

Colección Cátedra PRASA

La Familia Empresarial

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 Veteri-
naria, Planta Baja**

LA FAMILIA EMPRESARIAL

LA FAMILIA EMPRESARIAL

José Javier Rodríguez Alcaide

Cátedra PRASA de Empresa Familiar
Universidad de Córdoba

Córdoba 2001

LA FAMILIA EMPRESARIAL

José Javier RODRÍGUEZ ALCAIDE,

1ª edición 2001

ISBN: 84-95609-14-2

Depósito Legal: CO-1599-2001

DISEÑO Y MAQUETACIÓN:

Luis F. Barona Hernández

Antonio E. Cuesta López

EDITA:

© Cátedra PRASA de Empresa Familiar.

IMPRIEME:

Copistería Don Folio S.L.

Medina Azahara, 11. 14005 Córdoba.

Teléfono: 957 41 19 03

Edición en Impresión Digital

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.

| | <u>Pág.</u> |
|--|-------------|
| ACCESO A LA EMPRESA | |
| ¿Cuánta familia debe existir en un negocio familiar? | 35 |
| A los jóvenes herederos. | 39 |
| La entrada de los hijos en la empresa familiar. | 41 |
| ACUERDOS PREMATRIMONIALES | |
| Acuerdos prematrimoniales: Minan o fortalecen las sanas relaciones familiares. | 45 |
| ¿Por qué no se firman acuerdos prematrimoniales! | 49 |
| ASESORES EXTERNOS A LA EMPRESA FAMILIAR | |
| ¿Por qué la Empresa Familiar necesita asesoramiento? | 53 |
| CICLO EMPRESA | |
| El fundador en la Familia Empresarial. | 57 |
| COMPENSACIÓN | |
| Cuentas claras... Amistades largas. | 61 |
| CONFLICTOS | |
| Males y remedios de la Empresa Familiar. | 65 |
| Las contingencias que hacen arder una familia. | 69 |
| Desacuerdos familiares que finalizan en guerras cruentas. | 73 |
| La conflictividad de la Empresa Familiar. | 77 |
| Evite los conflictos en su empresa. | 81 |
| CONSEJO DE FAMILIA | |
| Un espacio donde gobernar el binomio familia empresa. | 85 |
| Familia cohesionada y Empresa competitiva. | 89 |
| Las personalidades en la Empresa Familiar. | 93 |
| ¿Cómo conseguir que familia y negocio dialoguen? | 97 |
| Un espacio para hablar de los asuntos de nuestra empresa. | 101 |
| EL PAPEL DE LA MUJER EN LA EMPRESA FAMILIAR | |
| Las mujeres son más importantes de lo que pudiera usted pensar. | 105 |

| LOS TRES CÍRCULOS | <u>Pág.</u> |
|---|-------------|
| ¿Qué visión tiene su familia del negocio? | 109 |
| La parábola del hijo pródigo. | 113 |
| La desorganización como norma en las empresas familiares. | 117 |
| La Empresa Familiar es la gran olvidada. | 121 |
| La Propiedad y la Gestión en la Empresa Familiar. | 125 |
| El camino de una Empresa Familiar eficaz. | 129 |
| La singularidad de la Empresa Familiar. | 133 |
| En la Empresa qué soy: ¿Pariente o Empleado? | 137 |
| La familia empresarial. | 141 |
| El Rey Arturo. | 145 |
| La mezcla de familia y negocio crea gran tensión. | 149 |
| MIEDOS DEL EMPRESARIO FAMILIAR | |
| Los insomnios del empresario familiar. | 153 |
| RETOS EN LA EMPRESA FAMILIAR | |
| Los misterios de la empresa familiar. | 157 |
| SUCESIÓN | |
| ¿Cómo sobreviven las Empresas Familiares más de dos generaciones? | 161 |
| El fundador, pieza clave en la sucesión. | 165 |
| Es inevitable que usted planee la sucesión. | 169 |
| Nunca legue su negocio como regalo de navidad. | 173 |
| Que el negocio familiar no se destruya por cuestiones de propiedad. | 177 |
| La complejidad de la sucesión en la empresa familiar. | 181 |
| ¿Vender o conservar? | 185 |
| La sucesión en la Empresa Familiar. | 189 |
| La Presidencia en la Empresa Familiar. | 193 |
| ¿Por qué es crucial planificar la sucesión? | 197 |
| LECTURAS RECOMENDADAS | 201 |

Prólogo

LA FAMILIA EMPRESARIAL

La familia empresarial es un mosaico de ideas, ordenadas con un cierto desorden, lanzadas a los cuatro vientos como respuesta a una demanda social que está en la calle y que se institucionalizó en febrero del año 2000 como cátedra especial de la Universidad de Córdoba.

La cátedra de empresa familiar, bajo el mecenazgo de la Fundación Prasa, se creó por la demanda de don Luis Carreto Clavo, a la sazón presidente de la Confederación de empresarios de Córdoba, y la voluntad expresa de la Junta de Gobierno de la Universidad cordobesa, siendo Rector Magnífico don Eugenio Domínguez Vilches.

La cátedra inició su andadura en el curso académico 2000 – 2001 con tres actividades de relevancia. De un lado, mediante el dictado de cursos específicos sobre la problemática de la empresa familiar; de otro lado, mediante el lanzamiento a la red de Internet de sus ideas y actividades dando lugar a una gran difusión de su actividad a través de aquel canal mundial de comunicación; y finalmente, y semanalmente mediante colaboración en el rotativo diario CÓRDOBA, lunes tras lunes, desde octubre del año 2000 hasta agosto del presente año.

En este primer documento público de la Cátedra Prasa de Empresa Familiar se reproduce en primer

lugar, una conferencia pronunciada con motivo de la inauguración del curso académico 2000 – 2001 en la institución Zalima de Córdoba con el título “La familia empresarial y la empresa familiar” y, en segundo lugar, ordenados por áreas temáticas, cuarenta y dos colaboraciones aparecidas semanalmente en el diario Córdoba, rotativo provincial, a quien le agradezco profundamente que diera albergue, cobijo y calor a esta primera andadura de la cátedra.

Esta recopilación busca diferentes objetivos que van desde la sencilla y objetiva recopilación al necesario servicio que se debe dar a los alumnos de la cátedra sean de la primera promoción como de las sucesivas hornadas que se vayan acercando a nuestras aulas. En formato de bolsillo y con pensamientos de no mucha extensión se pretende que los miembros de las empresas familiares lo tengan como libro de reflexión en la mesilla de noche o en su despacho de trabajo. Para quienes quieran profundizar en cuestiones relativas a la familia empresarial al final del volumen se le abre una lista de lecturas recomendables y recomendadas de alto valor científico.

Esta publicación no hubiese sido posible sin la colaboración de doña Magdalena Rodríguez Jiménez, encargada de la Secretaría de la Cátedra ni sin la colaboración de la doctora Maribel Rodríguez Zapatero, quienes conjuntamente han desarrollado materiales pedagógicos para los cursos regulares de la Cátedra, de donde se han extraído estas reflexiones.

Estos comentarios se encuentran en la página electrónica **www.catedraprasa.com**, diseñada por don Francisco Ureña Rubiales, a quien reconocer su

dedicación y esfuerzo eficiente no sólo para disponer de esta información sino también la de todas las lecciones allá instaladas. Mensualmente y desde el inicio de este curso académico nuestros alumnos y el lector interesado dispone de una revista digital mensual, denominada **www.elaldabon.com**, en la que puede encontrar secciones de interés.

La buena accesibilidad de don Luis F. Barona Hernández y de don Antonio Cuesta López ha permitido la maquetación de los textos para que fuesen de agradable lectura y el diseño del volumen. Su especial sensibilidad tiene que ser reconocida en este prólogo.

La Cátedra durante el año académico en curso, 2001–2002, continúa con sus actividades docentes, de investigación y de divulgación. Esta última labor a nivel mundial se realiza mediante la página situada en Internet y a nivel provincial en las páginas de ABC–Córdoba, rotativo que ha brindado su hospedaje. Estas últimas colaboraciones formarán parte de un segundo volumen que aparecerá, si fuese posible, en el otoño del año próximo.

Día de la Constitución, 6 de diciembre de 2001

José Javier Rodríguez Alcaide

DIRECTOR DE LA CÁTEDRA.

LA FAMILIA EMPRESARIAL Y LA EMPRESA FAMILIAR

CONFERENCIA DE INAUGURACIÓN DEL CURSO 200-2001
PRONUNCIADA EN ZALIMA, CÓRDOBA.

En los países de economía libre la empresa familiar es la columna vertebral de su progreso y de su desarrollo económico. De ellas dependen buena parte de la generación de empleo y buena parte del avance del valor añadido de aquellos países.

A pesar de este comportamiento crucial las empresas son genuinamente vulnerables a la hora de hacer frente a los veloces cambios de carácter económico y social y a las fuerzas que mejoran la competitividad. Los vínculos de lealtad y de amor, que fueron en tiempos del fundador la amalgama y sostén del negocio familiar, son, a veces, más tarde, el impedimento para sincronizar con los cambios, que acaecen en su entorno. Cuando más necesaria y perentoria se hace la innovación y la creatividad es cuando el sistema familiar se adorna de un conservadurismo profundo, que maniatada a la empresa.

Precisamente cuando el fundador o la familia pretende o prevé traspasar el negocio a la siguiente generación es cuando, con inusitada frecuencia, la empresa se encuentra incapacitada para sostener y desarrollar el patrimonio familiar. Y es que las presiones del entorno y la capacidad de la empresa familiar para darles respuesta no se sincronizan con el desarrollo cíclico de la familia. A veces, cuando a la

empresa se le exige dar un gran salto, la familia se encuentra invertebrada, débil y dispersa, cuando no decrepita.

La asincronía entre las etapas de crecimiento y desarrollo de la empresa familiar y las etapas de ahijamiento y formación de las ramas familiares crea tal tensión que, cuando se analiza el censo de empresas familiares, se percibe un alto grado de mortalidad entre ellas, a pesar de existir una elevada tasa de natalidad empresarial. Y esta tasa de mortalidad alta no se debe sólo a las fuerzas del mercado sino fundamentalmente a la ausencia de planificación de la sucesión en la gestión y en la propiedad. Cuando se escruta el censo de empresas familiares, se puede contrastar que sólo un 4% de ellas ha llegado a ser gerenciada por la cuarta generación; es decir, duran más de cien años. Menos del 18% están regidas por la tercera generación y un 41% por los hijos del fundador. En Córdoba alrededor de un 25% de empresas familiares deberán afrontar el problema de la transmisión en los próximos diez años y de esta cuantía, que asciende a 1.500 empresas, más de medio millar van a desaparecer, dado que no tienen pensada la sucesión, y otras tantas pueden estar pensando en la transmisión de modo desordenado.

La incorrecta gestión del proceso sucesorio es principalmente una de las causas de tan alta mortalidad en el seno de la población de empresas familiares. Mas esta miopía es un síntoma de algo más profundo: **la ausencia de la familia empresarial.**

PRIORIDADES Y FRONTERAS

El problema sucesorio bajo el principio de empresa familiar en funcionamiento nace cuando en el seno de la familia se establecen prioridades patológicas. Los componentes de la familia no entienden al fundador, cuando éste se olvida de esposa e hijos y coloca a la empresa como primera prioridad. Cuando alguien funda y pone en marcha una empresa requiere gran cantidad de tiempo (recurso no renovable) y de energía (recurso renovable tras el necesario descanso y sueño). Al fundador le domina la propia empresa porque es estimulante, absorbente, cautivadora, arriesgada y reconfortante. Es la empresa para el fundador su gran amor. A ella el fundador le dedica horas de vigilia y noches en vela y la empresa le exige toda su entrega, todo su corazón y toda su mente. Es como aquella novia egoísta y absorbente.

Cuando esto es así la conversación en la familia gira únicamente en torno a la empresa, cuando el empresario llega a casa a comer o a cenar, junto a los suyos, lo que ocurre en raras ocasiones.

En este caso de patología obsesiva hacia la empresa, en el seno de la familia se escuchan frases como estas:

"Estoy casada con mis hijos y mi marido con la empresa", dice la madre, apostillando "Ya ni siquiera somos amigos". Los hijos suelen decir: "Realmente no conozco a mi padre". "¿Cuándo está en casa es como si no existiera!".

Es el elevado precio que hay que pagar en el seno de la familia por haber dado excesiva prioridad a la empresa. En este caso, el hijo con olfato para los negocios y capacidad de trabajo es bien valorado en el seno familiar, pero el hijo, que baila al son de otra música, termina sintiéndose ajeno a la misma.

No crean que se da esta única prioridad. También y de modo patológico ocurre que en el seno de la empresa se da prioridad a la familia. Esto sucede cuando las empresas son como una prolongación de la familia y cuando no se concibe dirigir la empresa como una empresa sino que la conciben y dirigen al modo como se lidera a la familia; de modo irracional, impulsivo y casi siempre protector. Cuando se contratan familiares por el hecho de serlo, no por lo que saben, por sus experiencias o por su buen hacer; también cuando se adjudican el liderazgo por primogenitura o por razón del sexo (varón).

Si se da esta horrible prioridad, se acarrearán terribles consecuencias. Se inicia la duda sobre en quién se puede confiar; descubren algunos hijos su incapacidad para responder a los cambios de mercado, de modo dinámico y flexible. Creen que, gobernando a la empresa como si de un feudo familiar se tratara, podrán los nietos trabajar en ella algún día.

Sucede en ocasiones que para el líder que dirige la empresa familiar ni la familia ni la empresa son prioritarias. Ocurre esto cuando el fundador o el sucesor está cansado de todo: del papeleo, de las Administraciones Públicas, de los ordenadores, de los cambios; también es sintomático cuando el empresario no encuentra ratos de ocio en casa siendo sus hijos

unos extraños; sucede cuando el empresario pierde influencia en la vida social.

En estos casos una de las instituciones está en ruina y la otra a punto de estarlo. O se hunde la empresa y luego la vida familiar se va al infierno o se destroza la familia (incluso con divorcio incorporado) y luego la empresa se hunde.

El panorama de estas patológicas prioridades es el del abuelo emprendedor, seguido de un hijo vividor, de quien un nieto hereda la pobreza.

Si patológico es dar a la prioridad a la empresa y olvidar a la familia, si horrendo es gobernar la empresa como si de una familia se tratara, si desastre es no prestar atención a la empresa ni a la familia más peligroso es dudar sobre qué es la primera prioridad si la familia o si la empresa.

Este escenario acaece cuando no todos los miembros de la familia están en la misma longitud de onda, al escalar sus preferencias por el trabajo, el ocio, el dinero, la religión, la salud, etc. Sucede esto cuando unos valoran más el corto plazo y presionan por la obtención de dividendos y otros todo lo valoran a largo plazo, retrasando el drenaje de la tesorería de la empresa; también sucede cuando se culpa a la empresa del descuido de la vida familiar o cuando atendiendo sólo los asuntos personales se descuida la empresa. En este escenario se oye decir:

“Me siento como una viuda” a la madre.

“La familia es lo importante” al padre.

“Preferiría ser pobre y tener a mi marido en casa”

“Mi padre necesita el éxito tanto como yo necesito a mi padre” dice el hijo.

LA FAMILIA EMPRESARIAL

Las situaciones anteriores nacen de la existencia de una familia y una empresa divorciadas o subyugadas. Nacen de la ausencia de una verdadera familia empresarial.

La familia empresarial nace y se da cuando los componentes de la misma ansían una forma de vida feliz y una empresa con éxito: cuando todos sus miembros están en la misma longitud de onda, conservando sus peculiaridades; cuando todos están interesados en la familia y en la empresa.

Existe una empresa familiar cuando el líder dirige la empresa como empresa sin dejar de atender a la familia; cuando saben que la familia requiere tiempo y cariño y la empresa requiere trabajo y capital; cuando acaban por sacrificar algunas cosas en el hogar para atender a la empresa; cuando ninguna de las instituciones sufre por causa de la otra. También sucede cuando la empresa podría crecer más y más, pero se niega a renunciar a la familia, por mor de las exigencias de un crecimiento alocado.

LAS FRONTERAS

La familia empresarial existe cuando se dibuja de modo nítido la frontera que debe separar la empresa de la familia. Esta es una frontera invisible, que hay que levantar por bien de la familia y de la empresa,

para evitar interferencias entre estos dos mundos. La frontera está bien guardada cuando los problemas familiares, resentimientos y discusiones en el seno del hogar no traspasan el límite del mismo y no infectan la marcha de la empresa. La frontera existe cuando se prohíbe el uso indebido de los fondos de la empresa para fines personales de algún miembro de la familia; también cuando no están permitidas las vacas sagradas familiares en el seno de la empresa familiar.

La frontera existe cuando los problemas del trabajo no llegan a casa, cuando la empresa no es la causa de que la vida hogareña sea un infierno.

La empresa familiar verdadera existe cuando existe la familia empresarial; es decir, cuando diseñada la frontera entre empresa y familia, esta delimitación ayuda a maximizar el siguiente compromiso entre:

LA VIDA HOGAREÑA Y LA VIDA EMPRESARIAL

Dado que esa frontera es una membrana osmótica que permeabiliza los aportes entre ambos sistemas, la empresa familiar pervivirá si existe la familia empresarial. La familia empresarial se da cuando se percibe no sólo el límite entre familia y empresa sino también la frontera nítida entre propiedad y dirección. También cuando se está convencido que de la propiedad no nace ningún derecho para asumir la dirección de la empresa. La propiedad nace del amor y por el apellido y como consecuencia de la pertenencia a una familia. Sin embargo, la dirección nace del talento y la capacidad de hacer bien en la empresa,

La familia empresarial existe y garantiza la continuidad y el éxito de la empresa familiar cuando se eliminan los privilegios. No al privilegio de estrujar financieramente a la empresa; no al privilegio de la posición, de modo que los directivos sean sólo los miembros de la familia. No al privilegio de la seguridad de modo que la empresa familiar sea una agencia de empleo. No al privilegio del hogar fuera del hogar porque la empresa es lucha y no refugio hogareño. No al privilegio de la no intervención: " no actúo porque es el hijo de...." .

Debe la familia empresarial entender bien que la empresa es una responsabilidad y no un privilegio. También que la familia está al servicio de la empresa; ninguna de las dos saldrá bien parada si la empresa se gestiona para servir sólo a la familia.

Es verdad que de la propiedad nace el poder, el control y las recompensas, pero sólo cuando se asume que la empresa es una grande y severa responsabilidad.

Pero la familia empresarial debe también de saber que la vida de la familia es una responsabilidad igual que la empresa; que la vida de familia no es un privilegio en sí misma, sino que hay que ganársela; que no es posible tener una vida familiar equilibrada si no se hacen las necesarias aportaciones y esfuerzos. No sólo debemos preguntarnos ¿Qué es lo mejor para nuestra empresa?; también debemos preguntarnos ¿Qué es lo mejor para nuestra familia?.

Un empresario que triunfa, pero que no tiene familia, es un hombre o una mujer, solo o sola en el mundo, temblando de frío.

La familia empresarial comparte esperanzas, sueños, metas, planes, necesidades. También comparte temores, diferencias, enfados, enfoques.

La familia empresarial ofrece seguridad financiera a las futuras generaciones, condicionando la distribución de dividendos, los gastos de capital, la planificación de herencias y de legados, la orientación de la dirección y el plan de sucesión del fundador o del líder.

