted puede eludir la doble imposición de las plusvalías por la venta de las acciones y retrasar el pago de las plusvalías individuales, si en lugar de que usted sea el tenedor de las participaciones lo es una sociedad de cartera.

En tercer lugar, si usted dona a sus hijos acciones o participaciones de la empresa, será un proceso más fácil que si le dona activos empresariales o bienes inmuebles.

En cuarto lugar, cuando se produzcan disputas familiares sobre los derechos a adquirir acciones y participaciones o a estar en el Consejo de Administración puede ir al arbitraje, si así lo ha dispuesto usted en un acuerdo de prestaciones accesorias, en lugar de entablar una disputa familiar.



En quinto lugar, cuando usted muera, el impuesto se liquida con las bonificaciones pertinentes en la Comunidad Autónoma en la que resida jurídicamente la empresa y no en la que estén los activos reales. De este aspecto toman conciencia Cataluña, Navarra, Aragón y País Vasco, hasta ahora.

En sexto lugar, así mantiene usted el patrimonio empresarial en manos de la familia, si exige quorums enriquecidos para decidir sus liquidaciones.

Retornemos a la razón primaria por la cual usted tiene su negocio bajo una persona jurídica mercantil y distribuido el capital desde un 15% a 20% entre sus hijos y nietos: ahorrar futuros impuestos de donación y sucesión e impuestos sobre el patrimonio.

¿Cuál es la razón para estas renunciaciones impositivas por parte del gobierno?

Al gobierno no le merece la pena gravar pequeñas donaciones durante ciertos periodos de tiempo. Al gobierno no le interesa tener que obtener impuestos por sucesión o donación de un negocio, que no tiene un mercado secundario en el que poderse vender y que haría imposible el hecho impositivo. Al gobierno no le interesa gravar un patrimonio empresarial si tiene vocación de permanencia durante un periodo de más de diez años, pues renunciaría posiblemente a nuevos flujos de renta, si la empresa tuviera que liquidarse.

La situación fiscal es tan cambiante y compleja que conviene que esté usted bien asesorado a este respecto, pues no sólo deberá ver los efectos fiscales sino la actitud de la familia ante estos nuevos diseños.

FUNDAMENTOS DEL PLAN DE PROTECCIÓN DE SU EMPRESA

¿Tiene usted testamento? Y si lo ha otorgado, así como su cónyuge ¿lo ha redactado pensando en proteger el negocio empresarial que ha creado? Porque un elemento básico de este plan de protección empresarial es su testamento. El testamento asegura, con las limitaciones legales, que los activos que usted tiene en la empresa familiar serán entregados a la persona u organización que desee. Además previene que estos activos sean gravados innecesariamente con impuestos. Es el guardián de sus hijos y de su negocio. Claro, lo deberá hacer ante notario y ante testigos, que firmarán en su presencia.

Con el testamento usted dispone de su propiedad privada y de la mitad de propiedad que tenga en régimen de gananciales. Su testamento no podrá disponer de activos ya comprometidos previamente con terceros: por ejemplo, plan de seguros con beneficiarios reconocidos, plan de pensiones, o bienes que hayan incorporado a un fideicomiso. Si usted muere sin testar, la vida se le complica a su familia y a su negocio familiar. Por tanto entienda que al testamento debería darle prioridad y consideración y análisis bien detallado.

También puede usted definir y crear un fideicomiso para proteger la actividad empresarial, fundamentalmente para el caso en que sus hijos no quieran entrar en el negocio y usted tenga que esperar a que el nieto o nieta asuma dicha responsabilidad.

El fideicomiso designa un comisario que gestiona los bienes que usted quiere proteger y un beneficiario que los recibirá en el momento en que se haya determinado. Es obvio que el fideicomiso no es operativo hasta que usted muera y puede ser revocable como el testamento, en tanto que usted quiera a lo largo de su vida. Contiene provisiones sobre la disposición, después de su muerte, sobre los activos que usted haya decidido situar en el fideicomiso durante su vida. Esto quiere decir que los bienes que aparecen en el fideicomiso no pueden aparecer en el testamento y viceversa.

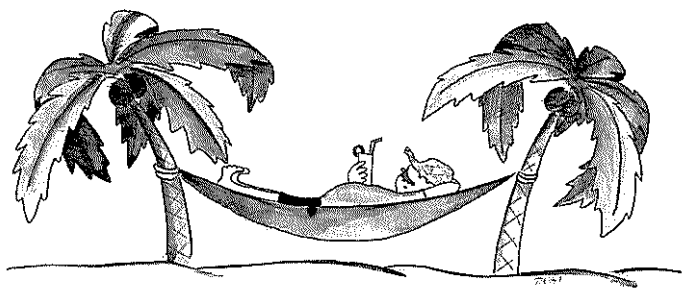
El fideicomiso tiene las siguientes características que puede ser de interés estudiar para dejar el negocio en manos de la familia o de algún familiar. La propiedad es transferida al fideicomiso desde el momento de creación del mismo y no a través de ningún proceso probatorio. Este patrimonio puede ser gestionado por el comisario fácilmente en caso de que usted quede incapacitado para llevar la gestión en algún momento de su vida. Además deberá ser contextualizado con su testamento pues este se hará público tras su muerte.

Debemos recordar que el fideicomiso no reduce el impuesto de sucesiones y donaciones, ni reduce el impuesto sobre su patrimonio, pero si pospone el pago de aquellos hasta que el beneficiario los reciba

del comisario. Tampoco debemos olvidar que el beneficiario puede ser una fundación que previamente usted haya creado, a cuyos cambios fiscales deberemos estar muy atentos.

Es importante determinar la figura del comisario en el fideicomiso. Casi siempre se tiende a entregar la conservación de los bienes a un miembro de la familia y de confianza en lugar de a una buena entidad gestora. Es verdad que podemos encontrar en la familia personas involucradas en mercados financieros, conocedoras del negocio, inversores avisados, etc. A veces dejamos en manos del cónyuge o de los hijos la responsabilidad del comisariado; es decir, de gestionar el control del negocio, de la liquidez, de los fondos a invertir y el diseño fiscal de los bienes asignados al fideicomiso. Pero este control si la empresa es compleja es bastante ilusorio, por lo que se corre un elevado riesgo.

Hay casos en los que conviene nombrar un comisario mancomunado, de modo que una persona sea un experto y un buen gestor y el otro, de la familia, vigile, aplicando el aforismo de que "el ojo del amo engorda al caballo". Sin embargo, si el fideicomiso tiene una larga duración, digamos veinte o veinticinco años, se corre el riesgo de cambio que puede suceder en estas personas con el devenir del tiempo. Por eso, hoy modernamente, debería nombrarse comisario en el diseño de fideicomisos a entidades prestigiosas y profesionales capaces de orillar estas diferencias.



LE DESEO UNA LARGA Y FELIZ JUBILACIÓN

Este es uno de los mayores retos con el que se enfrenta la mayor parte de las pequeñas y medianas empresas familiares. ¿Es posible planear financieramente su retiro cuando casi todo su patrimonio está ligado al negocio que dirige? Esta es una situación delicada también por razones familiares. Si la siguiente generación no continuara el negocio, el plan financiero del retiro sería más fácil, pero si algún miembro de la siguiente generación quiere continuar en el negocio y otros no, el plan de retiro tiene que tomar otros derroteros. Y la estrategia deberá ser diferente si todos los hijos quieren entrar o están ya dentro del negocio.

Si la complicada situación financiera no fuera ya bastante engorrosa, a ella se une la incertidumbre sobre las futuras leyes fiscales y el estado cambiante de las actuales, por lo que la planificación financiera del retiro tiene que hacerse mirando las complejidades de la familia y de las leyes fiscales.

El primer análisis debe de ser el cerciorarse de si el negocio va a continuar o no en manos de la familia, porque de ello dependerá que usted venda el negocio, atraiga socios de capital riesgo o si es de elevada facturación lo haga cotizar en bolsa, o también lo

endeude para luego suspender pagos ante riesgos de debilidad.