La familia empresarial sabe de los riesgos aceptados, de los sacrificios realizados, también de los errores cometidos y de las victorias alcanzadas. Y ¡cómo no! de las esperanzas que hay que cumplir.

La familia empresarial intenta dirigir con éxito sus empresas y también llevar con éxito la marcha de la familia.

Cuando se logra armonizar familia y empresa, se definen con claridad las fronteras entre ellas y también entre propiedad y dirección, así como entre trabajo-familia-empresa, la planificación de la transición del poder de la empresa y de la propiedad no genera trauma alguno ni para la familia ni para la empresa. Y cuando esto sucede, la sociedad civil es la beneficiaria, pues ni quiebran las empresas ni se rompen las familias por causa de aquéllas.

LAS HERRAMIENTAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Para conseguir la armonía entre la familia y la empresa se deben utilizar diferentes herramientas y procedimientos contrastados. En Europa se viene

experimentando con éxito desde hace más de quince años así como en los Estados Unidos de Norte América. En España el pionero fue en 1986 el IESE, Instituto que creó una cátedra de empresa familiar hace diez años. Hoy día han proliferado estos centros de formación y de investigación ante la estratégica necesidad de apoyar la supervivencia de la empresa familiar. A esta iniciativa se ha incorporado la cátedra de la Universidad de Córdoba creada por la fundación PRASA tras el llamamiento voceado por la Confederación de Empresarios de Córdoba.

Estos procedimientos deben de ser aprendidos, asimilados y puestos en marcha en el seno de la familia y no de la empresa. Y todos estos procedimientos empiezan y terminan por generar un espacio de diálogo entre los miembros de la familia. La familia empresarial se construye a base de reuniones, pues el diálogo es crítico en la vida familiar respecto de la empresa. Las reuniones son como la buena cocina en la que además de mezclar los ingredientes hay que aplicar el calor que nace del amor entre sus miembros y para con la empresa. Son estas reuniones como cuando se trata de crear e interpretar una buena composición musical, en la que se precisa armonía entre voces e instrumentos.

El diálogo en el seno de la familia empresarial debe de ser formalizado. Cuando se abre e inicia sin previa preparación y sin orden conduce al fracaso. Dado que en el diálogo familiar sobre la empresa se abordan asuntos importantes, su formalización es obligada.

La familia empresarial debe reunirse para dialogar sobre cuestiones trascendentales. Les insinúo algunas de ellas a título de recordatorio: Necesidad de percibir las grandes diferencias existentes entre propiedad y gestión de empresa; clarificación de las ventajas que deben disfrutar, en su caso, los propietarios; planificación de la transmisión de poder, de la dirección y de la propiedad en el seno de la empresa familiar; diseño de los mecanismos para dar respuesta al desarrollo y mantenimiento de la empresa en momentos de crisis.

Cuestiones tan trascendentales, como las señaladas anteriormente, no pueden ser abordadas en reuniones de carácter informal sino que estas reuniones deben celebrarse y moderarse con unas determinadas reglas de juego.

Son reglas que por sencillas y aceptadas nadie pone en funcionamiento. Les anuncio algunas que permitirán alcanzar el título de familia empresarial, algo diferente a familia y empresa. En las reuniones de la familia empresarial todo el mundo tiene voz y tiene turno para hablar; todo el mundo escucha y comprende antes de avanzar; nadie interrumpe a nadie y nadie desacredita a nadie argumentando el pasado; nadie abandona en momentos de conflicto y nadie celebra reuniones en privado para colusionar intereses particulares; antes de levantar la reunión todo el mundo demuestra que se comprenden las decisiones tomadas.

La experiencia ha venido denominando estas reuniones, las propias de un Consejo de Familia. El Consejo de Familia es un foro en el que intervienen

los familiares propietarios de la empresa, directivos o no, y sus cónyuges respectivos. El Consejo de Familia es un grupo emocionalmente muy unido, que comparte un proyecto empresarial en el que la familia no sólo compromete su capital financiero sino también su capital humano. En este foro no sólo se habla de la empresa sino además del sistema de valores de la familia, de la misión de la familia en la empresa, de la relación entre los miembros de aquélla, de la distribución de la propiedad empresarial, de las inquietudes individuales de sus miembros.

Cuando estas reuniones del Consejo de Familia finalizan con éxito, sus acuerdos toman la virtualidad necesaria. Son acuerdos que sirven para regular las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa, con objeto de garantizar principios tan básicos como los de unidad familiar, armonía entre sus miembros, continuidad en la propiedad, entre otros. Este pacto es la "carta magna" de la familia y sería como el credo familiar o la declaración de principios o estatuto de la familia empresarial. En España se ha venido denominando "protocolo familiar".

Cuando una empresa familiar no cuenta con estas herramientas (Consejo de Familia y Protocolo familiar) en el seno de la familia, el devenir de aquélla se oscurece.

Los nubarrones aparecen cuando se trata de transmitir el legado empresarial, que no es sólo los activos físicos e inmateriales de la empresa; tampoco es únicamente la estructura financiera de aquélla; es más que eso. Es legar la capacidad competitiva para generar beneficios, que nace de una organización

formada por personas, capaces de transformar en resultados sus habilidades, conocimientos y actitudes. Es legar un equipo humano y un estilo de dirección, que no se sabe si encajará con el modo de hacer del sucesor. Es legar una cultura empresarial; es decir, una cultura compartida del modo de hacer las cosas. Es legar una estrategia competitiva empresarial, que tampoco sabemos, si compartirá el sucesor.

Si aparece la crisis no sólo se hunde la empresa sino que también se puede hundir la familia.

Reflexión final:

Después de estas reflexiones me gustaría concluir lo siguiente: *la supervivencia de la empresa familiar esta relacionada intensamente con la existencia o ausencia de la familia empresarial.*

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

Octubre de 2000 - Agosto de 2001

¿CUÁNTA FAMILIA DEBE EXISTIR EN UN NEGOCIO FAMILIAR?

Ni demasiada, ni poca; debe existir la familia en su justo término. Como en el gazpacho ni mucho ni poco ajo y vinagre; sólo el justo. Es decir, lo importante no es saber cuántos familiares deben de estar en la empresa familiar, sino cuál es la mezcla adecuada de interés, capacidad y compromiso. Si la mezcla no es buena la empresa puede morir de infarto.

Hay pocas dosis de familia en la empresa cuando la empresa está llena de talentos jurídicos, financieros y gerenciales, pero el negocio tiene que tomarlos de fuera a sueldos muy altos. También hay poca presencia familiar si empleados y clientes tratan a la empresa como si fuera de un solo propietario o fuese un conglomerado de accionistas.

La dosis familiar es pequeña si el día de la onomástica del padre o por Navidad reunidos todos preguntan al fundador sobre lo que está haciendo. Poca familia hay en la empresa si nadie en la familia presta atención a la formación de los hijos en el aspecto empresarial.

Las dosis familiares son mínimas cuando las prácticas empresariales se ejecutan sin atender al sistema de valores de la familia.

Suele existir altas dosis de familia en la empresa cuando nadie toma decisiones de gestión sin consultar previamente con todo miembro vivo del clan. También cuando rentas desproporcionadas van desde la empresa a la familia para financiar estilos de vida muy confortables. Cuando la gerencia familiar no reconoce que los asesores externos aportarían mucha luz a sus decisiones y, como no, cuando las trifulcas familiares, las rivalidades entre miembros de la familia bloquean decisiones que son puramente de carácter empresarial.

Claro que hay mucha familia en la empresa si cada vez que se precisa un cambio en la misma, exigido por el mercado, se nos contesta que al "viejo no le gustaría". También cuando los salarios familiares son como un mapa genealógico.

¿Cuándo hay dosis adecuadas de familia empresarial en una empresa familiar?

La dosis es adecuada cuando a cada miembro de la familia con interés demostrado y capacidad probada se le ofrece un puesto de trabajo y no se le fuerza a tomarlo. También cuando los empleados de carácter familiar conocen y aceptan las reglas del negocio, así como sus procedimientos y no los caprichos de cada uno de ellos.

La dosis de familia es adecuada en la empresa cuando los empleados no pertenecientes a la familia reciben el respeto y compensaciones que merecen. También cuando las demandas de gerenciar la compañía no son aceptadas por el simple hecho de

que se debe dar satisfacción al interés o necesidad del familiar solicitante.

Por fin la empresa familiar tiene la cantidad justa y precisa de familia si todos y cada uno de los miembros de la familia, trabajen o no en la empresa, participan del orgullo de ser de la familia y de la empresa y ven a la empresa no sólo como una herencia sino como un activo que se debe proteger.

iCuán difícil es hacer un buen gazpacho!

iCuán difícil es poner la dosis justa de familia en la empresa familiar!

A LOS JÓVENES HEREDEROS

Ser el hijo, hija o pariente de la empresa familiar puede resultar una experiencia muy difícil, sobre todo cuando usted tiene veinte años, no quiere estudiar y empieza a trabajar en la empresa de su padre o de su tío. Usted con veinte y tantos, pocos años, tiene que demostrar el valor que lleva en sí ante la familia y además querrá ganar cierta amistad de los empleados.

A menos que cambie su identidad o su apellido no le será fácil integrarse en el grupo. La gente que trabaja en la empresa de su padre es consciente de que usted tal vez llegue a ser el director de la empresa. Algunos trabajadores pensarán que usted es un niño consentido, sobre todo si ya le ven conducir un automóvil de lujo y altas prestaciones. Sea el futuro heredero sea en el futuro pieza clave del negocio usted es el objetivo de todos los trabajadores. Objetivo de sus miradas, de sus críticas y de su amistad. Piense si las personas que le rodean tan frecuentemente son en realidad sus amigos o perciben en usted la cercanía la poder; reflexione si tanta amistad con algunos trabajadores le hará perder el respeto de los miembros de su familia.

Conozco muchos casos como el que acabo de señalar, por lo que, si usted es ese tipo de hijo o

pariente, debe aprender a manejar muy bien la situación para evitar el fracaso.

Primer consejo: algún día dirigirá la empresa; su posición es diferente, aunque esté trabajando codo con codo con otro compañero o compañera y al mismo nivel en la empresa. Debe ser amable pero consciente de las diferencias.

Segundo consejo: no ponga en riesgo la confianza en usted como uno de los futuros directores de la empresa, al menos en sus primeras andaduras. Hable con sus padres o familiares de los intereses en conflicto; de la mejor manera de no perder la compostura dentro y fuera del trabajo en representación del nombre de la familia y de dar solución a hipotéticas situaciones difíciles; no pierda la ocasión de aprender a conjugar intereses.

Tercer consejo: ejercite técnicas de liderazgo desde el inicio; no se precipite en el uso de su poder de influencia, como hijo del dueño; aprenda a utilizar los canales adecuados de comunicación.

Y, por fin, un **cuarto consejo:** busque un mentor respetado fuera de la empresa. Ya sé que es difícil, incluso puede que a su padre le desagrade; él debería haberle asignado dicho mentor. Esa persona no debe tener intereses en la empresa; pertenece al grupo de quienes saben escuchar.

A usted, querido joven, se le presenta el reto de consolidar la confianza de trabajadores y familiares; para ello debe ser ejemplo y ser modelo de los valores que en su familia se consideran sagrados.

Muchos de los que conozco no superan la prueba.

LA ENTRADA DE LOS HIJOS EN LA EMPRESA FAMILIAR

Todo empresario de carácter familiar tiene una decisión fundamental que tomar en su vida: aceptar o no y cuándo que su hijo entre a trabajar en la empresa. Muchos padres consideran a sus hijos como la forma más segura de la continuidad de la empresa. Para los hijos la decisión de aceptar la oferta es una situación complicada. No saben si con su entrada se afirmarán los valores familiares o se crearán rivalidades y luchas, que nacen entre hermanos y primos y luego se trasladan al ambiente laboral.

El empresario debe cerciorarse sobre si al hijo o hija le gusta entrar a trabajar en la empresa. Los hijos no pueden ser prisioneros bien pagados de la empresa porque la frustración del sucesor está garantizada. El fundador de la empresa familiar debe ser clarividente sobre la realidad de su negocio y del número de hijos que la empresa puede aceptar, sin que peligre su supervivencia. Es obvio que un negocio pequeño no puede admitir a todos los hijos sin correr peligro de desangrarse. Para planificar la entrada de un descendiente en un negocio familiar se aceptan como convenientes algunas recomendaciones sobre las que es necesario reflexionar.

En primer lugar, parece conveniente y saludable que el descendiente pruebe fortuna y verifique sus capacidades en alguna otra actividad durante unos años. La experiencia le hará asentarse en la realidad de los negocios y verificar si goza de las condiciones para heredar la gestión del negocio familiar. Así, si algún día entra en la empresa familiar no será la sombra del fundador. Este período de aprendizaje le enseñará a coordinar grupos de trabajo y liderar personas.

En segundo lugar, si tras este período ha decidido entrar en el negocio familiar, no puede aparecer como caído del cielo. Se deben clarificar sus responsabilidades ante todo el personal, a sí mismo y el fundador. No puede existir duplicidad de mando pues los trabajadores deben saber donde reside la autoridad. El peligro de esta situación se detecta cuando dentro del organigrama se crea un puesto para dar alguna función al sucesor, que puede ser innecesaria. La estructura organizativa de la empresa debe depender de los objetivos buscados y no de la posible entrada de un descendiente en nuestro negocio. Debe haber coincidencia de los objetivos del puesto con los intereses del sucesor como defensor del éxito de la empresa.

En tercer lugar, si un descendiente entra en una empresa es para ocupar un espacio funcional desde el que empezar a tomar decisiones; si no se le permite la toma de decisiones no aprenderá esta difícil función y terminará inmerso en frustración.

En cuarto lugar, los descendientes suelen entrar en el negocio familiar sin un preceptor exterior, que

tutele el proceso de entrada. Este olvido crea luego graves problemas de relación entre el fundador y el sucesor. El padre suele ver al hijo como al pequeño inexperto, cuyos posibles éxitos no revelan importancia. Ante el error cometido es difícil al padre ser ecuánime; o es muy severo o es indulgente y paternal. De ahí la conveniencia de la tutela externa que prepare el proceso de entrada del descendiente dentro de la esfera familiar.

Esta transición es muy complicada. El fundador debe delegar y dejar en manos del hijo un negocio por el que se luchó denodadamente y el sucesor debe adornarse de humildad para aprender el difícil arte de continuar un negocio en marcha con éxito. El sucesor debe entender que la capacidad de tomar decisiones correctas se va adquiriendo con el tiempo, de modo que la delegación de funciones por parte del fundador debe ser desarrollada gradualmente.

Este es un proceso reiterado y reticente al que no se le presta atención a su debido tiempo. Por esta falta de atención surgen problemas en el seno de la familia, evitables.

ACUERDOS PREMATRIMONIALES:

MINAN O FORTALECEN LAS SANAS RELACIONES FAMILIARES

Con frecuencia las jóvenes parejas antes de casarse se ven acosadas con la imposición de ciertos acuerdo prematrimoniales por parte de sus respectivas familias. Muchas veces estas imposiciones o sugerencias por parte del empresario a sus hijos generan malas interpretaciones. Si estas insinuaciones-imposiciones no son bien diseñadas suelen generar malestar en la familia del candidato a consorte, pues lo pueden entender como desaprobación del enlace matrimonial.

Sin embargo, a veces es fundamental la existencia de estos acuerdos prematrimoniales para el desarrollo de la empresa. Claro que deben explicitarse los propósitos y beneficios que nacen de este tipo de acuerdos; los medios por los cuáles tales acuerdos deben negociarse a fin de proteger los intereses legítimos de las partes y promover a su vez los intereses mutuos mediante el fortalecimiento de las relaciones interfamiliares y en nuestro caso deben explicitarse en tales acuerdos los intereses nacidos de la propiedad en las empresas familiares.

En el mundo actual en el que el divorcio es moneda común estos acuerdos prematrimoniales, que no sólo pasan por la capitulación de la separación de bienes de la sociedad conyugal, sino que pueden añadir una serie de capitulaciones que permitan a la empresa familiar no se vea tensionada ni afectada por un hecho que le debe ser ajeno, como es el divorcio del propietario o herederos del mismo.

Es normal en este tipo de acuerdo se capitulen separaciones completas entre los activos, pasivos, fuentes de renta y otros elementos que afecten a la posición financiera de los contrayentes. Es normal que cada parte nombre a su representante para caso de conflicto; que el acuerdo tenga un período de vigencia y un mecanismo de resolución de conflictos.

Nadie debe oponerse a reconocer que cada parte tiene interés legítimo en preservar los activos que en su día deberán ser objeto de herencia por los hijos ni en preservar el control familiar del negocio familiar en caso de muerte de uno de los cónyuges. Nadie debe escandalizarse si se manifiestan intereses legítimos en que los hijos defiendan que los recursos patrimoniales de los padres no se esquilmen y que la empresa familiar no salga de dicha familia si el matrimonio fracasa.

Es obvio y razonable que en dicho acuerdo se fortalezcan las relaciones entre las partes, si dicho acuerdo asegura que sus respectivos derechos de propiedad están protegidos, incluidos los de transferir a los hijos u otros beneficiarios, después de la muerte, los intereses de la empresa familiar así como clarificar

y evitar interpretaciones ambiguas de las intenciones y expectativas de cada parte.

Estos acuerdos prematrimoniales son difíciles de entender cuando se trata del primer matrimonio o, sobre todo cuando el acuerdo viene sugerido por los padres que desean disminuir el riesgo financiero que nace de dicho matrimonio y proteger los intereses de la empresa familiar que pasaron al hijo o hija. Muchas veces la otra parte entiende esta sugerencia como desconfianza y hostilidad. Parece legítimo que se quieran proteger los activos privativos antes del matrimonio, los que se puedan heredar u obtener por donación y los que procedan de actividad empresarial incluso por compra, para así mantener la actividad empresarial. Es obvio que el padre quiera proteger el activo donado o legado al hijo para así proteger la empresa familiar bajo control.

Por eso se sugiere que en el seno de la familia empresarial se pacte este tipo de compromiso entre los hijos antes de formalizar su pareja, pero no sólo los hijos, también los padres pues los padres pueden divorciarse y tras el divorcio destrozar el patrimonio.

Aquí el abogado consejero es pieza vital; no pudo ser un campeón atacante del adversario hostil. Si el acuerdo está bien fundamentado habremos puesto las primeras piedras para evitar tensiones futuras entre familia empresarial y empresa familiar.

¡POR QUÉ NO SE FIRMAN ACUERDOS PREMATRIMONIALES!

Se está imponiendo cada vez más que las jóvenes parejas se vean urgidas a firmar más capitulaciones en las que se contemple un régimen matrimonial de separación de bienes. Lo normal es que en Andalucía y en Córdoba esta propuesta este rodeada de tremendas interpretaciones. Las relaciones entre padres e hijos y entre futuras familias se pueden deteriorar, si no se plantea de modo adecuado dicha negociación, pues a veces una familia puede ver en esta propuesta una cierta desaprobación del enlace por parte de la otra.

Sin embargo, sería recomendable que ambas partes percibieran el propósito y los beneficios de tal acuerdo, los medios con que negociar tal régimen a fin de proteger los intereses financieros de las partes y capaces de promover los intereses mutuos en pos del fortalecimiento de las relaciones inter e intrafamiliares, así como los efectos que este tipo de acuerdo tienen sobre la empresa familiar.