Si usted parte de la hipótesis de que el negocio debe continuar en manos de la familia le envió tres clases de consejos amplios para planificar su retiro financieramente.

Use el sistema de plan de complementariedad de pensiones actualmente vigente, sobre todo si ya tiene 52 años y va a estar trabajando hasta los 65 años, complementándolo con un buen seguro de vida para la esposa si usted está casado. Claro que para ello usted tendrá que ganar un salario alto para poder llegar al techo de contribución al plan que le permite la ley. Desgraciadamente existe un número muy bajo de empresarios familiares que hayan suscrito un plan de complementariedad de pensiones.

Utilice ciertos vehículos de renta futura con ventajas de diferimiento y reducción de impuestos y que además garantizan la acumulación de intereses. En este capítulo hoy se dispone de ciertos seguros, denominados unit-link, que luego de un periodo de ocho años de acumulación de intereses, tienen una gran reducción en la base impositiva. Para poder ahorrar tendrá que tener un nivel adecuado de retribución salarial o por otros conceptos, y por tanto, que declarar una renta personal elevada. Si piensa en su futuro este es también un buen consejo.

Utilice la venta del negocio, lo que dependerá de que dicho negocio vaya a quedar o no en manos de la familia en el futuro. Si este es el caso existen varias técnicas que usted puede utilizar, que le exigen a

usted comenzar tan pronto como le sea posible y de acuerdo con sus familiares. Por ejemplo, usted puede firmar un acuerdo de compraventa bien estructurado con sus hijos en el que les venda tan sólo la nudapropiedad y usted se reserve el usufructo hasta su muerte, definiendo los derechos del usufructo, o venda el capital con un plan parcial de entrega de títulos valor. También puede generar una renta anual mediante un vitalicio privado.

Un vitalicio privado es algo diferente a lo que usted pacta con una compañía de seguros. En este caso se trata de que los padres venden el negocio a los hijos y estos sustituyen a la compañía de seguros; es decir, se trata de liquidar lo que usted haya creado y ello exige un procedimiento que paso a enumerar:

En primer lugar tendrá usted que valorar la empresa para evitar problemas con la Hacienda Pública y para no generar problemas en su familia, sobre todo si sólo algunos de sus hijos son los compradores y otros se quedan fuera del negocio. Para ello deberá de llamar a un experto que lo valorará según procedimientos pertinentes.

En segundo lugar, tendrá que establecer un calendario de pagos no olvidando que debe hacerse un calendario actuarial de su esperanza de vida, de modo que los hijos hagan pagos mensuales, trimestrales, etc., según las partes lo establezcan.

En tercer lugar, dese una buena vida pues el negocio está en manos de sus hijos, usted obtiene una renta regular, que aconsejo asegurar, y el gobierno le cobrará probablemente menos impuestos que si la vende al contado.

No olvidemos que si usted o su esposa mueren pronto el vitalicio se finiquita y si usted tiene larga vida, que es lo que yo le deseo, sus hijos seguirán pagando.

Como lee, el vitalicio tiene riesgos y beneficios. El negocio pasa al control de sus hijos, usted rebaja los impuestos, pero también pueden morir sus hijos antes que usted, lo que se obviaría con un seguro de vida sobre sus hijos, que sería más barato. Así conserva usted el negocio en manos de la familia y usted alcanza la venta deseada.

LA SUCESIÓN ES UNA DIFÍCIL DECISIÓN

Conozco a muchos empresarios familiares que han triunfado porque han tomado decisiones eficaces y efectivas. Sin embargo, fracasaron en la transición de la empresa a la futura generación porque respecto de la sucesión no fueron capaces de tomar una decisión correcta. Estos empresarios familiares exitosos lo fueron porque tomaron unas pocas decisiones importantes en su vida, entendidas conceptualmente, y no se dedicaron a resolver problemas. Han triunfado porque supieron conocer en qué consistía la verdadera decisión y cuáles eran las condiciones subyacentes o de campo que había que considerar antes de tomarla. Por el contrario, respecto de la sucesión en el poder de su empresa y de la sucesión en la propiedad de la empresa no la entendieron conceptualmente ni interpretaron adecuadamente el clima subyacente en la familia y en la empresa. La sucesión es una decisión que implica emitir un juicio sobre la adopción de un riesgo. Pero los elementos deben ser los pilares fundamentales del proceso decisional, pues si no se entiende conceptualmente, la sucesión, como tal decisión, será tomada de modo incorrecto e ineficaz.