La separación de bienes tiene una función muy limitada: proteger los intereses dominicales de cada parte y definir los derechos de una parte sobre la propiedad del otro. Esto tienen y surte valor cuando la sociedad matrimonial finaliza por muerte o por

divorcio. Pero la situación no es tan simple. Pueden existir hijos a los que mantener, educar y criar; pueden existir necesarias compensaciones en caso de separación y de divorcio a las que las partes deben hacer frente. Hay que hacer frente al concepto de hogar.

Resolver todas estas cuestiones anticipadamente es de gran importancia para la supervivencia del negocio familiar. A veces conviene prever la supervivencia financiera de una parte con tal de mantener la pervivencia del negocio, perteneciente a la otra parte.

Debemos además tomar en consideración el efecto de este acuerdo prenupcial o de una posterior capitulación y disolución del régimen de gananciales en las relaciones familiares. Es obvio que la protección de los derechos de cada parte al negocio de su familia, si lo hubiera, no debe implicar la desaprobación de la nueva relación matrimonial, pues cada parte tiene interés legítimo en mantener los activos, sobre todo los empresariales, en manos de la familia fundadora. Una vez que las partes se reconocen mutua legitimidad a proteger los activos bajo el control de la familia en caso de muerte del cónyuge o a no participar en su herencia, se debe reconocer que los hijos no tienen interés en dilapidar los activos empresariales y que estos activos sin previo acuerdo no deben pasar a las otras manos.

Estos acuerdos cuando son bien negociados y discutidos fortalecen la relación entre las familias y dentro de las familias.

Estas capitulaciones suelen tener grandes dificultades en el ambiente cultural de Andalucía. No existiendo hijos, ni experiencia matrimonial previa, el citado acuerdo prematrimonial suele provenir del estímulo de alguna de las familias, bajo el principio de asegurar la herencia sin riesgo y la continuidad del control de la empresa familiar sin problemas. Y suele crear desconfianza en la otra parte cuando no crea hostilidad. En estos casos estos acuerdos prematrimoniales protegen los activos, que cada parte posee en el momento del matrimonio, los que se puedan obtener por donación o por herencia, los intereses de una familia de una parte independientemente de cómo se obtuvieran (por ejemplo por compra de una parte a un miembro de la familia). Si así no fuera y se produjera el divorcio estos activos son de difícil preservación.

Las familias empresariales que así actúan suelen contemplar estas provisiones en lo que se denomina protocolo familiar, con lo que en la cultura de la familia se institucionaliza, como en Cataluña, el régimen de separación de bienes y algunos acuerdos de obligado cumplimiento para los hijos.

No es cuestión baladí esta que comentamos para el futuro de la empresa familiar.

¿POR QUÉ LA FAMILIA EMPRESARIAL PRECISA ASESORAMIENTO?

Cuando la familia empresarial toma conciencia de cuan diferente es su empresa, comparada con otros tipos de compañías, demanda especialistas y expertos que le ayuden a definir problemas de especial relevancia y a resolverlos sobre todo en el espacio familia-empresa.

¿Qué debe usted esperar de esa clase de asesoramiento? Usted debe esperar información, opinión y consejo o una combinación de estos tres aportes. Conviene que la familia empresarial entienda que son tres cosas o conceptos muy diferentes.

La información es un concepto obvio. Es un material concreto que proviene de las observaciones realizadas por el asesor y también de sus investigaciones y análisis. La información puede provenir de los registros, de los libros auxiliares, de entrevistas con miembros de la familia y empleados, de la aplicación de alguna técnica de análisis de la biblioteca. Si no es una información muy especializada no la precisa usted adquirir. Si usted da instrucciones o contrata un becario de ETEA estoy seguro que se la acumula y sistematiza. Así que ya está preparado

para resolver algún problema. Pero si decide que el asesor se la facilite exíjale la procedencia y las fuentes, que usted pueda verificar si así lo desea.

Otra cuestión es la opinión. Cuando usted demanda la presencia de un asesor lo que desea es un juicio o una opinión. La opinión puede ser la valoración de un bloque de datos, el juicio que le merece un procedimiento; no es otra cosa que la interpretación dada por el consultor, basada en su experiencia y conocimientos, sobre la dinámica familiar. También puede ser el pronóstico futuro de lo que sucederá si continúan o cambian las relaciones familiares.

Por eso hay que diferenciar entre informaciones y opiniones. Si su asesor le dice que hay tres familias con capacidad para ser sucesores, usted sabe si eso es una información o es un juicio de valor. Si es una información deberá estar basada en datos y en análisis objetivos y además debe darle los criterios para haber obtenido esta conclusión. Pero si es una opinión, es decir es algo subjetivo, usted lo valorará en función de la opinión que le merezca la calificación del consultor.

Por tanto no debe confundir información y opinión. Hágale saber y exíjale saber si está dando información o si está emitiendo una opinión.

Entonces ¿Qué es un consejo?. Es una recomendación del asesor de cómo su familia y su empresa deberían usar la información o la opinión del asesor en los cambios que se deben producir en el comportamiento de su familia o en la estructura de la empresa.

Exíjale al asesor que sea muy claro al dar el consejo y pídale las salidas que espera si el consejo se lleva a la práctica. Quede claro que un consejo se lleva o no a la práctica y esa no es responsabilidad del asesor sino de la familia empresarial.

El proceso siempre es el mismo. En el ejemplo que hemos puesto sucede que los test del asesor muestran a los tres candidatos que pueden ser ejecutivos de la empresa familiar y que son o no familiares. A esto le denomino información. El asesor, basándose en su experiencia y en las observaciones que ha realizado en el seno de la familia, opina o emite un juicio de valor sobre cuál de los tres podría ser el mejor para ejercitar ese puesto de trabajo y que posiblemente tendría más éxito. Todo ello se transforma en consejo si el asesor le recomienda que anuncie su decisión, que comienza con el diseño de un plan de sucesión.

Usted debe saber diferenciar entre estos tres conceptos y no confundirlos. La consultoría en temas familiares debe hacerse por un tiempo limitado y para lograr determinados objetivos. Jamás pretenda que el consultor tenga autoridad en la toma de decisiones. Él le dará su información, y se marchará.

EL FUNDADOR EN LA FAMILIA EMPRESARIAL

Hemos siempre recordado a emprendedores-fundadores de empresas familiares. En Córdoba siempre hemos recordado a don Baldomero Moreno, fundador y creador de la mayonesa y el tomate MUSA o a don Diego Pérez Jiménez, el de Calmante Vitaminado, o don Enrique Lovera Porras, el de la Harinera de la Rambla, por citar a algunos de los que ya no están entre nosotros.

Eran seres humanos, que anhelaban, sentían y sufrían los fracasos y gozaban como nadie cuando sus esfuerzos empezaban a dar frutos y su empresa se alegraba con los flujos entrantes de dinero. Su carácter fuerte y perseverante será generalmente recordado y reconocido por familiares y empleados, incluso después de su muerte. Así eran don Baldomero, don Enrique, don Diego. Este tipo de emprendedores suelen no sólo marcar el carácter de su empresa sino también el de sus hijos, incluso contradictoriamente. Al final, todos ellos estuvieron más en casa disfrutando de sus nietos, que de su negocio. Todos ellos atravesaron diferentes etapas propias de una empresa familiar.

La fundación del negocio: Necesitaron visión y energía para sortear las crisis, que nacían de la falta de capital de trabajo (fondo de maniobra en aquellas épocas de stop and go), pasando por los difíciles permisos de apertura de los negocios hasta levantar las ventas. Vivían para la empresa y difícilmente se apartaron de ella al tiempo que la familia tuvo que hacer tremendos sacrificios económicos en busca de un futuro prometedor. No sabían delegar funciones ni decisiones ante tantas adversidades.

El desarrollo del negocio: Respiraron tranquilos; pagaron las nóminas y contrataron más empleados. Consolidaron el sistema; buscaron ejecutivos adecuados; se lanzaron al mercado exterior como el caso de Moreno S.A. o fueron pioneros en la publicidad por radio, con "el feliz sin dolor todo el día" de Calmante Vitaminado. Innovaron mercados y productos.

La maduración del negocio: Ya tenían todos más de 50 años. Con todos ellos tuve ocasión de charlar bastantes ocasiones o de pasear alguna que otra vez, como con don Enrique Lovera Porras. Las plantillas se ampliaron y la entrada de profesionales en la cúpula de las empresas fue necesaria. Era el tiempo de elegir sucesor y fue para todos ellos una etapa particularmente crítica. Los cambios familiares y tecnológicos se aceleraron; la nueva generación buscaría adaptaciones a aquellos cambios. Uno tuvo que recuperar el capital expropiado. Cada uno de ellos enfocó el proceso de sucesión de manera diferente. En alguna de estas empresas están los nietos, ejerciendo alguna función directiva. Las

empresas siguen en funcionamiento en manos de la segunda o de la tercera generación.

Decadencia o Renovación: Esta etapa siempre es previsible. Suele ser la del padre fundador, que no quiere ceder el control de la empresa a sus hijos o a sus empleados más selectos. Está acostumbrado a que las cosas se hagan según siempre él dispuso y le es difícil aceptar los cambios estructurales. Quiere descansar y al mismo tiempo generar situaciones incompatibles. La decadencia se precipita y el caos explota cuando hay dos cabezas que toman decisiones. Suelen cometer el error de permitir que la muerte les separe de lo que fue la razón de su vida, de su negocio. No fueron capaces de encontrar otra ocupación para su capacidad en su vejez, como hubiera sido trabajar en una Fundación propia.

Todos ellos vivieron una vida de contrastes, crisis y logros recurrentes. Comprender lo que hicieron y las etapas por las que pasaron motivará a sus sucesores a continuar aquellos esfuerzos para hacer crecer el negocio y afianzar las relaciones familiares.

CUENTAS CLARAS..... AMISTADES LARGAS

Uno de los temas más delicados en la empresa familiar en la que trabajen hijos e hijas del fundador es la fijación de la retribución económica. ¿Todos los hermanos deben ganar lo mismo? ¿Cuánta será la retribución si todos son hijos míos?. Un sistema injusto de retribuciones es fuente de conflictos y envidias entre hermanos que construyen una barrera de rencores, que acaba con la familia y la empresa. Conozco a unas cuantas familias del sector joyero en las que ha sucedido esta pléyade de tensiones. ¿Debe pagar lo mismo a cada hijo, siguiendo la parábola del dueño de la viña del evangelio?

Probablemente si el fundador decide pagar por igual, el hijo más trabajador perderá motivación y sentirá que no debe trabajar tanto (sobre todo si escucha al consorte): al fin y al cabo a desigual trabajo y desigual responsabilidad igual retribución.

Este ejemplo confirma la necesidad de establecer una política clara y transparente de retribuciones en una empresa familiar, expresada por escrito y justificadas ante el Consejo de Familia o ante la familia.

Para que las retribuciones queden clarificadas hay en primer lugar que diferenciar los conceptos de

empleado y de accionista a efectos de fijación del salario. No olvidemos que, aún saliendo de la misma caja, los familiares reciben compensaciones por tres conceptos: salario, dividendos y prestaciones accesorias. El salario debe ser el justo que corresponda al desempeño del puesto que ocupe y a sus resultados y experiencia acumuladas. El sueldo debe ser comparable con la escala de otro trabajador de igual desempeño y función, que no sea familiar, porque se paga la función no el linaje ni la "la sangre". No conviene pagar un salario alto de retención. La empresa no es una "jaula de oro" con prisioneros bien pagados e inconformes o ineficientes. El salario debe ser competitivo y siempre referido al mercado.

Las prestaciones accesorias deben ser iguales para familiares y empleados ajenos a la familia. ¿Por qué el hijo debe tener un automóvil de alta gama y no el jefe de ventas, que tiene idéntico rango en el organigrama?.

Si además usted es familiar accionista tendrá derecho a dividendos si los hubiera. Este es el único hecho por el que se retribuye en común a la familia, si todos poseen acciones. Pero su política de dividendos debe quedar bien clara a los ojos de todos y deberá evitar que las futuras generaciones sangren el negocio por encima de sus posibilidades de generar recursos. Eso es "Pan para hoy y hambre para mañana".

En la empresa familiar no pueden existir "Pasajeros de primera clase", que presentan expectativas de altos estándares de vida, pues ello afectará al negocio familiar.

La equidad en la empresa es pagar a cada uno según corresponda a su aportación y responsabilidades sea o no miembro de la familia. La igualdad debe venir, vía dividendos, según las acciones adquiridas por compra o por donación.

Si usted separa salario, retribución en especie y dividendos la empresa irá bien. Haga las cuentas claras y tendrá amistad larga y duradera.

MALES Y REMEDIOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Muchas familias empresariales sufren ciertas enfermedades, cuyos remedios se deben conocer, so pena de llevarla a la bancarrota.

La primera enfermedad aparece cuando los hijos del fundador no quieren ni ver de lejos el negocio del padre. Tienen muchas razones para este comportamiento y todas son legítimas. Pueden ser las muchas alternativas que tienen ante sí y para su futuro, que son algunas irresistibles. Puede ser que las dos generaciones sean incompatibles. En este caso la empresa vislumbrará su ocaso. ¿Qué remedio buscar?. Lo mejor es buscar el sucesor fuera de la familia. No insista en buscar el sucesor entre sus hijos; algunos lo buscan en familiares cercanos. Quizás precise tiempo. Busque una gerencia profesional y externa y espere a que aparezca el nieto competente y comprometido. Mantenga la propiedad y el control hasta la tercera generación, si es posible.

La segunda enfermedad aparece cuando el fundador o el sucesor de la segunda generación rehusa tomar decisiones sucesorias. Les invade una parálisis esquizofrénica cuando se les habla de la necesidad de planificar la sucesión. Quieren que la empresa que

fundaron o heredaron sobreviva, pero no deciden ni cómo ni quién debe dirigirla en el próximo futuro. La empresa morirá con ellos. ¿Qué remedio buscar?. Solo cabe que la familia tome conciencia de esta resistencia y consensue un frente sucesorio. Debe tomar una decisión sobre el sucesor. A la familia no debe importarle herir los sentimientos del "viejo" si cree que el negocio debe perdurar en manos de la familia. Pero haga la propuesta bien aconsejada.

La tercera enfermedad aparece cuando los idas y venidas, las ideas y ruidos se acumulan desde la familia a la empresa y desde la empresa a la familia. Tantas sospechas e infundios terminan por hacer enfermar a la empresa. ¿Qué remedio aplicar?. Cuando el viejo está todavía en la empresa y tiene voluntad debe aplicar mano de hierro a esta situación de comportamiento destructivo. La empresa no es un ring de boxeo en el que se pelean los hijos. Si aplica mano dura y retira tareas, poderes e incluso despide, salvará el negocio. Otras veces tendrá que hablar, negociar y arbitrar para acabar con las disputas entre familiares y con la explosión del torpedo que la empresa lleva dentro. Estas disputas son bombas lapas de efectos retardados, pero explosivas.

La cuarta enfermedad aparece cuando el propietario no acepta el cambio. No quiere adaptarse a las condiciones de un mercado tan cambiante ni a los ciclos económicos. Así no se puede preservar a la compañía. ¿Y qué hacer ante tamaña resistencia al cambio?. Si la empresa dispone de un consejo de familia debería debatirse en su seno. Pero si el viejo quiere seguir manteniendo el control la solución no es

votar entre los familiares. Quizás precise un consejo externo a la empresa y a la familia. O tendrá que esperar a que el jefe vea con claridad y aleje los fantasmas. Entonces hasta puede ser tarde.

Y por fin la quinta enfermedad. Después de seleccionar el sucesor, formarlo y entrenarlo nos encontramos con el drama de su profunda incompetencia para liderar los negocios. El negocio naufraga. ¿Tiene usted algún remedio a la vista?. Quizás darle más oportunidades, quizás ponerle una ayuda externa, quizás extender el poder a otros ejecutivos más capaces. Si usted no lo puede despedir no tendrá más remedio que poner en venta la empresa antes que la incompetencia de su hijo o sobrina la arruine. Ya sé que esta solución es muy dolorosa pero es muy común y único modo de salvar el patrimonio.

LAS CONTINGENCIAS QUE HACEN ARDER UNA FAMILIA

Muchos negocios familiares se estresan cuando se tienen que enfrentar a un crecimiento rápido e importante. Todo crecimiento afecta a los sistemas de gestión, pero algunos emprendedores temen que este crecimiento empresarial afecte al carácter familiar de su empresa, como son el sistema de valores de la familia y el sistema hereditario. Crecer en la empresa presupone cambios en prioridades, en la estructura, en la plantilla de personal y, a veces, en el modo de concebir el negocio. De modo que el crecimiento empresarial es un momento o período de tensión para muchas familias empresariales.

Pero no sólo es el crecimiento una transición dolorosa. Existen también otros acontecimientos que tensionan a la familia y que proceden de la empresa.

La familia percibe los cambios en el mercado. Si una empresa familiar quiere triunfar ante estos cambios tiene que reaccionar como una mariposa y atacar como una abeja. Gracias a su carácter familiar y de control la empresa puede tomar decisiones rápidamente, reasignar recursos y acomodarse a los cambios. Pero sólo si los miembros de la familia que rigen el negocio piensan en sintonía. Estos cambios

son siempre un gran terremoto. No es fácil reaccionar ante la caída de la demanda, la aparición de nuevas tecnologías o la obsolescencia de algunos de sus productos. Si esto sucede después de un largo periodo de opulencia el choque suele ser dramático.

La familia percibe dramáticamente los cambios cuando la empresa precisa nuevas estrategias. Las nuevas estrategias exigen nuevos modos de hacer y nuevas funciones y, a veces, los familiares no están preparados para asumirlos.

Una familia arde cuando el que dirige la empresa familiar está tramitando su separación o divorcio e incluso cuando está preparando, casi siempre su segundo matrimonio y también, a veces, el primero. El divorcio afecta no sólo al divorciante sino a toda la familia y al negocio, sobre todo cuando empiezan a discutirse derechos de propiedad del consorte y la herencia futura de los hijos del matrimonio que acaba de romperse. Para prevenir y suavizar estos choques usted, fundador o líder de la empresa, debe construir procedimientos operativos que resuelvan estos problemas o al menos los amortigüen, antes que tener que ir a los tribunales de justicia.

También arde la familia cuando se empieza a hablar de transferir responsabilidades y propiedad a la futura generación. Este momento o periodo es parecido a una olla a punto de estallar. Hacer la transición sin perturbaciones familiares es una obligación. Usted, como viejo fundador o sucesor, no puede permitir un desastre organizativo en la empresa ni una familia destrozada. Por eso debe planear la sucesión sin incidentes.

No crea que la familia no sufre cuando el hijo o hija con unas expectativas ante los padres decide no entrar a trabajar en la empresa y organizar su vida libremente por otros derroteros. Pero aún sufre más cuando el hijo o hija, que ya lleva trabajando varios años en el negocio, decide dimitir, marcharse y organizar su vida de otro modo. Sobre todo si el desertor es aquel que es pieza clave en el negocio y difícilmente sustituible. Eso no es bueno ni para el negocio ni para la familia y suele suceder cuando padre e hijo no son capaces de entenderse ni en la empresa ni entre sus respectivas familias.

Como usted comprenderá esta última contingencia es difícil que sea prevista en ningún plan de sucesión empresarial. Cuando sucede, genera una tensión y un cambio profundo en las vidas de la familia y de la empresa. ¡Podría una empresa familiar preparar planes de desembarco de familiares claves! Jamás, pues este es un supuesto difícilmente previsible.

Claro que el negocio familiar es capaz de sobrevivir a todos estos fuegos e incluso beneficiarse de estas terribles experiencias, pero sería mejor disponer de planes para abordar estas contingencias.

DESACUERDOS FAMILIARES QUE FINALIZAN EN GUERRAS CRUENTAS

Los conflictos no resueltos entre propietarios, gerentes y empleados, si son familiares, pueden destruir rápidamente el negocio, como las termitas acaban lentamente con un edificio. Es verdad que no hay familia empresarial que no tenga conflictos. En algunas, estos conflictos son moneda corriente, en otras empresas estos conflictos aparecen con una determinada periodicidad, que desaparecen hasta una nueva ocasión.

También es verdad que una empresa familiar saludable sólo se construye cuando la familia empresarial también es saludable; es decir, exhibe unas fuertes interrelaciones y sus expectativas están equilibradas entre familia y empresa. Cuando hay conflictos en la familia, paso a paso se trasladan al negocio hasta destruirlo.

En primer lugar, la familia debe reconocer que el conflicto puede surgir. Es peligroso pensar que los miembros de la familia van a estar siempre de acuerdo sobre todos los asuntos que se viven en la empresa. Admitir la existencia de diferentes perspectivas entre generaciones, entre sucesores, entre miembros de

la familia debe ser normal. Por eso debemos aceptar que la gente tiene derecho a discrepar constructivamente. Si los conflictos se ordenan de modo abierto se evita la corrosión moral de la familia y de la empresa y se puede conseguir que la empresa se mantenga en forma. La competición entre opiniones familiares, cuando es bien ordenada, consigue mantener muy competitiva a la empresa.

En segundo lugar, usted debe conseguir que el conflicto sea un instrumento más de la gestión de la empresa familiar. Los lazos familiares son tan fuertes que no debe importar incorporar el conflicto a la gestión. Lo difícil es saber hacerlo y además hacerlo bien. Cuando los desacuerdos afloran usted como fundador o máximo responsable de la empresa familiar debe incorporar el asunto en la agenda de la próxima reunión, pues tiene la obligación de ofrecer un foro a los familiares donde discutir sus legítimas opiniones así como la oportunidad de poder aconsejar en la gestión del negocio. Este procedimiento racionalizará el proceso conflictivo.

Debe mantener el conflicto entre familiares bajo control. Hay gentes que son conflictivas por naturaleza, quizás porque sus vidas sean tan aburridas que necesitan crear conflictos para mantenerse despiertos. Su empresa no se puede permitir el lujo de tener todo día funcionando la batidora de los rumores y tensiones, porque esto es una pérdida de energías y de tiempo.

Cuando usted esté convencido de que un conflicto familiar no aporta ningún cambio positivo para el negocio debe saber zanjarlo. Para ello debe tener

mecanismos implantados que impidan que pequeños desacuerdos se transformen en guerras abiertas. Por ello debería disponer de un manual escrito sobre políticas y procedimientos y un lugar para resolver diferencias entre miembros de la familia en el seno de la empresa y tensiones con los propios empleados por causas del linaje familiar.

Una buena familia empresarial debería contar con un manual que permitiera identificar los conflictos que han de ser resueltos y el nivel del organigrama en el que se toman estas soluciones; es decir, qué asuntos son propios de la gerencia, cuáles de éstos asuntos deben ir al Consejo de Administración y cuáles deben ser tratados en el Consejo de Familia.

Cuando una empresa familiar dispone de una guía para resolver conflictos está en disposición de controlar los efectos destructivos de aquéllos sin desperdiciar las ventajas que nacen de todo intercambio de ideas.

Nadie espera que una familia empresarial esté siempre y en todo de acuerdo. Por ello todos los miembros de la familia deberían sentirse libres para discrepar alrededor de la mesa del foro familiar o del Consejo de Familia. Pero por el interés de todos, por la armonía familiar y el futuro de la empresa, las discrepancias deberían abordarse con un espíritu constructivo.

LA CONFLICTIVIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

El enfoque dual del híbrido contextual que es la empresa familiar viene impuesto por la realidad. La superposición del sistema familia y el sistema empresa, superposición inevitable, es la causante de una amplia gama de conflictos. Chocan los intereses de la familia y los intereses de la empresa, que nacen de expectativas y posiciones de dominio diferentes. Muchas personas representan diferentes papeles superpuestos: el padre que es gerente y propietario, la madre que es accionista y dueña, el hijo que no es propietario pero trabaja en la empresa, la hija que ya es propietaria pero no trabaja en la empresa, el cónyuge divorciado que defiende los intereses del hijo y que no llegará nunca a ser propietario y trabajador de esa empresa; etc....Un calidoscopio de estrellas que nublan la razón. Todo ello sencillamente sucede porque las expectativas no cambian cuando se migra del contexto familiar al contexto empresarial o al contrario.

Cada sistema tiene su propio estilo de comunicación, de toma de decisión y de resolución de conflictos. Tal vez sean estilos apropiados para cada uno de los sistemas pero crearán tensión si se desea extrapolar al otro. No se puede evitar la

superposición y la dualidad de funciones que una misma persona asume. Lo que se debe proponer es conocer y entender las relaciones entre ambos sistemas en los diferentes ámbitos de conflicto.

En el plano ideológico rechinan y chocan los diferentes sistemas de valores de la familia con los principios de gestión de la empresa. En la empresa, quiera o no la familia, impera la justicia contributiva; en la empresa se da más al que más aporta; más poder al más capaz; más remuneración al que más valor genera; es decir, nace un juego de contraprestaciones. Por el contrario en la familia impera la justicia distributiva; los padres procuran dar un trato igualitario a los hijos, nadie se echa atrás ante las necesidades y la solidaridad siempre está presente. En la familia todos son iguales por el simple hecho de haber nacido en ella. Es fácil de interpretar estas justicias en cada sistema, pero muy difícil de tasar la solución en el híbrido familia empresa.

La política también se da en la familia y en la empresa. La política consiste en repartir el poder y el gobierno en la empresa. En la familia el gobierno y el poder reside en los padres de modo natural, pero no así en la empresa. Desentrañar las reglas del poder en la familia no es cuestión baladí. Las reglas de poder en la familia no son a veces explicitadas, pues en la familia la estructura de poder es el resultado de una compleja interacción de muchos factores. Sabemos que hay miembros de la familia que ejercen mucha influencia de modo encubierto. El padre da la cara y la madre se mueve entre bastidores. En la familia se debe saber quien controla los recursos y quien toma

las decisiones de modo real y de modo formal. La familia dará igual cuota de poder a todos los familiares en tanto que la empresa otorgará el poder al más potente y capaz.

Los conflictos de poder y dominio se explicitan en el ámbito económico. El ámbito económico es la representación de las consecuencias asignativas de recursos económicos hacia la familia y de recursos humanos y económicos hacia la empresa desde el sistema familiar. Los grandes conflictos afloran cuando se decide la política de remuneraciones, dividendos, uso de activos (el automóvil de la empresa para el hijo o la hija), la financiación de activos familiares basada en recursos empresariales y, por fin, el gran conflicto: la continuidad de la empresa en poder de la familia. Casi todas las sucesiones acontecen de modo dramático. La mayoría de los familiares entienden la herencia como un recurso económico fácil y a la empresa como un refugio de incompetentes o del vividor oportunista. Pocos miembros familiares entienden la herencia como una responsabilidad. La empresa no se hereda y lo que se hereda es la responsabilidad de hacerla crecer y desarrollarla.

Ante tantos conflictos cómo poner el cascabel a ese gato rabioso que a veces llega a ser el híbrido familiar.

EVITE LOS CONFLICTOS EN SU EMPRESA

Conozco a dos hermanos que trabajan en la empresa que su padre fundó hace treinta años con motivo de la designación de Córdoba como Polo de Desarrollo. Están casados y con hijos. La empresa sigue adelante tras las dos crisis del petróleo, la transición democrática y ahora la competencia tras la entrada en la Unión Europea. Estos hermanos son rivales afectuosos: comparten los mismos valores, pero en el ambiente flota que pronto el padre se retirará y uno de los dos debe hacerse cargo de la gerencia. Tendrán quizás que compartir el poder. En tanto el padre siga en activo él es quien toma las decisiones y tiene gran influencia sobre empleados y familia. Cuando el padre se retire, los dos hermanos quedarán al mando de la empresa, compartiendo el poder, cuyos atributos debieran previamente quedar aclarados. Es verdad que los dos hermanos compartieron muchas cosas en común hasta que se casaron. Ahora, ya casados, se han creado dos nuevos enfoques vitales, que no coinciden con la familia de la que proceden.

¿Cómo lograr la necesaria armonía?

Para lograr el éxito en una empresa familiar estas familias deben aclarar que los objetivos que persiguen

la familia y la empresa son distintos: En tanto que la familia busca la preservación de sus miembros y el desarrollo de las mismas, la empresa, alternativamente, busca la permanencia en el mercado y la optimización de los recursos.

En la empresa es importante lo que cada persona hace o desarrolla en tanto que en el familia el individualismo es importante por sí mismo.

En este caso sería recomendable tanto al padre como a los hijos unas pautas de actuación, que permitan alcanzar cierta armonía entre las tres familias y la empresa del padre (fundador).

En primer lugar, sería deseable crear y respetar espacios individuales al tiempo que mantienen el espacio común familiar. Es muy difícil y requiere arte y método. De no hacerse así estos espacios se llenarán de aire viciado. Conviene no subordinar la familia al negocio, pero tampoco conviene levantar una frontera entre familia y empresa que sea impermeable.

En segundo lugar es imprescindible que estos dos hermanos sean capaces de expresar abiertamente sus expectativas acerca de su carrera profesional en la empresa. No deben ser prisioneros de "papá" ni de la empresa por él fundada.

En tercer lugar deben crear dentro del espacio común un sistema de relaciones interpersonales donde resplandezca la claridad. Cuando los mensajes no son claros, directos y organizados precisamos un mediador mensajero. En este caso suele ser la madre que traslada sentimientos entre hermanos y de hijos al

padre. Esta triangulación no es buena. El planteamiento directo en el espacio común favorece la armonía en la empresa y entre las tres familias.

En cuarto lugar, les recomiendo a padres e hijos para lograr la armonía fomentar en ese espacio común cierta capacidad de disfrute con el negocio. Dado que el negocio es sus propias vidas y su razón de existir, deben enfocarlo con vigor y con humor. Vendrán tiempos difíciles para la empresa y para las familias y este enfoque les permitirá mantener el timón hacia la dirección correcta.

Cuando lean estas líneas estoy seguro que iniciarán el camino para que la empresa se fortalezca tras la sucesión y la unión entre las tres familias (la de los abuelos y la de los hijos) no se resquebraje.

UN ESPACIO DONDE GOBERNAR EL BINOMIO FAMILIA EMPRESA

En general y desde mi conocimiento existen muy pocos casos en la provincia de Córdoba de los que se pueda decir que disponen de un espacio para gobernar el caos representado por las relaciones familia empresa.

Y sin embargo, la disponibilidad de este espacio es urgente, necesario e indispensable para gobernar este caos. Se necesita ese foro para gobernar ese caos. Se necesita ese foro para identificar y reconocer los méritos de cada integrante de la familia así como la voluntad de implicación en la misión de la empresa de la familia. Se necesita dicho espacio para que se expresen los diferentes intereses existentes y cambiantes por parte de cada componente de la familia. En esa mesa de diálogo hay que regular el equilibrio dinámico de intereses contrapuestos entre familia y empresa, que deben compatibilizarse para evitar el caos. Los canales de comunicación entre familia y empresa deben quedar formalizados en este foro y en este espacio deben de ser conocidos e integrados los cambios que van sucediéndose en el seno de la familia, reglamentando previamente las compatibilidades.

Es de gran utilidad este espacio. Sirve para transmitir información transparente y no rumores; para escuchar opiniones en lugar de infundios; para cuestionar asuntos y prever acontecimientos; para aprender a escuchar y resolver malentendidos; para delimitar funciones y para tomar decisiones estratégicas, que afectan a la familia y a la empresa, o mejor al espacio intersección familia empresa.

Si muchas empresas familiares dispusieran de este espacio en la familia empresarial se suavizarían tensiones y se evitaría el caos. La creación de este espacio es un proceso complejo. Si fuera un proceso sencillo estaría instaurado en todas las familias y no existiría esta preocupación por incorporarlo a la cultura familiar.

Es un proceso que supone la necesaria integración de todos los familiares en el espacio familia empresa. Eso no es fácil porque se trata de instaurar una cultura relacional, que debe ser compartida por todos, cuando se aborda el devenir de la empresa familiar. Es un proceso inacabado de análisis y previsión del futuro de la familia, de la empresa y de la dualidad familia empresa. Es un proceso complejo y a veces dramático porque en ese espacio se deben explicitar lo implícito por obvio, para así ganar claridad y legitimidad en las posiciones.

Cualquier foro de debate exige una formalización de acuerdos, llámese estatutos, llámese protocolo.

Este espacio debe de estar regido por un documento escrito, que recoja anticipadamente el esfuerzo para construir las pautas relacionales entre

empresa y familia. Como cualquier constitución debe de ser algo vivo, que se modifique en el tiempo, que se desarrolle según cambia la empresa y la familia.

El fundador debe concebirlo como un mecanismo de salud para las nuevas generaciones para regular sus relaciones entre sí, cuando se trata de la empresa. Este foro, cuyas capitulaciones se escriben, es la historia común de la familia, cuando es aceptada por todos y obliga al consenso y al respeto de las normas establecidas. Y fundamentalmente tiene la virtud de dejar por escrito unas reglas de comportamiento que de no hacerse así se diluirían en el tiempo y con el tiempo.

A este espacio común se le denomina Consejo Familiar y a las capitulaciones, reglas y códigos de conducta, que regulan las relaciones de la familia y la empresa se les denomina protocolo familiar.

No es un documento estándar sino el producto de la explicitación de las expectativas y límites en el seno de cada familia y de sus complejidades. Es un conjunto de reglas, acordadas desde el consenso, cuya función es unir a la familia desde la construcción de estos vínculos. Creado el protocolo con la participación de todos los familiares suele exigir, para su definición, la ayuda externa.

FAMILIA COHESIONADA Y EMPRESA COMPETITIVA

La clave del éxito de la familia empresarial para gobernar adecuadamente la empresa familiar es saber gestionar la intersección de dos sistemas; es decir, la superposición de la familia y la empresa.

Este espacio de superposición no puede quedar sin dirección, sin estrategia, sin anticipaciones y previsiones ante los cambios, que suceden ineludiblemente tanto en la familia empresarial como en la empresa familiar; es decir, esta superposición necesita mecanismos de acomodación mutua y adaptación ante el entorno.

La familia empresarial tiene unas reglas no explicitadas por las que se regula; la jerarquía en su funcionamiento es tácitamente aceptada y su propia historia es asumida; sin embargo los miembros de la familia no saben cómo actuar en la empresa y esta ignorancia demanda un aprendizaje pertinente.

Recordamos, además, que la empresa es y debe ser un sistema organizado, que proporciona un espacio para ser eficiente, si se pretende continuar en el mercado. Sin embargo, el espacio intersección familia-empresa está realmente poco definido en cada caso; sus límites son difusos, cuando no confusos. Esta

indefinición del espacio familia-empresa genera problemas, porque la familia se empeña en no definir dichos límites y hace escasos esfuerzos, cuando no ninguno, para gestionar las relaciones entre ambos sistemas.

Por tanto se debe institucionalizar el espacio de intersección o solapamiento entre familia y empresa; es decir, se deben definir las funciones de dicho espacio, los objetivos que se quieren alcanzar, las jerarquías en el seno de dicho binomio y las reglas para funcionar y tomar decisiones. Cuando así se hace surge un gran potencial creativo y adaptativo, que permite desarrollar la familia en lugar de congelarla y acrecentar la empresa en lugar de quemarla.

Existen herramientas para lograr definir esta superposición, para explicitar las diferencias entre el sistema familia y el sistema empresa y para reconocer como legítimas dichas diferencias. En este espacio de sistemas superpuestos (familia-empresa) deben existir nexos de comunicación.

En este espacio la familia "habla". Debe definir sus relaciones internas, entre sus miembros, así como sus relaciones con la empresa. En este espacio la familia participa de lo que sucede en la empresa y se ponen en común expectativas e intereses respecto de la misma. Dada la complementariedad padres-hijos y la rivalidad también entre hijos, el formato para que la familia hable debe de ser el más adecuado a aquellas circunstancias.

En este espacio, además y también, la familia "gobierna". El objetivo debe ser gobernar la compañía

y no sólo representar a los accionistas; debe prestarse atención al proceso de toma de decisiones en el seno de la empresa familiar y debe centrar su atención en la gestión de la empresa y discutir sobre aquella.

En este espacio debe entenderse que para que una empresa sea competitiva debe disponer de una dirección profesional, sea o no familiar, pero al fin y a la postre debe ser profesional. La profesionalidad tiene que ver con la ética y la capacidad, por eso no es suficiente pertenecer a la familia para gerenciar la empresa. Debe existir una ética responsable que anteponga el bien común a los intereses particulares cuando se gobierna una empresa familiar. Al fundador o a sus seguidores a veces se les hace muy difícil aplicar la ética y la virtud en el gobierno de la empresa familiar.

Para gobernar desde la familia una empresa familiar deben declararse unas reglas de juego que deben ser aceptadas por todos los miembros de la familia y que regulen las relaciones. Sin reglas no hay comunicación entre los miembros de la familia. Estas reglas tienen un grado de complejidad que depende de la complejidad de la familia.

En general no existen canales de comunicación entre familia; dentro de la familia y con la empresa. Tienen que ser creados y ello dará lugar a una familia cohesionada y a una empresa competitiva.

LAS PERSONALIDADES EN LA EMPRESA FAMILIAR

La personalidad de los ejecutivos de todo negocio es un factor muy importante a tener en cuenta. Conocimiento y personalidad de la alta dirección de una empresa son elementos claves del devenir de la misma. Pero en el caso de la empresa familiar este factor a menudo altera la gestión y la planificación del negocio familiar y llega a costar una fortuna.

Individualmente cada miembro de la familia empresarial tiene su propia personalidad. Tienen una manera específica de emitir mensajes a los otros miembros de la familia y una métrica especial para traducir los que se reciben. Pero no sólo cada individuo sino la familia, como grupo, exhibe su propia manera de ser o su propia personalidad. Casi siempre es predecible el papel que cada miembro de la familia va a jugar en el negocio. Es predecible casi siempre lo que cada miembro va a decir o va a hacer.

Por eso no es difícil entender la dinámica familiar; es decir, el camino pronosticable que recorrerá cada miembro de dicho grupo y por eso la familia constituye un verdadero sistema, independiente del negocio. Pero a veces este modo de hacer las cosas no tiene respuesta de su razón de ser; se dice que se desarrollan casi en un estado de hipnosis, de modo automático.

Las teorías sobre el sistema familiar o la dinámica familiar en el mundo de la empresa familiar no es otra cosa que un esfuerzo para comprender lo que se esconde del rígido comportamiento de la familia, a veces con difícil capacidad de adaptación al entorno. Se presupone que este comportamiento irracional ante lo que sucede en la empresa familiar tiene sentido y es explicable como es el comportamiento de una persona sujeta a ciertas hipnosis. Es decir, muchas familias hacen lo que hacen, de modo hipnótico, sin conocer la motivación última.