¿El problema de la sucesión en el seno de la empresa familiar es un hecho excepcional o un hecho genérico que aparece en todas las empresas

familiares? La sucesión es un síntoma del necesario cambio generacional en toda empresa familiar; es un suceso singular de la institución familia empresarial y, por tanto, un hecho genérico.

Si es un hecho, y lo es, la sucesión implica una decisión con una solución genérica; es decir, la sucesión se podrá tratar adaptando una norma decisional a las circunstancias concretas de cada familia empresarial. La sucesión no es un hecho singular que requiera un trato individualizado, sino un hecho generacional genérico que debe resolverse articulando unas reglas genéricas y determinadas.

El error de muchos fundadores de empresas familiares es enfocar la sucesión como un hecho excepcional cuando en realidad es un acontecimiento genérico, olvidando ciertos conocimientos y principios generales. Como consecuencia de este error en el enfoque del problema se hace inevitable la frustración cuando no la inoperancia en el proceso sucesorio.

Si usted, fundador de empresa familiar, entiende que la sucesión es un problema genérico está en disposición de definirlo con facilidad en su familia. Lo único que tiene que hacer es definir la sucesión de modo completo; es decir, capaz de observar todos los hechos observables alrededor del proceso. En el fondo lo que le estoy proponiendo es que defina con claridad las especificaciones de la decisión, que tiene que efectuar, al transmitir la gestión de la empresa y luego la propiedad.

¿Qué objetivos pretende con la sucesión? ¿Qué condiciones tiene que satisfacer? Supongo que usted al transmitir la empresa quiere transmitir un legado,

una oportunidad de desarrollo familiar, una seguridad patrimonial.

Para que la sucesión sea una decisión eficaz tiene que satisfacer ciertas condiciones de campo que han de estar muy bien definidas. Una decisión tomada correctamente al inicio puede fracasar porque no da cumplimiento a ciertas condiciones de campo. Por ejemplo, el sexo varón y la primogenitura no es una condición de campo para que la decisión de la sucesión se aplique correctamente. Puede ser que la primogenitura sea una condición exigida, incompatible con la capacidad de administrar el legado empresarial. Cuando se dan condiciones de campo incompatibles simultáneamente, la decisión a tomar será imposible e ineficaz. Habrá que eliminar la condición que sea incompatible, por ejemplo, dejar la gestión de la empresa al hijo varón que sea un "bodoque".

Usted no puede decidir sobre la sucesión olvidando lo que es correcto y reemplazándolo por lo que es aceptable. Si es así, no tendrá éxito al final. Si usted sabe que un hijo varón y primogénito es incapaz de dirigir la empresa ya conoce las condiciones de campo, que le obligan a tomar una decisión concreta (la de eliminarlo de la gestión) y a eliminar la aceptable (la de entregarle la empresa para contentar a su mujer). Si usted hace lo primero tendrá al menos media hogaza de pan pero si hace lo segundo ni tendrá pan (empresa) ni tendrá hijo. Olvídense de lo aceptable y concéntrese en lo que es correcto.

Cuando haya tomado la decisión correcta sobre la sucesión póngala en acción. Hallar las condiciones de campo es una etapa muy difícil en tanto que

ejecutar la decisión de entregar el bastón de mando consume mucho tiempo. Para que la decisión sucesoria sea efectiva tendrá que nombrar un responsable de ejecutarla. Si no nombra a un responsable para ejecutar la decisión se quedará en una buena intención.

Para pasar a la acción usted tiene que dar a conocer la decisión a la familia y a la empresa; tiene que decidir las acciones a emprender y quién la llevará a cabo y en qué consiste la acción. No olvide que con la sucesión la gente de la empresa y de la familia tienen que cambiar en sus modos de conducta, hábitos y actitudes, para que la empresa siga marchando. Usted, fundador, será el responsable de tan dolorosa decisión como es la de dejar el bastón de mando.