Por eso muchos consejeros externos a la empresa familiar se sorprenden cuando su razonable y buen consejo se ve rechazado y frustrado por actitudes y comportamientos, que en principio y superficialmente aparecen como irracionales o perversos, provenientes de algunos miembros de la familia o incluso de la familia como grupo. A veces los consejos generan hostilidad hacia el consejero.

A veces las pautas de comportamiento familiar ante problemas empresariales son rígidas y predestinadas y las actuaciones y respuestas aparecen como melodramas siniestros. Si este es el caso, el consejo de la empresa familiar tiene y tendrá dificultades para desarrollar sus ayudas y recomendaciones.

Cuando abordamos el futuro del negocio de la empresa familiar no nos encontraremos gato encerrado tras el telón sino la mismísima historia de la familia empresarial. Entre padre e hijo puede existir un trance hipnótico, puede existir una especie de raptó mutuo, momentos y periodos de ausencia de

contacto, rivalidad intensa y contactos dulces y violentos. Unos y otros están reafirmando sus personalidades.

Cuando queremos comprender el sistema familia para luego ayudar al devenir de la empresa pueden aparecer despertares no queridos, como pueden ser las intromisiones de los hermanos en esa relación paterno filial.

A veces el padre trata el intruso con el olvido o ignorándolo, como si estuviese sometido a un trance hipnótico. Y es que las especificidades de los roles familiares son marcadas. La pluralidad de caracteres en el seno de la familia es una ventaja comparativa y al mismo tiempo es origen de luchas internas que afloran cuando el trance hipnótico desaparece. Eso sucede cuando el fundador envejece y no se hace compatible la realidad de la empresa con la pasión que el padre o algún hermano o hermana pone en aquella.

¿CÓMO CONSEGUIR QUE LA FAMILIA Y NEGOCIO DIALOGUEN?

La familia y el negocio deben disponer de un lugar, un tiempo y un espacio donde hablar de las relaciones familia-empresa. Este espacio debe ser un escenario en el que se abra un diálogo fluido antes de que surjan o cuando surjan dificultades. Es necesario que la familia cuente con un espacio confiable en el que se puedan solucionar las tensiones de la familia con la empresa y viceversa.

Para que el diálogo sea fluido y confiado debe existir una ordenación de los puntos a tratar, que dependerán de la fase en que se encuentre el negocio y de los problemas que afligen a la familia, a la empresa o a las dos instituciones. Pero siempre debe el orden del día incluir tres apartados importantes: información, educación y diversión. La diversión en la atmósfera necesaria de ocio para crear distensión y ofrecer la oportunidad de que los integrantes de la familia intercambien bilateral y mutuamente impresiones e información, para festejar los logros familiares y empresariales, para reencontrarse si se han alejado, para compartir la pequeña historia vital de cada uno.

Si la familia no ha creado todavía este foro se preguntará: ¿Y de qué hablar?, ¿quiénes participarán

en estas reuniones?, ¿Cuáles serán las bases y reglas de discusión?, ¿Quién dirigirá el foro?, ¿Quién financiará el encuentro?

Claro que tendrán que definir y responder a todas estas cuestiones. En cuanto a derecho a participar tenemos que aclarar si deben entrar los cónyuges, los excónyuges, los hijos mayores de 15 años, los miembros de la familia que trabajan en la empresa y no tienen acciones. En cuanto al moderador del foro familiar deberán pensar si debe recaer la responsabilidad en alguien ajeno a la familia y a la empresa, si debe ser algún familiar con este atributo de moderador, si debe ser rotativa la función de moderar. Respecto a las bases de discusión debe fijarse la responsabilidad de establecer los puntos a tratar, las reglas para tomar acuerdos, los modos de reprimir excesos y exhaltaciones. Respecto de la financiación del foro y de sus gastos, sobre todo si incorporan actividades de ocio, debe aclararse si los financia la empresa y qué apartados del presupuesto son subvencionados por la misma.

Resueltas las cuestiones de procedimientos en ese foro y en sus diferentes sesiones, de acuerdo con el ciclo del negocio y de la familia y del contexto empresarial, deben abordarse tópicos tales como: evolución de la marcha del negocio y del sector, reflexión sobre los valores familiares y su relación con la empresa que aparecerán cuando se dialogue sobre: políticas de empleo para integrantes de la familia; problemas y enfoques de la sucesión en la gestión; políticas familiares de compensación si los hubiera; formación de la próxima generación en relación al

negocio familiar; acuerdos prenupciales para los miembros de la familia que tipifiquen contingencias, que afectarán a la marcha de la empresa; situaciones de crisis financiera de algún miembro de la familia; manejo de situaciones complejas de familiares que trabajan en la empresa y son adictos al juego, al alcohol, a la droga, etc.; derechos y responsabilidades de los accionistas que no trabajan en la empresa y son familiares; fomento, capacitación y desarrollo de valores familiares; estilos de vida saludables.

No debe olvidar que dirigir un foro familiar para que el foro sea fructífero requiere talento y capacitación para conseguir centrar las discusiones enfocadas al tema, animar la participación de todos, incluso la de los más débiles, guiar la toma de decisiones. Justamente por la necesidad de disponer de capacitación, talento e imparcialidad se recomienda un moderador externo a la familia y a la empresa, pues si modera el fundador o el jefe de la familia suele inconscientemente intimidar al resto del grupo familiar y paralizar la necesaria discusión abierta del orden del día. Claro está que puede existir tal moderador en el seno de la familia; si existe y lo ha detectado debe permitirle actuar.

No se levante sin analizar el grado de satisfacción alcanzado de las expectativas creadas y sea capaz de ponderar los intereses de cada participante.

UN ESPACIO PARA HABLAR DE LOS ASUNTOS DE NUESTRA EMPRESA

La familia empresarial tiene un gran reto que afrontar: asegurar una comunicación efectiva entre la empresa familiar, la familia empresarial y las expectativas de sus miembros. Y todo ello porque en una empresa familiar se solapan, se mezclan y conviven tres grupos distintos de expectativas que pueden nacer de diferentes grupos o sistemas; a saber, la familia, la propiedad (accionistas) y los empleados, miembros de la familia; en la empresa, no todos los miembros de la familia reúnen las condiciones de trabajadores y accionistas y no todos los empleados de la empresa son accionistas y miembros de la familia. Puede haber miembros de la familia con trabajo en la empresa y sin poseer acciones (caso del consorte o de los sobrinos y primos). Cada empresa es un mundo único e irrepetible en este entramado de relaciones.

¿Cómo resolver la comunicación sin "ruidos" entre estos grupos?. Si ya es difícil que se comuniquen bien en el seno de la familia padres y hermanos entre sí, mucho más difícil lo es en seno de la empresa. ¡Cómo llamar la atención al hijo sin ser paternalista ni ogro!

¡Cómo decirle al padre que debe echarse a un lado y dejar paso a la nueva generación!

Para facilitar esa comunicación eficaz entre familia, empresa y propiedad se recomienda constituir un Consejo de Familia, en cuyo seno se discutan aspectos claves y estratégicos para la familia y el negocio; es el puente entre la empresa familia y la familia empresarial. No se trata de hablar de aspectos operativos de la empresa, sino estratégicos.

Se precisa una constitución que acatar, unas reuniones periódicas en las que discutir los problemas, que nacen en la intersección o solapamiento "familia-propiedad-empresa". Se precisa una reunión larga para permitir la convivencia en un ambiente relajado enriqueciéndola con recuerdos familiares y conociendo detalles del proceso fundacional de la empresa de boca del fundador, si aún vive. Me hubiera gustado conocer los inicios de Baldomero Moreno, de su propia voz, como conocí los de Pepe Arenas cuando saltó de las Costanillas a la Torrecilla y levantó Pan Arenas, S.A.. Ello enriquece el espíritu de quienes amamos la libertad de emprender.

En el Consejo de Familia debe hablarse de expectativas individuales y grupales, de liderazgo y plan de retribuciones, de condiciones de admisión de hijos y consortes, de capacitación previa al trabajo a desempeñar, de la retirada del fundador y de la garantía de su liquidez para vivir, etc., etc.

Si usted dispone de Consejo Familiar, que se reúne dos o tres veces al año, podrá volver a tener reuniones familiares en las que hermanos y primos se miren a

la cara, junto al abuelo, y hablar de fútbol y toros y se olviden del trabajo en la empresa y de los negocios.

Las reuniones del Consejo de Familia, cuando son moderadas y organizadas adecuadamente, son el espacio común para dejar escapar tensiones, exponer expectativas, ventilar en el lugar adecuado y en el momento reglado problemas y fricciones, que surgen de modo normal por la interacción normal entre familiares, y que a la larga afectarían al devenir del negocio y a la convivencia y cohesión de la familia.

¿Por qué tan escaso número de empresas familiares disponen de un Consejo Familiar?. Pues porque la moderación de sus reuniones exige la presencia de una persona ajena al clan familiar, a fin de evitar que sea el fundador quien marque las pautas y la conducción de dichas reuniones. El fundador suele resistirse a tal innovación, que luego paga en disputas.

**LAS MUJERES SON MÁS IMPORTANTES DE LO QUE PUDIERA
USTED PENSAR.**

No, no es verdad que un negocio familiar gerenciado por una mujer sea una segura catástrofe. Cada día se observan mayor número de casos de negocios llevados por el binomio padre-hija. Las mujeres hoy día son fundadoras-propietarias de negocios familiares y las hijas llagan a ocupar la gerencia de muchos de ellos. He tenido recientemente una alumna que ya es ejecutiva de los negocios del padre. Estas mujeres traen aire fresco a la empresa además de las perspectivas propias de su género. Inclusive el entorno familiar no coloca las expectativas sobre ella en el cielo, como se suele hacer cuando de un varón se trata.

¿Cómo afecta la gerencia femenina de un negocio familiar a la dinámica interna del mismo y a sus relaciones comerciales?. Pues todo depende de cómo el resto de los componentes de la familia la conciban y la traten en sus relaciones no comerciales. Cuando la familia se descuelga del enfoque tradicional, aceptan que la madre o la hija lideren la compañía; cuando la familia considera que tanto los varones como las hembras pueden perseguir sus propios sueños y

alcanzar lo que desean, a las mujeres se les exige igual que a los hombres: cualificación y compromiso. Las mujeres que tienen éxito llevando la gestión de una empresa familiar no son muy conscientes de la singularidad que todavía ello representa.

El mundo de los negocios todavía está dominado por el hombre; muchos varones tienen problemas en sus relaciones con las mujeres, cuando estas ocupan puestos de dirección. Y en las reuniones algunos varones no suelen tomar en consideración las propuestas de las ejecutivas. Por eso debemos preguntarnos si dejar al frente de un negocio familiar a una mujer no será una desventaja competitiva añadida.

Yo creo que no. Conozco a mujeres, pocas desgraciadamente, llevando los negocios familiares y algunas ocupando ya puestos representativos. Algunas de ellas han sido la última apuesta del padre. En lugar de continuar con su trabajo profesional han asumido el riesgo de llevar el negocio. Otras han ocupado el negocio que el padre dejó al morir prematuramente o tuvieron que asumir cuando el marido falleció. No son muchos los casos, pero si usted da un vistazo los encontrará a su alrededor.

En muchos casos los padres pusieron los ojos en los varones, que luego no tuvieron agallas para responsabilizarse de la gerencia y le correspondió a la hija hacerse cargo de dicho reto. Estas mujeres son capaces de asimilar rapidísimamente toda clase de información relativa a la compañía y al mercado, de analizar a los competidores y de tomar decisiones acertadas.

Las mujeres en el mundo de los negocios familiares van a ser de ahora en adelante más importantes de lo que cupiera pensar. Con estudios superiores muchas de ellas, con esa responsabilidad y minuciosidad con que vienen armadas, van a llevar el triunfo a muchas empresas de carácter familiar.

Estarán compitiendo con el varón a la hora de hacer planes sucesorios. Son una verdadera alternativa a los varones. Los padres deberán contar con ellas, porque muchas veces su grado de compromiso es superior al de los hermanos. Si hasta ahora han entrado en el negocio por necesidad familiar pronto estarán demandando la gerencia y lo harán bien. Mi experiencia con alumnas en el mundo de la dirección de empresas me lo permite pronosticar.

¿QUÉ VISIÓN TIENE SU FAMILIA DEL NEGOCIO?

Una buena empresa familiar se construye siempre sobre pilares fundacionales de tipo organizativos. Una familia empresarial que define una misión en la vida, una visión de la empresa y un plan estratégico para llegar con éxito al objetivo buscado logrará el triunfo. Las tres cuestiones están muy relacionadas pero son muy diferentes.

La misión describe lo que hace el negocio y cómo se tiene que hacer. Por ejemplo, puede definir la misión como el deseo de prestar un servicio de calidad y conducir el negocio en todo momento.

La visión establece lo que la empresa quiere que el negocio sea. Es una definición en el seno de la familia empresarial de intenciones y de aspiraciones y la explicitación de la filosofía que subyace. Así que si la misión es lo que la empresa hace y el plan no es otra cosa que el modo de conseguir los objetivos, el proceso de definir la misión, es decir, lo que la empresa tiene que ser exige el cumplimiento de una serie de condiciones.

En primer lugar la visión depende del sistema de valores de la familia empresarial. Una definición de la misión reflejará los valores que guían a la familia en

sus decisiones, elecciones y prácticas diarias en el negocio. Pero una definición de la visión familiar del negocio proyectará este conjunto de valores hacia el futuro, descubriendo cómo debería ser la empresa cuando cambien las condiciones de mercado, las presiones de los competidores y las circunstancias de la propia familia.

De modo que siempre hay que estar observando cuidadosamente el sistema de valores que ilumina el pensamiento de la familia. ¿Cómo define la familia lo que es equivocado o lo que es correcto?. ¿Qué tradiciones familiares se han de preservar e incorporar al negocio?. En este proceso de reflexión deberían participar todos los miembros de la familia de modo dinámico y sensible.

Para definir la visión se deben tomar en consideración las direcciones que el negocio debe elegir en crecimiento, diversificación y transiciones y hacia donde se verá forzado a ir en días o en años. Es decir, hacia donde quiere la familia que el negocio vaya, tomando en consideración la dirección de las fuerzas del entorno. Es algo difícil de desarrollar en el seno de una familia empresarial. Una de las decisiones es no permitir que el negocio explote en manos de la familia. Hay que pensar cómo servir a la comunidad dentro de diez años si el negocio sigue teniendo éxito. Hay que pensar cómo devolver a la familia dentro de veinte años el esfuerzo realizado en el negocio.

Cuando estos casos se discuten en el seno de la familia de modo ordenado suelen traer luz y consenso, clarificando la visión que la familia tienen del negocio y de la empresa.

La visión es un documento que refleja las aspiraciones de la familia empresarial para su negocio hoy y en futuras generaciones. Debe ser un documento práctico y no una pica en Flandes. Si está bien concebido por la familia y mejor redactado, la visión es un documento que define los objetivos generales del negocio familiar y guía la evolución de la misión y del plan estratégico necesario para llegar con éxito al futuro.

LA PARÁBOLA DEL HIJO PRÓDIGO

Decidir cómo se ha de dividir un negocio familiar legado a los sucesores es un gran problema. Una solución, bastante común, es dejar el negocio a quien de los hijos quiera llevarlo y asignar los bienes raíces a los otros. Este enfoque puede ayudar a eliminar peleas y facilitar el concepto familiar aportado por un componente de la nueva generación.

El elemento clave es que negocio y bienes raíces tienen que ser percibidos con igual valor entre los hermanos, como en el caso del hijo pródigo. Usted lector interesado debe observar que he escrito percibido y no valorado, sabiendo además que una cosa es el valor y otra el precio que quieran pagar.

Cuando se hereda, algunos hijos valoran metafísicamente algunas posesiones de bienes reales, adjudicando más valor que el que le daría un tasador. Así que la colección de relojes del abuelo o la casa en la que nació alguna de los hijos a veces se valorarán más que las acciones del negocio familiar. El problema del reparto del negocio se facilita si a las percepciones se les da tanto crédito como a las valoraciones.

Un factor crucial para distribuir con éxito los activos del patrimonio de la familia así como el negocio es la capacidad que tengan los herederos para esperar. Cuando hay un plan de sucesión escrito y aprobado el propietario maneja el negocio familiar hasta que los sucesores han probado su capacidad. Pero para que esta solución funcione aquellos que heredan bienes raíces y personales deben gozar con que un hermano lleve y posea el negocio en tanto que ellos, tienen que esperar el reparto de la herencia tras la muerte del fundador y no comportarse como el hermano que quedó trabajando con la familia en la parábola del hijo pródigo.

La transferencia de responsabilidad y control entre generaciones, cuando se hace bien, permite valorar el liderazgo y capacidad de gestión del sucesor en tanto que se dispone de tiempo para hacer los ajustes al plan si este no funciona. Cuando se precisen cambios profundos en el plan de sucesión para conseguir que el negocio siga marchando, el cambio se debe hacer con decisión y sin condena para el miembro de la familia que no ha dado el resultado apetecido. Si no se produce un golpe de estado o toma por la fuerza nadie deberá tomar la misión sin el acuerdo y apoyo del resto de los miembros de la familia.

Hay momentos malos para la empresa familiar representados por la baja valoración que al líder propuesto dan los miembros de la familia. Quizás sea el momento de pensar en un gerente externo que no tenga tantos rechazos. No olvidemos que es muy difícil trabajar en la propia empresa familiar y no sentirse usado y abusado. El que trabaja en la

empresa no entiende la magnanimidad del fundador con los hijos que estudiaron y no aportaron su esfuerzo a la tarea empresarial.

Estas discrepancias tienen mucho que ver con la política de compensaciones, que es de formas variadas y va más allá del salario. El crédito que se obtiene o el reconocimiento por el trabajo aportado a la empresa llevada al éxito es un valor alto en la familia. Sin embargo, son pocos los miembros de la familia que se sienten partícipes de estos avances logrados por el que se quedó trabajando en la empresa.

Si recuerda la parábola del hijo pródigo entenderá muchas de las tensiones y contingencias que suceden en el seno de la empresa familiar.

LA DESORGANIZACIÓN COMO NORMA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

La primera razón o causa de numerosos e innecesarios problemas en la empresa familiar es la desorganización crónica que padece. Esta desorganización en la empresa familiar no es más que el vivo retrato de la desorganización existente en la familia. ¿Quién lleva la basura al contenedor? ¿Quién saca a pasear al perro? ¿Quién debe cortar el césped? ¿Cuándo debemos pintar el garaje de la casa?. Si a todo eso le damos vueltas en la familia cómo esperamos tener la empresa organizada.

Lo que ocurre es que una familia desorganizada no suele traer grandes problemas. Dejar de cortar el césped una semana no llegará a ser catastrófico. Pero tener una empresa familiar desorganizada sí llegará a ser catastrófico. Un negocio familiar desorganizado consume tiempo y energías de modo bochornoso y genera recursos, que no producen ni beneficio ni satisfacciones.