Soltar el poder es una decisión que debe ser evaluada por sus resultados. La decisión sobre la sucesión debe llevar incorporado un mecanismo de información y de supervisión para contrastar resultados con expectativas. Esto es necesario porque el sucesor se puede equivocar y tenemos que entrar a tiempo para corregir aquella decisión. El único modo de supervisar es ir a ver y observar, por eso es mejor transmitir la gestión y supervisar desde el poder que reside en la propiedad. La observación es mejor que las informaciones abstractas de un balance o una cuenta de resultados. El fundador tiene que verificar si se están cumpliendo expectativas o si están cambiando las condiciones de campo.

La decisión sobre la sucesión es un proceso genérico que tiene sus reglas y sus condiciones de campo. Del concepto a la acción son las bases de una decisión que debe ser correcta y no tiene por qué ser aceptable.

¿POR QUÉ FALLAN LOS PLANES SUCESORIOS EN LA EMPRESA FAMILIAR?

Al igual que para que un bien raíz sea productivo usted debe haber elegido una adecuada localización, para que se de continuidad en la empresa familiar debe existir un plan para transferir la gestión y la propiedad. Como director de esta Cátedra de Empresa Familiar estoy obsesionado con este asunto de la transición entre generaciones. Sin embargo, tengo que reconocer que algunas veces dicha planificación sucesoria fracasa. Hasta el plan mejor elaborado puede fracasar bajo ciertas circunstancias. Por eso conviene recordar algunos ingredientes del plan a tener en cuenta y así evitar el fracaso.

La sucesión planificada falla cuando sirve para alimentar aquellos deseos de los familiares a costa de las necesidades de la propia empresa. La transición entre generaciones empieza distribuyendo los beneficios que nacen de la propiedad entre los miembros de la familia. Cuando la familia quiere vivir mejor, y esto es permitido, se drenan recursos de la empresa que disminuyen el capital y las reservas de aquella. Falla la sucesión y fracasa el negocio.

La sucesión planificada hace aguas y fracasa cuando sólo refleja las preferencias del viejo fundador.

No olvidemos que estas preferencias son el elemento clave del éxito o fracaso del plan sucesorio. Se necesita mucha objetividad y buen juicio para hacer una transición sin descalabros. Cuando el plan es bueno, el negocio es estable y crece permanentemente. Un plan limitado por las opciones del fundador solamente puede llegar a ser inoperante.

La sucesión planificada falla cuando no contempla entre sus objetivos la provisión de fondos para las necesidades del que se retira y de su esposa. Si esto no se contempla nunca se transmitirá la empresa. Sería irracional que el fundador dejara el negocio sin garantizarse un adecuado modo de vida y una jubilación confortable. En todo plan de sucesión deben contemplarse mecanismos como vitalicios, compras o cualquier otro que satisfaga el requerimiento de una vejez feliz.

El plan de sucesión fracasa cuando fuerza la entrada del sucesor en el negocio. Por mucho que se fuerce, a la larga, la falta de compromiso y de liderazgo del designado llevará el plan a escorarse y a la empresa al naufragio. Algunos padres amenazan con tretas para que los hijos se hagan cargo del negocio. Las tretas no funcionan.

El plan no funciona cuando es rígido y no tiene capacidad de acomodarse a las condiciones cambiantes del entorno. El plan tiene que ser sólido y robusto. Todo plan debe permitir su revisión para no hacerse irrelevante y obsoleto. Mucho más un plan que contemple transmitir la propiedad y la gestión en el seno de la familia.

Cuando con toda seguridad no existirá plan de sucesión es cuando el negocio es ruinoso o está sin perspectivas. Ningún heredero querrá tomar el mando de ese barco a la deriva. ¡Para que se quieran asumir los riesgos de la sucesión es mejor que la empresa sea financieramente sólida y tenga una buena posición en el mercado! Esta contemplación debe ser transparente y honrada. Al sucesor hay que decirle la verdad de lo que realmente sucede en la empresa. No le someta a la agonía de un reflotamiento ajeno a su voluntad.