Cuando el negocio familiar está desorganizado los errores son costosos y se hace muy difícil corregirlos y muy lentamente se aprovechan las ventajas que ofrece el mercado. La moral se viene por los suelos y

a muchos integrantes de la familia no les merece la pena el trabajo que desarrollan en la misma; la frustración es una de las salidas horribles de una empresa familiar desorganizada.

Pero no necesariamente tiene que suceder así. Hay empresas familiares bien organizadas, porque los son en sus propias familias. Normalmente han dado los siguientes pasos:

Han creado puestos de trabajo reales a los que han asignado responsabilidades reales. Los miembros de la familia tienen que disponer de la definición de su puesto de trabajo y del modo de contabilizar sus resultados. Muchos no lo hacen porque creen que la empresa es una extensión de la familia. Si nadie sabe lo que se supone que usted hace en su empresa, nadie sabrá qué es lo que usted está haciendo en ella. Eso es desorganización, de modo que defina la tarea y su responsabilidad por escrito.

Ninguna organización debería trabajar o funcionar sin disponer de procedimientos y políticas por escrito. Su empresa familiar debería disponer de un organigrama, una descripción general de lo que hace cada unidad operativa, quién es responsable de qué, y cuáles son las políticas de compensación. Cualquier becario de la Facultad de Empresariales le ayudaría a redactarlo.

Cualquier operación comercial es muy sensible al tiempo. El resultado destructivo de toda desorganización es que las tareas se hacen en el último minuto. Si su empresa familiar no dispone de un calendario de tareas, de fijación de fechas finales,

de fijación de vacaciones y viajes es que usted está mal organizado. Imagínese que en su familia no se hubiese fijado la hora de almorzar o de cenar; todos diríamos que vive en una familia desastrosa.

En las empresas familiares es normal ver a todo el mundo ocupado haciendo nada provechoso y además todo el mundo dando y pidiendo información en cada esquina. Sería más provechoso fijar reuniones semanales en las que comunicar la información pertinente con una agenda preconcebida.

He encontrado en mi camino empresas familiares sin ningún sistema de conservación de libros, registros de información esencial. Creo que llegan a terminar su trabajo por puro milagro. Si su empresa es de las que documenta su actividad en el dorso de los sobres que recibe y luego pierde estos sobres es mejor que contrate a alguien para esta labor de secretariado. No lo olvide, el desorden de su empresa tiene mucho que ver con el desorden en su familia.

LA EMPRESA FAMILIAR ES LA GRAN OLVIDADA

La empresa familiar, aglutinadora de voluntades, no tiene voz cuando la familia empresarial discute la sucesión en el poder, el reparto de dividendos, decisiones de ampliación, admisión de familiares como trabajadores, etc... La empresa familiar, paradójicamente, que nutre de recursos y de empleos a la familia es la gran olvidada.

En el seno de la familia se negocian intereses individuales que afectan a la gestión de la empresa; algunos miembros de la familia aportan soluciones de gran creatividad, que son auténticas barbaridades vistas desde la empresa que poseen. Casi todas las incorporaciones se hacen desde la óptica familiar de modo que el beneficio de ciertas decisiones, favorecedor para un miembro de la familia, puede representar un alto coste para la empresa y un ataque a la viabilidad de la misma. La familia tiene una gran capacidad para evaluar una decisión cuando afecta a algún miembro, pero no sabe, en general, cómo evaluar el efecto que tal decisión tiene sobre la empresa.

Si la familia no admite, como un dogma, que la eficiencia empresarial debe presidir e iluminar sus

discusiones y que la empresa debe estar por encima de los intereses familiares concretos, por el bien de la familia, la empresa será esclava de la familia y se destruirá en poco tiempo.

Hay muchas decisiones familiares que afectan al negocio familiar, pero como ya hemos escrito anteriormente, la decisión más importante, por estratégica, es la de la sucesión en la toma del poder y la gestión.

La sucesión es un proceso muy complejo, pero sobre todo es un proceso de construcción de un proyecto empresarial viable y potente para la próxima generación. Si la familia empresarial entiende la sucesión como una negociación de intereses entre los miembros de la familia y a espaldas de la empresa jamás el negocio familiar continuará con éxito en el mercado.

La sucesión, en el fondo, es una negociación entre la generación saliente y la generación entrante. Las dos generaciones, con sus peculiaridades y contingencias, deben ser capaces de proponer el nacimiento o la continuidad de un proyecto sólido, atractivo y con fuerza para atraer las voluntades de todos los componentes de las dos generaciones. Ya sé que esto es muy difícil, pero es necesario e ineludible.

Cuando los pescadores aceptan el paro tecnológico parten de la hipótesis de que esta estrategia permite renovar la población de peces y, por tanto, no agotar el caladero, posibilitando una nueva temporada de pesca. La construcción de una empresa capaz de crear más valor exige la

autolimitación por parte de la familia. Autolimitación en drenaje de dividendos, autolimitación en admisión de familiares en la plantilla del negocio familiar, pero sobre todo, autolimitación a la hora de acertar con la persona que debe acceder al poder; es decir, diseñar bien la transmisión.

Todo ello será posible si la familia comprende que la empresa no puede ser olvidada; fue el gran proyecto del fundador, da estatus social a la familia; es una oportunidad futura para algunos de los componentes del grupo familiar; no es la vaca lechera que debe ser ordeñada frenética y desenfrenadamente.

Todo ello se conseguirá si la familia "habla" entre sí y si la familia "gobierna" mirando a la empresa. Los modos de gobierno de la empresa familiar van a condicionar el diálogo familia-empresa, permitiendo o prohibiendo que en este diálogo la empresa intervenga.

LA PROPIEDAD Y LA GESTIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Un elemento característico de la empresa familiar es la identificación entre propiedad y gestión. Su origen reside en la coincidencia de que el emprendedor de la primera generación coincide con el propietario de la aventura emprendida. Se confunde en la misma persona dos entes diferentes: el propietario y el gestor.

Cada situación genera diferentes derechos y deberes. Si usted es fundador propietario de la empresa o heredero propietario del negocio detenta dos tipos de derechos; de un lado, puede disfrutar del patrimonio a través del dividendo, del ejercicio del derecho a comprar o vender acciones, de las plusvalías de la empresa. También deberá enfrentarse al deber de asumir minusvalías y renunciar a los dividendos por necesidades empresariales; de otro lado, como propietario tiene poder para decidir sobre quién y en qué condiciones se llevará la gestión, incluso aunque esta gestión no recaiga sobre usted mismo.

A nadie se le oculta que la coincidencia en una misma persona del derecho dominical y del ejercicio de la gestión es una ventaja competitiva a veces, pero también y no rara vez puede ser un arma arrojadiza. La coincidencia de ambos poderes permite

a la propiedad una apuesta por el largo plazo y la gestión tiende a ser más eficaz.

Pero no debemos olvidar que el valor de la empresa familiar no depende de la propiedad sino de la gestión que el fundador hizo durante una generación y de que esa gestión eficaz sean capaces de continuarla sus herederos. Tampoco debemos olvidar que la propiedad al tiempo que puede facilitar la gestión también puede minarla o impedirla.

Cuando se produce el cambio generacional hay que enfocar la sucesión desde la teoría del valor. Antes de incorporar a la gestión a los hijos o parientes con capacidades insuficientes es mejor contratar a un gestor profesional externo o en su defecto capitalizar el valor generado en tantos años de esfuerzo y vender la empresa.

No olvidemos que las capacidades de gestión no se heredan ni se transmiten por el puro deseo del fundador, en tanto que la propiedad si se transmite o hereda.

Esta dualidad que es una ventaja competitiva para la empresa, si el binomio familia empresa sintoniza, obliga a realizar grandes esfuerzos para diseñar el proceso sucesorio. La planificación de la sucesión no es otra cosa que la búsqueda de buenos gestores y buenos propietarios en la generación siguiente, ya sea a partir de miembros de la familia ya sea mediante la incorporación de profesionales ajenos a la familia.

Por eso muchas familias deben plantearse si los repartos deben ser igualitarios o no deben cumplir dicha condición. A veces conviene asignar más

acciones a un heredero con capacidad gerencial y compensar al resto de herederos con otros activos y propiedades por esta asimetría.

Con el tiempo aumenta el número de familiares que tienen algo que decir respecto de la empresa y al mismo tiempo, cuando se amplía el número de miembros de la familia, crece la diversidad de expectativas, intereses, modos de pensar, a veces, contradictorios y sobre todo opuestos encontrados.

Unos piensan más en ordeñar la empresa; otros piensan más en desarrollar el proyecto empresarial y en liderarlo; otros buscan más los resultados financieros de capital en la empresa invertido y/o heredado.

Las grandes diferencias se plasman en lo siguiente:

¿Quién trabaja en la empresa y quién será remunerado?

¿Quién llevará el proyecto hacia delante y quién lo hereda?

¿Quién tiene qué participaciones y quién y qué dividendos recibe?

¿Por qué seguir creciendo y complicándose la vida?

¿Expansionar o vender y especular?

EL CAMINO DE UNA EMPRESA FAMILIAR EFICAZ

Toda familia empresarial tiene que seguir un modelo de aprendizaje, si quiere gerenciar y poseer una empresa familiar eficiente. Cuando la familia empresarial sabe aprender está preparada para manejar los cambios que se crean por la propia dinámica familiar, por los cambios, del ciclo vital de la familia y de la empresa y por los cambios del entorno.

Toda familia empresarial que quiera llevar el éxito no sólo a la empresa sino también a la familia tiene que aprender cinco disciplinas.

En primer lugar debe aprender a pensar como sistema; es decir, tiene que saber reflexionar y entender la complejidad de las relaciones familiares y el poder de las influencias mutuas. La familia y la empresa es un sistema integrado por dos sistemas, con partes muy interrelacionadas. Ello quiere decir que debe saber buscar y diagnosticar las raíces de los problemas y no detenerse en lo síntomas aparentes.

En segundo lugar la familia empresarial tiene que tener un compromiso de aprendizaje, que le lleve a mantener la armonía y la eficacia. Cada familiar debe

comprometerse con un programa de formación en el entendimiento de los dos sistemas.

En tercer lugar tiene que aceptar la enseñanza de los cambios mentales que se producen aceleradamente en el mundo. Aquella familia que no se sienta capaz de dejar al descubierto sus clichés más profundos de cómo entiende el mundo y su funcionamiento, difícilmente podrá entender cómo evoluciona y debe evolucionar la empresa.

En cuarto lugar tendrán que poner en común estos modelos mentales; tendrán que compartir sus visiones y tras el diálogo crear una capacidad colectiva familiar; es decir, deberán ser capaces de diseñar no un libro de recetas para evacuar problemas sino una constitución de principios y de conductas que les facilitarán el diálogo y la toma de decisiones.

Y por fin, deberán aprender la disciplina de aprender en grupo; es decir, de dejar en la cuneta presunciones individuales y dar paso a la creación de la verdadera visión de lo que es la familia y el negocio.

Todo esto no es fácil y por eso precisa de un aprendizaje sistematizado. Paso a paso la familia debe aprender muchas cosas. Debe tomar conciencia de los retos que aparecen cuando una familia crea una empresa. Debe reconocer que la armonía familiar y el éxito empresarial son objetivos contradictorios y en continuo conflicto. Debe saber aprender. Una familia que aprende es una familia que desarrolla capacidades para mejorar el modo de abordar y resolver problemas personales y empresariales. Debe construir una visión compartida y una familia empresarial. Eso se consigue

cuando los valores y objetivos individuales y los valores y objetivos familiares se alinean; desde ese momento se dispondrá de una guía para actuar y tomar decisiones. Deben saber dialogar en lugar de discutir; así ganarán en comprensión y clarificación de cuestiones en conflicto. También serán capaces de construir la verdad y tomar riesgos.

Si estas etapas son superadas la etapa crítica de la sucesión o de compartir el poder con la siguiente generación se hace más llevadera. Cuando varios adultos de la siguiente generación comparten poder y propiedad se multiplican los conflictos, nacen rivalidades y grandes diferencias entre los estilos de dirección. Por tanto antes de transferir la propiedad y el poder, la familia empresarial debe monitorizar muy bien la estrategia familiar y el gobierno empresarial. Debe la familia diseñar un plan estratégico, debe crear unos mecanismos de gobierno y de revisión de la marcha de la empresa. Para poder al fin y sin conflicto proceder al proceso de sucesión. Todo ello bajo el principio de que la empresa debe continuar funcionando con éxito en el futuro y a largo plazo.

LA SINGULARIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

En la acepción amplia del concepto, empresa familiar es aquella en la que los propietarios y administradores son uno o varios miembros de una familia. Esta familia puede ser una familia extendida en la que existan varias ramas de la misma. Lo importante en la empresa familiar es que dos o más miembros de la familia extendida influyen en la dirección de la misma o a través de los lazos familiares, las responsabilidades de gestión y/o los derechos de propiedad.

La familia es un sistema básico, que suministra a sus miembros, al inicio, los recursos necesarios para ejecutar actividades económicas con mayor o menor independencia. El factor familia no es neutro para la empresa así epitetada. La familia le imprime su propio carácter. Por ejemplo, Martínez Barragán, S.A. hasta ahora ha tenido un modelo relacional y un sistema de valores que tiene mucho que ver con la familia que componen Manolo y Rosario. Lo mismo sucede con empresas como las que componen los grupos PRASA, SÁNCHEZ RAMADE, ALIPENSA o VISTALEGRE, por dar algunos ejemplos. La familia no sólo impone cierto carácter sino que transmite ciertos modelos de relación y ciertos sistemas de valores.

Su singularidad nace del carácter híbrido de dos sistemas de los que se deben explicitar sus mutuas relaciones; es una combinación especial de dos conjuntos de reglas y expectativas. Para la familia en sus primeras etapas lo importante es crear valor y no tanto repartir dividendos. En la familia predomina el sentimiento y en la empresa la razón, en la familia afloran las expectativas de sus miembros en tanto que en la empresa lo que afloran son necesidades.

Lo importante, por tanto, son los modos de establecer las relaciones entre la familia y la empresa, pues las relaciones entre ambos sistemas pueden ser el fundamento de una gran ventaja competitiva y también la causa de un rotundo fracaso empresarial.

Empresa y familia son dos entes que deben utilizar su capacidad de reflexión para negociar y consensuar unas relaciones fructíferas. Todo va a depender de que el híbrido sea concebido desde una visión dualista (la más común) o desde una óptica holística. El enfoque holístico concibe la empresa familiar como una entidad completa, con una organización y una estructura integrada. Este enfoque no es frecuente; lo frecuente es la noción dual; es decir la empresa familiar es la superposición de dos sistemas (familia y empresa) que están entre sí relacionados: la dualidad híbrida de dos mundos(el mundo familiar y el mundo de los negocios). Estos dos mundos se rigen por un conjunto específico de reglas y valores. Y es la incapacidad de reconocer y manejar las diferencias entre los valores familiares y los valores empresariales la causa del fracaso y muerte de tantas empresas.

Naturalmente que las empresas familiares afrontan idénticos desafíos de gestión que las empresas que no lo son, a medida que crecen y avanza el calendario. Pero además deben afrontar los peculiares retos, que nacen de la complejidad de las relaciones familiares solapadas y sobrepuestas sobre la gestión de la empresa.

No es posible entender tantos conflictos sin analizar cada sistema: sus reglas, sus símbolos, sus expectativas, requisitos, comunicación interna, roles y toma de decisiones. En la familia predomina la emoción y se recompensa la lealtad con el amor. En la empresa no predomina la emotividad sino la racionalidad contractual. Las funciones de la familia son el sustento físico de los miembros, la reproducción, la ubicación social y el sustento emocional. La función de la empresa es crear valor y ayudar al sustento familiar; es la empresa un sistema inestable en el que se entra por experiencia y potencial compromiso. En la empresa se recompensa por lo aportado no por pertenecer a la sangre o al linaje.

Si ambos sistema son desiguales hay que generar un modelo que permita comprender las diferentes confusiones y conflictos de intereses, que surgen cuando las empresas familiares se encuentran en situaciones de aflicción emocional (un divorcio, una muerte por accidente) o una aflicción financiera (cercanía a la suspensión de pagos o al retraso de liquidar la nómina a los trabajadores). Hay que poner en sintonía a padres, hijos, parientes con propietarios, gerente, accionistas y empleados.

EN LA EMPRESA QUÉ SOY: ¿PARIENTE O EMPLEADO?

La mayoría de quienes trabajan en la empresa de su familia explicitan que es una gran oportunidad para no perderse lo mejor que ofrece toda empresa familiar. Pero también aseveran que la relación personal se presta a abusos. Una manera de contrarrestar los abusos es el conocimiento de las reglas de juegos y de las expectativas que de ellos se esperan. El drama de la empresa familiar es que parece como si no necesitara reglas de juego escritas para funcionar del mismo modo que no se precisan en la familia. Debo decirles que, efectivamente, las familias no necesitan reglas escritas para funcionar pero las empresas son dependientes de aquéllas.

Para saber qué eres en la empresa ¿si pariente o empleado? debes al menos seguir el siguiente proceso. Indaga sobre el comportamiento básico antes de entrar; es decir, las reglas de conducta que deben observar todos los empleados, sean o no familiares, respecto de horarios, autorización de ausencias, cumplimiento de compromisos. Es obvio que un familiar no debe incumplir las reglas de conducta por el hecho de serlo. Las reglas las impone el negocio y no la familia.

Indaga si los beneficios, que se obtienen por el carácter de empleado familiar, difieren de los del resto de la plantilla. Lo normal es que las primas se den por resultados alcanzados y no por el parentesco con los dueños; al fin y al cabo no es el dueño el que dictamina sobre el comportamiento del trabajador, sino la marcha del negocio.

Indaga sobre las expectativas depositadas en tu persona, pues no sólo por llegar temprano y tener el mismo apellido que los dueños va a ser beneficiario de un ascenso o de un plus salarial. Lo normal es que el negocio te someta a supervisiones periódicas de tus actuaciones, de tus aptitudes y actitudes e incluso te imponga un plan de desarrollo de tus capacidades y competencias. No por ser hijo o pariente te vas a librar de la vigilancia del negocio.

Indaga sobre los procedimientos que existen en la empresa para manifestar discrepancias y objeciones, pues deberás saber separar las cuestiones personales familiares de los asuntos administrativos y de los propios de ser el dueño o pariente del dueño. Si usted tiene gripe y es hijo del jefe, pero tiene un supervisor en la empresa, comunique la incidencia no al jefe de la familia sino a su jefe inmediato en el negocio.

Indaga si en la empresa en la que entras a trabajar en calidad de pariente-empleado ha previsto escenarios de situaciones conflictivas por el enfoque familia versus negocio.

Por ejemplo, indaga si se producen políticas diferentes en estos casos: ¿Si un pariente que no cumple con las exigencias del negocio es tratado como

cualquier otro empleado?; ¿Puede un familiar pedir un préstamo a la empresa, petición que no es aceptada a ningún otro trabajador?; ¿Tendrá que esperar un año trabajando para tener derecho a vacaciones, si esa es la regla común para todos?

Esta batería de preguntas pone al descubierto que si para cualquier empresa son importantes las políticas de personal, más aún lo son en la empresa familiar. La política de personal en la empresa familiar es éticamente necesaria porque así se implanta la justicia ante todo el personal, se evita primar con más derechos al trabajador familiarmente emparentado y se eliminan muchas tensiones en las relaciones interpersonales.