Ya saben lo que pienso sobre la sucesión en la empresa. Pienso que es una tarea que no se puede arrinconar en el seno de una familia empresarial. Pero ¿quién le pone el cascabel al gato?

Los negocios crecen y se hacen complejos; crecen más allá de las capacidades que pueda ofrecer la familia para su gestión. Cuando el negocio no se ajusta a estas complejidades, muere víctima de su propio engrandecimiento. Los negocios crecen y crece la familia; llega el momento en que hay que planear la cuestión de su continuidad, simultáneo a la generación de nuevas ramas familiares. Ese es un duro momento, pues hay que enfrentarse con un plan que permita dicha continuidad.

El plan de sucesión es la clave para mantener la empresa en manos de la familia con la mínima exposición al riesgo fiscal y al riesgo de estabilidad. Es fundamental hacer una transferencia de poderes sin tensiones ni rupturas. Por ello el plan de sucesión permitirá, en la mayoría de las ocasiones, una jubilación confortable y compensadora de los esfuerzos que

realizó el fundador y su esposa, si no se han divorciado.

Así que, con estas perspectivas ¿quién es el responsable en el seno de la familia empresarial de prestar atención a los temas sucesorios, movilizandolos recursos necesarios y asegurándose una ayuda externa profesional competente, que le ayude a diseñar dicha transición en el tiempo? ¿El fundador? ¿El candidato a suplirlo? ¿Algunos familiares preocupados por este asunto? ¿Empleados leales que trabajan con el fundador durante largo tiempo en la empresa?

La respuesta es que la sucesión incumbe a todos aquellos. Y cuanto más grande es el negocio mayor incumbencia se ha de exigir. De mayor importancia es que aquellos familiares con predicamento en el seno de la familia empresarial aborden el tema. Todos aquellos que yo he nombrado deben coincidir en lo siguiente:

En si la familia quiere retener la propiedad del negocio después de que el fundador o el actual líder cese y dimita en esa tarea de la dirección.

En si el negocio es rentable y estable como para justificar que permanezca en la familia en la próxima generación.

En si la generación entrante ofrece miembros con cualificación y compromiso para gestionar la compañía.

En si la generación siguiente reconoce que el negocio debe de dar liquidez y seguridad hasta la muerte del fundador o su esposa o del que hoy está preparando la sucesión.

En si todos los miembros de la familia desean preservar el negocio como una empresa sana, de sólidos fundamentos y con futuro brillante, y dejan atrás todos sus deseos de bienestar actual, que se pudiera obtener por la venta de la empresa.

Si todos los miembros de la familia convergen en los puntos anteriores, se ha logrado poner los cimientos a un buen plan de sucesión que con toda seguridad y alta probabilidad tendrá éxito.

LECTURAS RECOMENDADAS

- AMAT, Joan M. 2000. La continuidad de la Empresa Familiar. Barcelona. Gestión 2000.
- BORK, D. Et al., 1997. Cómo trabajar en la Empresa Familiar. Barcelona. Granica.
- BUCHHOLZ, Bárbara B. Et al., 2000. Respuestas a la Empresa Familiar. Bilbao. Ediciones Deusto.
- ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (ESADE). El desarrollo de la Empresa Familiar. Madrid. Edición Especial Cinco Días.
- GALLO-DOMENÉCH MELÉ, Miguel Angel. 1998. Ética en la Empresa Familiar. Barcelona. Praxis.
- GALLO, Miguel Angel. 1996. La Empresa Familiar 5. Navarra. IESE.
- GALLO, Miguel Angel. 1993. La Empresa Familiar 4. Navarra. IESE.
- GALLO, Miguel Angel y FONT, Vincent. 1996. La Empresa Familiar 3. Navarra. IESE.
- GALLO, Miguel Angel. 1997. La Empresa Familiar. Barcelona. Ediciones Folio S.A.