LA FAMILIA EMPRESARIAL

Por muy y más rentable que sea su empresa nunca debe ser la causa de disolución de su familia. Pero a la familia le corresponde no acabar con la vida de la empresa de manera dramática.

No se parecen en nada una familia empresarial a una empresa familiar. Y, sin embargo, tienen que convivir y ayudarse mutuamente manteniendo la autonomía e independencia de ambas instituciones. Esta simbiosis es difícil de mantener, apareciendo en la empresa familiar una serie de debilidades que conviene aquí reconocer:

En primer lugar: los feudos. Es común ver la formación de feudos formados por algún hijo o hermano que quiere hacer su santa voluntad al margen de las decisiones de la gerencia, en el caso que esta gerencia no resida en el padre.

En segundo lugar: la dificultad para delegar, por parte del fundador, quien levantó la empresa por sí mismo y a veces en una inmensa soledad espiritual.

En tercer lugar: la presión de la familia, fabricando prisioneros en la empresa de hijos que no quieren trabajar en la misma u obligando a entrar en la misma a familiares que no reúnen las necesarias capacidades.

La empresa es una "jaula" que se revoluciona cada vez que en ella entra un nuevo miembro de la familia a trabajar.

En cuarto lugar: la confusión financiera. Se confunden sueldos, con dividendos y con préstamos personales; se mezcla patrimonio con inversión; se igualan sueldos bajo el principio de equidad familiar, independientemente de la responsabilidad del puesto de trabajo y de los resultados.

Pero la empresa familiar está adornada, si vive en simbiosis con una familia empresarial, de notables fortalezas. La familia empresarial aporta el concepto de autoridad y de aprendizaje de uso adecuado de dicha autoridad; aporta el ejercicio de la solidaridad para salir adelante en los momentos de crisis en la empresa; la familia es escuela-taller en la que se aprende un oficio y una profesión que pasa de generación en generación. La familia es un bien superior en cuyo seno se aprende a respetar la individualidad de cada miembro y a apoyar sus potencialidades.

Pero tanto, la familia empresarial como la empresa familiar evolucionan asincrónicamente en sus etapas y con las aceleraciones propias de cada una de ellas. En estas coordenadas evolutivas aparece el proceso de la sucesión. En un error de la familia creer que la sucesión es un suceso y no un proceso. Una sucesión mal planeada puede no acabar con la empresa pero con casi completa seguridad que destruye a la familia. El proceso de la sucesión se tiene que manejar con gran cuidado y desde la generación del fundador, si

no quiere el fundador encontrarse al final de sus días sin familia.

Es obvio que el sucesor debe dar respuesta a las necesidades del negocio, pero también a veces a las necesidades de la estructura familiar. Esto significa que el sucesor no siempre es el más apto desde el punto de vista técnico, sino el que mejor logra conciliar los intereses de todos los miembros de la familia y llena las mínimas exigencias necesarias de carácter generacional.

Si la sucesión es un proceso, que finaliza cuando el fundador deja de existir y no cuando deja de gerenciar, es obvio que como todo proceso requiere cierta monitorización. Esta monitorización se residencia en los Consejos de Familia, prácticamente inexistentes en las familias empresariales cordobesas.

EL REY ARTURO

Pocos hombres o mujeres poseen la clave de poder que ostenta el propietario de un negocio, eventualmente dado casi por la gracia de Dios. Armado con el poder del *control* o del *voto*, como es el caso del socio minoritario en las empresas multipropiedad, el propietario de un negocio lleva en sus manos todas las llaves de su reino. Tiene acceso legal a los datos confidenciales; toma decisiones basándose en su propio criterio, que generalmente no explica, y no acepta las críticas a sus decisiones.

Si el negocio es grande es cortejado por los proveedores, solicitado por consultores, cultivado por los empleados no propietarios, tratado con deferencia, cuando no con respeto, por socios y compañeros. Al fundador se le ofrece un papel prevalente en toda suerte de asociaciones y comisiones sociales. Todo esto es natural, pues el fundador es una de las fuerzas conductoras en la sociedad occidental. Pero sería destructivo que el fundador confundiera este respeto social con *Omnisciencia*. El fundador maneja la organización desde dos ópticas muy simples: nadie lleva el negocio mejor que lo hace él y jamás tiene tiempo para comer. Si usted no comulga con estas dos ideas puede ser sospechoso. Los fundadores que

han tenido éxito son genios, especie de virtuoso empresarial que tiene la capacidad de que gentes, máquinas, mercados y clientes sintonicen en una sinergia beneficiosa.

LOS HEREDEROS

En las siguientes generaciones lo que queda del fundador es un cuadro al óleo; el poder concentrado se disipa a medida que las estirpes de sucesores se amplían. Aún así, a pesar de una propiedad dividida, se suele mantener el sentimiento de pertenencia. Los consejos son de multipropietarios seriamente preocupados por dos responsabilidades: la de la *gestión* y la de la *propiedad*. Cuando asisten a las reuniones lo hacen por obligación y por ostentar un derecho. Los herederos, en su segunda generación, no sólo saben la historia que amamantó el éxito empresarial sino que deben construir un futuro lleno de posibilidades y también de amenazas. El reto es el de mantenerse erguidos ante estos dos mundos continuamente divergentes, con un pie en la dársena del pasado y otro pie en la barca que inicia nueva singladura.

Ya ha desaparecido el rey Arturo y los caballeros de la Tabla Redonda gobiernan el Reino. Saben de su responsabilidad, pero tienen que atinar con la estrategia de éxito. Ya no funciona Camelot porque hay un nuevo mundo que guerrea con pólvora. Los herederos no son homogéneos como fuera el fundador. Para el fundador sobrevivir y dejar un legado era un objetivo fundamental; para los herederos eso no siempre es verdad ni fundamental, pues entre

ellos los hay con personalidad y objetivos diferentes. Los herederos no conciben el negocio como si de una utopía o un sueño se tratara, porque no sólo tienen que ganar, sino mucho que perder. Por razón de tan diferentes enfoques añaden una nueva variable estratégica al negocio: *el conflicto familiar*, que se ha de manejar para no destruir el legado recibido.

LA TERCERA GENERACIÓN

La tercera generación no es más una Tabla Redonda sino un Parlamento en el que los valores del abuelo fundador se han olvidado. Ya las largas espadas del rey Arturo no inspiran confianza. Los nietos apenas conocen las virtudes del fundador, se calzan los zapatos de los caballeros de la segunda generación sin haber participado en ninguna batalla, en las que recibir su prueba de fuego. Ninguno de ellos han entrado en una competición real. Apenas se conocen entre ellos, se han educado en familias diferentes, bajo reglas diferentes. Los nietos son gente bien preparadas y capacitadas. Algunos quieren preservar el sueño del fundador, pero ante un mundo cambiante y confuso, no saben como preservarlo. Volvamos al principio. La propiedad de un negocio suministra una de las escasas garantías de poder, respeto e influencia. La propiedad de un negocio, como la realeza, es una experiencia social agradable, pero la propiedad compartida está llena de dificultades y de tensiones. Dado que el poder que otorga la propiedad es real y significativo llega a veces a aislar al que lo detenta e incluso lo corrompe. En este caso conviene recordar que el detentador del poder es mortal. El secretismo

en la organización debería con regularidad ser cuestionado. La mayoría de las veces los "secretos de Estado" no son sino máscaras ante la desconfianza. Tanto la segunda generación, pero sobre todo en la tercera, es necesario disponer de una visión estratégica compartida.

Por ello se precisa de ciertos instrumentos tales como: acuerdos de compra-venta, sistemas objetivos de compensación, visión del accionariado, canales de comunicación formalizados, para manejar futuros conflictos, buscando que no se pierda el legado del abuelo fundador.

LA MEZCLA DE FAMILIA Y NEGOCIO CREA GRAN TENSION

Al igual que ciertas bacterias producen úlceras en el estómago y altas tasas de colesterol provocan infartos de miocardio, también el solapamiento, a veces, del sistema de valores de la familia con el sistema de valores de la empresa puede generar tensión cuando la empresa se relaciona con su entorno. Estas tensiones provocan errores muy costosos, erosionan la moral y fractura las buenas relaciones entre los miembros de la familia.

De mi experiencia puedo sistematizar algunas de las causas de las tensiones que aquejan a la empresa familiar.

Cualquier operación empresarial requiere del trabajo en equipo. Pero se hace muy difícil lograr la cooperación, cuando usted está bajo sospecha de otros que pertenecen a la organización, máxime si estos otros son hermanos, padres o hijos. Los conflictos entre familiares originan grandes tensiones en la empresa familiar, que nacen de un favoritismo real o percibido por parte casi siempre del fundador o que nacen del hecho de que uno de los hijos trabaja más, produce más y gana más que el otro. Esta tensión se agrava si las respectivas nueras entran en

acción o yernos en otros casos, comparando coches o collares.

Las causas y efectos de este conflicto entre padres e hijos son tan viejas y variadas como la vida misma. No olvidemos que entre padre e hijo no sólo hay relación paterno-filial sino de supervisor y subordinado, cuando el hijo trabaja en la empresa, y también la de maestro-aprendiz. Los padres pueden ser más duros o más blandos que lo son con sus empleados y los hijos que trabajan en la empresa no se atreven a criticar al patrón padre. Esta ambivalencia produce tensiones destructivas por todos lados. Todos sabemos lo que sufre cuando pertenecemos a una organización, cuyas estructuras y sistema de toma de decisiones tiene muchas debilidades. Pero este sufrimiento se agudiza en empresas familiares en las que el apoyo proviene de la familia y no de unas líneas de autoridad bien definidas en el seno del negocio. A muchas familias les cuesta tomar conciencia de que en tanto el amor y la lealtad son los nexos que fortalecen a la estructura familiar; el propio negocio tiene que ser manejado bajo otros condicionantes. Cuando no se dispone de una organización fuerte el negocio tiene que ser manejado bajo otros condicionantes. Cuando no se dispone de una organización fuerte el negocio familiar se resiente, tanto para quienes entienden estas diferencias como para aquellos que no las comprenden.

A veces los viejos fundadores del negocio familiar crean tensiones innecesarias en sus familias cuando se resisten a hacer planes sobre cómo guiar y proteger el futuro de la familia y de la empresa. El viejo fundador

suele renunciar a controlar aquellas cosas que todavía tiene bajo control. No dar respuestas puede ser causa de un mar de noches sin sueño y de desiertos insuperables. Por ejemplo, el fundador debe dar respuesta concreta a una pregunta tan simple como esta: ¿Cómo y bajo qué manos estará el negocio cuando el fundador fallezca o deje el poder?

Siempre hay familiares que no quieren trabajar en el negocio familiar ni contribuir al desarrollo de la empresa, pero sí quieren participar en los beneficios de la misma. Esta situación genera al menos destrucción y roba tiempo que se debe dedicar al negocio y a la familia. Esta demanda produce una tensión muy especial, que envuelve amargura en los padres e hijos que trabajan en el negocio y también recelo hacia los familiares, que observan dicho negocio desde fuera.

Todas estas situaciones y otras aquí no relatadas son condiciones estresantes que con alta probabilidad rompen las relaciones entre familia y empresa.

LOS INSOMNIOS DEL EMPRESARIO FAMILIAR

Cuando los accionistas y algunos trabajadores son miembros de su familia y usted está al frente de ese negocio a usted le será difícil dormir muchas noches porque algunos fantasmas le alterarán sus sueños. Esos fantasmas los conoce usted mejor que yo.

¿Tiene que despedir del trabajo a algún familiar?. Este fantasma es clásico en los dos sistemas que interactúan en la empresa familiar. La empresa requiere una persona que sea capaz de mantener y mejorar la eficacia del negocio y la rentabilidad. Si un empleado falla en estos objetivos la empresa decide ponerlo fuera de su plantilla. La familia, al contrario, aprecia la lealtad, los apoyos anímicos y la supervivencia de la familia o de un componente de la misma. Cuando esa incapacidad aparece en un familiar que trabaja en la empresa, se le recortan las atribuciones pero se le mantiene el sueldo. ¿Qué otras alternativas tiene el director de esa empresa? ¿Despedir al padre, al hijo o a la hermana, cuya incompetencia o incapacidad daña al negocio? ¡Menudo fantasma se le aparecerá en sueños!

¿Está el negocio de capa caída?. Por mucho coraje e interés que usted haya puesto en ese negocio familiar las cosas no marchan bien. La idea de admitir esa realidad produce casi infarto de miocardio. Cuando esto sucede en otro tipo de empresa el ejecutivo se marcha a otra empresa, pero el padre de familia que afronta esta realidad tiene a veces pocas salidas.

¿Por qué su hijo o sobrino no quiere trabajar en la empresa a pesar de la buena oferta que le ha hecho? La frustración y el desempeño no le dejará a usted dormir por la noche y le irrita tener que buscar un gerente fuera del entorno familiar. Pero esa es la realidad, nadie de la familia quiere trabajar con usted para sucederle.

¿Debemos respetar al patriarca o salvar a la empresa?

Qué maléfico fantasma se le ha aparecido esta noche. Si la realidad dramática y negra de la empresa no estuviera dulcificada por el sistema de valores de la familia no deberíamos dudar en dar un grito de auxilio para rescatar la empresa de un posible naufragio. Pero eso no es así, el director se ve ante el dilema de mantener el negocio a flote por no dañar ciertos valores familiares, como puede ser el respeto al patriarca. El fantasma le paraliza y la compañía quebrará o se malvenderá.

¿Por qué se empeña en seguir rigiendo el negocio? Ese es otro fantasma que no le deja dormir. El viejo fundador no quiere soltar las riendas aún cuando sabe que el resto de la familia lo desea y alguien está preparado y listo para sustituir. El fantasma de la

jubilación no le deja dormir sobre todo porque no ha garantizado el bienestar y la liquidez financiera tras dicho retiro. Pero a veces el colapso de la compañía también hace colapsar su jubilación. Ante tanto riesgo el fantasma le aconseja no soltar las riendas.

Usted tiene que espantar tantos fantasmas como le rodean. Por eso precisa reflexionar y ser asesorado. No son fantasmas fáciles de espantar. Son zumbones como la abeja y ponzoñosos a veces. Estaban ahí, en su familia y en su negocio, desde el primer día que usted la fundó o su padre creó la empresa. Estos fantasmas no se dan en empresas que no se nutren ni dependen de la familia. Son propios de la familia empresarial, por lo que usted debe espantarlos.

LOS MISTERIOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

No existe nada misterioso en los retos a los que se tienen que enfrentar aquellos que dirigen empresas familiares. Casi todos estos retos nacen de las especiales relaciones entre la empresa y los sistemas de valores que configuran a cada familia empresarial. Y así, todos estos retos se afrontan desde el sentido común, la voluntad de lograr un compromiso y una profunda voluntad para mantener con vida el negocio. Pero a pesar de todo quedan muchas cosas sin explicación fácil, que suceden con más frecuencia en la empresa familiar que en el resto de empresas.

La empresa familiar es ese cielo en el que cualquier miembro de la familia que quiera entrar a trabajar, obtiene un puesto de trabajo y mejor aún, consigue un salario. Si bien los criterios de contratación para personal ajeno a la familia están muy claros, no existen cuando se trata de admitir en la empresa a miembros de la familia.

Hay ciertos misterios con relación a este cielo de empresa. Uno de ellos es por qué cuando se trata de reclutar trabajadores, procedentes de la familia, no se actúa como se hace en cualquier otra empresa. Cuando una empresa familiar acepta que cualquier

familiar puede encontrar empleo y sueldo en la misma, está actuando más como una organización caritativa que como una organización empresarial. Este enfoque tan cariñoso, capaz de alimentar a todos los familiares, es un peligro real y una trampa mortal para la viabilidad del negocio. Esta política de puertas abiertas ha chupado la sangre a más de un negocio familiar. El misterio reside en saber cómo aún siguen vivas algunas empresas familiares que practican este tipo de políticas.

Las empresas inteligentes tratan de dar compensaciones en función del rango, de los resultados aportados al negocio y cada vez con menor frecuencia por la antigüedad en la empresa. Así algunos dan incentivos variables en función de los resultados de sus trabajadores. En muchas empresas familiares se dan estas compensaciones por razón de linaje. Muchos fundadores regalan estas compensaciones a sus hijos, independientemente de lo que hayan o no hayan aportado al negocio. Todo el mundo sabe que la alegría que llega a la familia por este camino es diferente de la que llegaría si la compensación proviniese de un duro trabajo, por un profundo compromiso y por la creatividad aportada. ¿Cuál es la razón de este misterioso comportamiento, de este, padrinazgo?.

También es misterioso el comportamiento de aquellas familias que regalan acciones a sus hijos y nietos como el que regala camisas y calcetines. Claro que no se regalan todas las acciones para no perder el control del negocio. Cualquier otra empresa no regala acciones de ese modo, sino que las valora, las vende

o las da en lugar de distribuir beneficios. Cuando misteriosamente se distribuyen acciones en el seno de la empresa familiar sin un plan preconcebido, luego surgen todo tipo de celos, sospechas y rebeliones. Si la empresa familiar sigue creciendo y tiene éxito, el fundador que ha practicado tal política se ve en dificultades para perpetuarla como filosofía. Aquellos hijos se han vuelto huéspedes.

Lo maravilloso es pensar cómo empresas familiares que tienen éxito no reflexionan sobre el impacto a largo plazo que tienen tales políticas. Repartir empleos, incentivos y acciones como si se tratara de regalos de cumpleaños no es poseer un comportamiento estratégico, a no ser que ello se deba a un plan estratégico justificado. Estos misterios impiden que el negocio familiar desarrolle toda su potencialidad.

¿CÓMO SOBREVIVEN LAS EMPRESAS FAMILIARES MÁS DE DOS GENERACIONES?

Son tantas las trampas y abismos en los que la empresa familiar tiene que evitar caer, que a veces me maravillo de cómo algunas sobreviven más de dos y tres generaciones. Las investigaciones me dicen que sólo tres de cada diez negocios familiares pasan a la segunda generación y la mitad de las que pasan alcanzan a los nietos. ¿Qué han hecho estos supervivientes para llegar tan lejanos en el tiempo?.

Son cuatro las características de los negocios familiares que llegan a la tercera generación en manos de la familia:

En primer lugar, el negocio familiar es percibido por la familia empresarial como una actividad financiera y organizativamente estable, sana y rentable, bien posicionada en el mercado y reconocida por la comunidad. Se sienten honrados de trabajar y operar en este negocio; es decir, la empresa les llena de satisfacción emocional y psicológica y naturalmente cubre las necesidades materiales.

En segundo lugar, el negocio familiar es algo de interés real tanto para el familiar que trabaja como para el que no trabaja en la empresa. La familia entera

estimula y apoya la actividad empresarial y se sienten orgullosos de llevar su nombre.

En tercer lugar, la familia empresarial, que llega a gerenciar un negocio en tercera generación, suele ser una familia que invita pero no obliga a los hijos a incorporarse a tomar riesgos en la empresa. El propio negocio les aporta experiencia y aprendizaje y la familia tiene mecanismos fuertes para despedir al familiar que no rinde.

En cuarto lugar, la familia empresarial que sobrevive tres generaciones es porque diseñan siempre un plan estratégico a largo plazo.