- GALLO, Miguel Angel. 1999. La Empresa Familiar 6. Navarra IESE.
- GERSICK, Kelin E. Et al., 1997. Empresas familiares. Generación a generación. México. Mcgraw – Hill interamericana editores S.A.
- GUINJOAN, Modest y LLAURADO, Josep. 2000. El empresario familiar y su plan de sucesión. Madrid. Díaz Santos S.A.
- HERREROS, Javier et al., 2001. Manual de la Empresa Familiar. Cuatrecasas.
- KOENING, Neil N. 2000. ¡No puedes despedirme, soy tu padre! Bilbao. Ediciones Deusto.
- LANSBERG. Iván. 2000. Los sucesores en la Empresa Familiar. Barcelona. Granica.
- LE VAN, Gerald. 1999. Guía para la supervivencia de la Empresa Familiar. Bilbao. Ediciones Deusto.
- LEA, James W. 1993. La sucesión del Management en la Empresa Familiar. Barcelona. Granica.
- LEACH Peter, 1999. La Empresa Familiar. Barcelona. Granica.
- NEUBAUER, Freud; LANK, Alden G. 1999. La Empresa Familiar. Cómo dirigirla para que perdure. Bilbao. Ediciones Deusto.
- OLTRA CLIMENT, Vicente. 1999. Manual para el estudio de la Empresa Familiar y su competitividad. Valencia. Vicente Oltra Climent.

- ORGANISMO PÚBLICO VALENCIANO DE INVESTIGACIÓN (OPVI). 2001. I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar. Valencia. OPVI.
- ROCA LÓPEZ, Mariano. 2000. Principales beneficios fiscales para la Empresa Familiar. Valencia. Ciss Praxis.
- RODRÍGUEZ ALCAIDE, J.J. 2001. La Familia Empresarial. Cátedra PRASA de Empresa Familiar.
- SALDAÑA RODRÍGUEZ, Mauricio. 1998. La sucesión en una Empresa Familiar. México. Grupo editorial Iberoamericana.
- SÁNCHEZ CRESPO CASANOVA, Antonio J.; CALERO ARTERO, José F. 2000. La Empresa Familiar: Guía práctica de organización y funcionamiento. Granada. Comares.
- SÁNCHEZ CRESPO CASANOVA, Antonio J.; SÁNCHEZ Y SÁNCHEZ A.M. 2001. La Empresa Familiar. Manual para el empresario. Bilbao. Ediciones Deusto.

COLECCIÓN CÁTEDRA PRASA

1. La Familia Empresarial.

Prof. Dr. D. José Javier Rodríguez Alcaide

2. El ABC de la Empresa Familiar.

Prof. Dr. D. José Javier Rodríguez Alcaide

Cátedra PRASA de Empresa Familiar

Por acuerdo de la Junta de Gobierno de 4 de Febrero del año 2000 se creó la Cátedra Prasa de Empresa Familiar, cuyo reglamento contempla objetivos, órganos de decisión y normas de funcionamiento.

Por acuerdo de 25 de febrero de 2000 se nombra director de la Cátedra Prasa de Empresa Familiar al Prof. Dr. D. José Javier Rodríguez Alcaide.

La empresa familiar cordobesa, como la de otros territorios, tiene sus singularidades a las que debemos prestar atención. Una de estas singularidades se concreta en el cambio generacional. El cambio generacional es el nudo gordiano del ciclo vital de la empresa familiar desde el momento en que se vislumbra la retirada del fundador o fundadores. Ese cambio generacional debe permitir la continuidad y el desarrollo de la empresa familiar, haciendo coexistir los lazos familiares nucleares con una gestión de alta cualificación.

A lo largo del tiempo, si queremos que la empresa familiar perviva y nuestra sociedad está en ello interesada, debemos saber tender los puentes entre familia y empresa, diferenciar claramente en el momento oportuno la propiedad de la gestión, acotar los conflictos entre el capital financiero y el capital humano y, sobre todo, explicar aquellos modos de gobierno, que permitan la pervivencia con éxito de la empresa familiar.

La misión de la Cátedra Prasa de Empresa Familiar es contribuir a la supervivencia y desarrollo de la empresa cuando ésta se nutre de la filosofía empresarial.



P.R.A.S.A



CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE CÓRDOBA



UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

www.elaldabon.com

www.catedraprasa.com