Pero además de esto las empresas familiares sobreviven más de dos generaciones porque cumplen tres condiciones adicionales:

Trabajan en un sector rentable y estable. De otro modo ningún joven brillante estaría dispuesto o dispuesta a tomar las riendas del negocio en la próxima generación. Es verdad que un negocio familiar no tiene que ser una mina para que sea atractivo al sucesor, pero no puede ser un burro cojo, que no ande. Nadie quiere invertir mucho tiempo ni energías en algo de lo que se esperen pérdidas y fracasos.

Tienen un sólido plan de sucesión que es algo más que un simple guión para llegar a una transición tranquila. El plan de sucesión es un credo claro, es una planificación cuidadosa y un consenso entre generaciones y entre miembros de la familia. El plan da confianza a todos y cada uno de los miembros de la familia en el futuro de la empresa. El plan bien

manejado minimiza fricciones y riesgos en el plan sucesorio.

Tienen un sucesor eficiente a la vista. No se puede llegar a la tercera generación sin sucesores. Cuanto más motivada, entrenada y experimentada esté la nueva generación más fácil será encontrar el sucesor apropiado para la supervivencia. No se puede tener un sucesor por el simple hecho de pertenecer a la familia o porque la empresa facilita empleo y remuneración. Además de ello tiene que estar motivado y comprometido inteligentemente con la nueva responsabilidad.

Los ejecutivos de la siguiente generación han sido seleccionados por sus capacidades demostradas y adecuadas para dar satisfacción a las necesidades de liderazgo. Cuando alcanzan el puerto son apoyados sin reservas.

No olvidemos que no se llega a la tercera generación por accidente. Si no existe un plan cuidadoso y una gestión del proceso de sucesión la empresa no sobrevivirá.

EL FUNDADOR, PIEZA CLAVE EN LA SUCESIÓN

Los estudios sociológicos desarrollados sobre la sucesión en la empresa familiar confirman que generalmente el crédito, que se necesita para una transferencia acertada de la gestión y de la propiedad, reside en el fundador del negocio. Si la sucesión tiene éxito se debe a que el fundador ha sido capaz de centrar y definir bien el problema.

Para que la sucesión tenga éxito es necesario antes de planificarla desarrollar un análisis objetivo y real de las preferencias y expectativas del fundador así como de las necesidades de la familia saliente y entrante y de los gerentes. Si no se comprenden bien estas cosas y se incorporan al proceso sucesorio, la selección del sucesor y sucesores suele fallar y el proceso queda torpedeado.

Por eso es preciso analizar algunos factores que rodean al liderazgo del fundador y director del negocio.

En primer lugar debemos saber si estamos ante el fundador o ante un sucesor en segunda generación. Esta consideración es estratégica puesto que el fundador tiene un elevado grado de preocupación por el negocio, lo fundó, lo amamantó y llevó al estado actual de desarrollo. El fundador no confía en las

capacidades gerenciales de otros y sólo confía en las suyas propias y duda de que sus hijos reúnan las condiciones exigidas para dirigir un negocio. Por eso se presentan grandes problemas en la transferencia del poder de la primera a la segunda generación. El fundador tuvo que probarse ante sus padres y eso mismo exige a sus hijos.

En segundo lugar hay que analizar el grado en que el estilo del fundador ha influido en la manera de gestionar la empresa familiar. Cuando la empresa es la viva imagen del empresario, el cambio de liderazgo exige cambiar objetivos, estrategias y hasta estructuras. Sin embargo, la segunda generación tendrá que mantener y aceptar el estilo, la personalidad del fundador durante un cierto tiempo a no ser que quiera forzosamente exigir un derecho a hacer las cosas de modo diferente.

En tercer lugar debemos considerar si el jefe de la empresa también es el jefe de la familia. Cuando la persona que lidera la familia también gestiona la empresa, la planificación de la sucesión exige un trato muy específico, porque el cabeza de familia establece modos de conducta y cierta filosofía de acción así como su audiencia para muchas consultas. Si se quiere tener éxito como ejecutivo de la empresa y no se lidera la familia, no basta con tener la propiedad de la compañía mediante un paquete de control sino que además debe recibir los estímulos y apoyos del jefe de la familia. Si todavía hay que consultar todo al fundador retirado el nuevo ejecutivo poco podrá gestionar sin tensiones. Por eso fallan muchos planes de sucesión en la gestión: el matriarcado o patriarcado

deja fuera de juego al sucesor. Debemos preguntarnos si el fundador realmente quiere o no dejar el control de la empresa. Si el sucesor no está realmente dispuesto a ceder el control del negocio es mejor olvidarse de planear estratégicamente la sucesión en la gestión y en la propiedad.

Es verdad que son muchos los factores que influyen en el éxito o en el fracaso de un plan sucesorio en la empresa, pero los que he señalado son de vital importancia para tomarlos en consideración dentro del plan.

Todos estamos convencidos que el éxito de la sucesión depende en gran parte del fundador de la empresa.

ES INEVITABLE QUE USTED PLANEE SU SUCESIÓN

Más pronto que tarde toda la familia empresarial necesita tomarse un tiempo para pensar lo impensable: la muerte inesperada o la incapacidad del fundador o del ejecutivo familiar en la empresa. ¿Qué tipo de previsiones y provisiones deberían hacerse para proteger el negocio y la familia para el caso en que sucedan aquellas contingencias?

Siempre pensamos en primer lugar en un seguro. Pero el seguro cubre ciertas necesidades específicas; pero no para percibir un gran cheque que nos solucione todos los problemas. Un buen seguro a favor de la empresa puede compensar a ésta de la ausencia de su liderazgo y de su capacidad de gestión. Este tipo de cobertura puede dar garantías adicionales para un endeudamiento, disponer de fondos para contratar un manager temporal o cubrir otras contingencias durante la transición. ¿Conoce usted alguna empresa que sea beneficiaría de un seguro de vida o de incapacidad del fundador-director de la misma?.

Un seguro de vida también puede ser utilizado para financiar acuerdos de compra-venta, que permitan a ciertos familiares adquirir las acciones a

algunos de los herederos y mantener el control del negocio. Este tipo de acuerdo de compra-venta respaldado por un seguro, sería preferible al conflicto que pueda resultar de la necesidad de compartir decisiones con nuevos propietarios por parte del sucesor en la empresa.

Un seguro de vida también puede ser interesante para pagar el impuesto de sucesiones; si llega la enfermedad o el accidente, que incapacita total o parcialmente al familiar-ejecutivo, puede ser catastrófico para la compañía, por la pérdida de su liderazgo. De modo que una política de aseguramiento que compense a la empresa por la pérdida de su gestión por causa de enfermedad o invalidez puede ser de gran interés para la empresa. No es una locura que la empresa disponga de un plan de cobertura de riesgos sobre su persona.

Pero además de un plan de seguros debería existir un plan para el caso de su muerte o de su incapacidad, sobre cómo se ha de distribuir el poder de gestión. Se produce menos tensiones si este plan existe entre generaciones. Así el nuevo gestor llegará al poder en el menor tiempo posible y preparado.

Nunca utilice el testamento, nunca, como medio para transferir la propiedad de la compañía a la esposa-esposo e hijos. Pero si no tiene planes de sucesión al menos disponga de un fideicomiso.

Si dispone de testamento debe revisarlo cada año, para asegurar que sus disposiciones están concordes con las cambiantes circunstancias del

negocio y de la familia y asegúrese que el albacea esté vivo cuando suceda su deceso.

Su testamento es parte del plan de acción sobre sus bienes raíces. Este plan le ayuda a equilibrar la distribución de activos empresariales y no empresariales entre sus herederos, asegurando la vida del negocio y la equidad entre los herederos. Como cambian las condiciones fiscales usted debe acomodar su testamento y el plan a las mismas. Por muy joven que se siente haga el plan, el testamento y consulte al experto fiscal.

No debe pensar mórbidamente cuando planee la sucesión. Recuerde que una de las razones por las que usted inició su negocio fue dar a su familia una vida más segura y confortable y un legado futuro.; Por tanto provea de estabilidad a su negocio diseñando un plan de sucesión alineado con aquellos objetivos. No lo olvide.

NUNCA LEGUE SU NEGOCIO COMO REGALO DE NAVIDAD

Algunas veces al fundador le entra la tentación de dejar su negocio a los hijos, sobre todo en momentos de euforia y/o cansancio cuando se celebran fechas importantes, como pueda ser onomástica o fin de año. Tienen momentos estos emprendedores ya veteranos en que no quieren oír nada sobre el negocio, las acciones, beneficios o dividendos.

Es recomendable tomarse un tiempo y no caer sometido por la euforia o el abatimiento. En esos momentos no es fácil tomar decisiones justas ni equilibradas. Algunas familias se empeñan en utilizar las acciones de la empresa familiar como método de balanceo a la hora de distribuir su patrimonio. Si a una hija le da la casa piensa que al hijo debe darle acciones de la empresa que tengan el mismo valor. ¡Qué disparate!.

No sólo existe el problema de diferenciar entre valoración y apreciación sino que con la cesión de estas acciones usted puede haberle dado a su hijo gran influencia en la gestión, aún teniendo su hijo escasas capacidades para el desarrollo de aquella. Con esto ni le hace un favor a su hijo ni a la empresa.

Usted no puede repartir acciones de la empresa como si estuviera repartiendo caramelos entre sus hijos. Estas donaciones además tienen costes fiscales elevados si no se planifican adecuadamente.

Es obvio que algunas veces la donación es un buen camino para transferir parte de su patrimonio a sus hijos. Pero esté atento al coste fiscal que puede ser elevado. Pero dar gratis el negocio a los hijos a veces no es buena idea. Es mejor que la cesión lleve envuelta un coste financiero o de otro tipo para los hijos.

Ahora bien si decide donar las acciones no intente deshacer el acuerdo. No sea que pasada la euforia de su generosidad cuando vuelva a su rincón y el aire fresco le aclare la mente y le enfríe el corazón quiera rescindir o anular aquella generosa decisión. Si así se comporta usted puede herir muchas sensibilidades.

Ahí lleva mi consejo si es propenso a tanta magnanimidad. Haga una lista con la gente que de verdad tienen que estar en el elenco de receptores. No limite su generosidad a los miembros de la familia y piense también en los empleados. Haga una relación de posibles regalos a dar tanto a familiares como a empleados, que se hayan esforzado y hayan demostrado lealtad al negocio familiar. Es obvio que usted no quiere repartir el almacén al completo hasta vaciarlo, pero será capaz de conocer las preferencias de los seleccionados.

Piense que el mejor regalo a veces no vale ni mil pesetas. Tanto familiares como empleados se alegran con otros tipos de atenciones.

Cuando le entre la tentación de regalar acciones de su empresa debe recordar que un negocio familiar es parte de la familia pero también y principalmente es un negocio. Regáله a su familia y a sus hijos por Navidad y Fin de año una mercancía que no se puede almacenar. Regáله tiempo, tiempo para disfrutar de ellos y con ellos. Tiempo para que ellos disfruten de usted y con usted. Tómese unos días por Navidad, Fin de año y de vacaciones; deje el negocio olvidado y vaya con ellos; ese es el mejor regalo. Con este comportamiento fortalecerá la familia y aunque le parezca raro fortalecerá la empresa.

QUE EL NEGOCIO FAMILIAR NO SE DESTRUYA POR CUESTIONES DE PROPIEDAD

A medida que una empresa familiar crece y crece también la familia el número de propietarios también suele aumentar. ¿Qué pasará en tu negocio cuando hijos, nietos y otros parientes obtengan participación en el negocio familiar? La consecuencia más común en la guerra entre accionistas; por lo que se debe hacer algo antes de entrar en estado de guerra.

Las guerras entre familiares accionistas no es cuestión de razones sino de perspectivas y expectativas diferentes. Los que dirigen la empresa llaman intrusos a quienes, habiendo heredado acciones, no trabajan en aquella. Dado que no es fácil vender las acciones, que no gozan de liquidez ni de dividendos, los intrusos buscan el modo de deshacerse de ellas y reinvertir el dinero obtenido en otro negocio más líquido y lucrativo.

De otro lado, los miembros de la familia activos en el negocio, los iniciados son llamados por los intrusos, desean una política de dividendos pobres y así financiar el crecimiento de la empresa y sus remuneraciones. Desean la salida de los intrusos para no tener que comunicarles la marcha de la empresa.

Este panorama recomienda diseñar una política de redención de las acciones en el que se defina cuándo, quién, qué, cómo se redimirán esas acciones o títulos de propiedad. Es recomendable disponer de un fondo para desarrollar el plan de negocios.

¿Cuándo redimir una acción?. Cuando se produzca uno de los siguientes descalabros: Deceso, Divorcio, Discapacidad, Desilusión. Son cuatro temibles **D** que nos determinarán el momento para recomprar acciones en el negocio familiar. En los años de liquidez y de desarrollo con alto flujo de caja se debe dotar dicho fondo para financiar la autocartera. ¿A qué precio comprar dichas acciones?. No se puede esperar a que el negocio marche bien y las relaciones familiares también sean excelentes. Aún disponiendo de una valoración profesional, intrusos e iniciados, iniciarán una batalla sobre si el precio es el de los libros o el del mercado.

Cuando se dispone un paquete minoritario el precio del mismo no responde al valor del negocio, sino al deseo de eliminar al intruso, de modo que puede pagarse bien con descuento bien una prima de exclusión. También dependerá de que dispongan de voto o no tengan ese derecho.

Muchos accionistas de empresas de empresas familiares no llegan a entender que, aunque no coticen en bolsa, la volatilidad del valor de dichas acciones puede ser alta. Nadie tiene la garantía de recibir el mismo dinero por la misma cantidad de acciones en fechas diferentes. Por ello, cuando los precios varían con el tiempo se sienten estafados, sobre todo si el

precio baja o engañados los vendedores primeros si el precio sube.

¿Cómo y cuándo se hará el pago de la recompra? Puede fijarse un periodo de 30 ó 60 días para la oferta de recompra en cada ejercicio. Debe decirse si el precio es al contado o a plazos. Debe indicarse el máximo y mínimo de autocartera que cada año se desea generar. También debe decirse si hay prorrateo o asignación por orden de llegada cuando la oferta de venta de acciones es superior a la cantidad de títulos ofertados en recompra.

El Consejo de Administración, si lo hay, en la empresa familiar debe proponer a la Junta General este tipo de procedimientos, que facilitarán la permanencia de la empresa. Puede intuir que los acuerdos de reducción de acciones son complejos y complicados y deben ser ajustados a las peculiaridades de cada familia. Para el vendedor estos acuerdos tienen contingencias fiscales que conviene contemplar; es decir, si son parte de la renta o son ganancias de capital.

Cuando el fundador vaya a transferir las acciones convendrá que contemplara este tipo de acuerdos a fin de lograr la tenencia de la propiedad del negocio en manos familiares y no olvidara los efectos fiscales de los mismos, si el entorno legal es conocido y estable.

LA COMPLEJIDAD DE LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

La sucesión en la empresa familiar tiene varias facetas. Hay una sucesión en la propiedad por variados mecanismos y una sucesión en la gestión, pero ambas transiciones se interrelacionan y afectan.

La sucesión en la propiedad de la empresa familiar debiera realizarse teniendo en consideración el impacto de esta transmisión en la gestión de la empresa. La transmisión en la propiedad empresarial deberá servir para reforzar el proyecto empresarial y mantener el control sobre el mismo. Esta proporción es compleja y mal recibida por muchos miembros de la familia, por lo que debe ser consensuada entre los herederos y debe ser muy bien estudiada desde la óptica tributaria y jurídica.

Simultáneamente o no con la propiedad, se produce la sucesión en la gestión, lo que tiene mucho que ver con el poder en el seno de la empresa familiar. Esta sucesión debe ser planificada y tiene mucho que ver con el ciclo vital de empresa y componentes de la familia. Su diseño es de vital importancia. Es obvio que, basándose en la actual estructura de poder, tiene que contemplar una estructura de poder para la próxima generación, que sea coherente y potente.

Pero la sucesión en la gestión tiene que depender no sólo de la posición en la estructura de poder dentro de la empresa, sino además del conocimiento. Es decir, el sucesor debe tener altas dosis de conocimiento para la gestión y la familia debiera anticipadamente haber diseñado un programa de formación. El desarrollo del conocimiento de la futura generación es complemento adecuado para la experiencia y conocimiento de la generación que en el momento presente gerencia la empresa. Este conocimiento planificado debe compartirse pues, puesto en comunión y en comunicación, aumenta en la persona y en la familia empresarial.

No basta con disponer de experiencia y de conocimiento para optar a la sucesión en la gestión. Además hay que desarrollar cierta capacidad de liderazgo, pues la estructura de poder no sólo depende del puesto en el organigrama y de la dotación de experiencia y conocimientos sino de la legitimidad que otorga el liderazgo.

El fundador no puede transmitir el liderazgo de modo voluntario y el nuevo líder familiar, si existe, puede incluso ser el no esperado por los padres e incluso entrar en rivalidad con el fundador. Si no se ha analizado bien esta capacidad de liderazgo, necesaria para coordinar una empresa y subconscientemente entra en pugna con el actual, hará crisis el sistema, bien por frustración del líder actual bien por su expulsión con la entrada de la nueva generación.

Compatibilizar ambos liderazgos, en acción el fundador y en mente el sucesor, no es cuestión a olvidar. El fundador debe saber que la autoridad no

puede ser compartida, pues la autoridad es el último elemento del poder que se debe transmitir; hasta tanto, tiene que preparar al sucesor en experiencia y en conocimiento, además de ir desarrollando sus capacidades y habilidades de liderazgo si las posee.

La propiedad junto a la posición en el organigrama es una de las fuentes de autoridad y de poder, pero no es fuente suficiente. Debe manar el poder de la experiencia, del conocimiento y del liderazgo aceptado por familiares y trabajadores. Esta última fuente de autoridad es la más difícil de asimilar por el resto de la familia; no sólo los hermanos, rivales, sino también, a veces, el padre rechazan el nuevo liderazgo.

Un reto que se debe superar analizando la situación en el seno del Consejo de Familia. La superación necesita a veces oír las recomendaciones del exterior a la familia y a la empresa. Ceder la propiedad y el poder en el momento adecuado y en las dosis pertinentes debe ser algo planificado.

¿VENDER O CONSERVAR?

En muchas empresas familiares existen y conviven dos enfoques. Uno de los enfoques es defendido por algunos miembros de la familia empresarial que desea que el negocio continúe indefinidamente en manos de la familia. A este enfoque se incorporan ejecutivos que no pertenecen a la familia y que trabajan en la empresa desde hace mucho tiempo. El enfoque diferente lo aportan aquellos individuos a quienes les gustaría hacer "caja" vendiendo el negocio familiar. Mutuamente no se entienden y se llaman egoístas.

A veces el conflicto nace del genuino enfrentamiento entre el egoísmo del ejecutivo que cree poder obtener un mejor nivel de vida mediante la empresa familiar, trabajando en la misma, de quienes no trabajando desean invertir la parte que le corresponda del negocio. Este tipo de conflicto es de fácil comprensión y no de tan fácil solución.

En otras ocasiones algo misterioso aparece en el horizonte, pues el conflicto es inteligible y no se puede interpretar desde la óptica monetaria. Quienes quieren vender la empresa familiar entienden el negocio como un medio y no como un fin, un medio que hecho

líquido daría más satisfacción a la familia reinvertido, por ejemplo, en bolsa. Quiénes así lo enfocan ven la solución obvia, simple y realista. Por el contrario quiénes desean que el negocio familiar perdure no les es tan fácil dar razones. Arguyen que el negocio es más rentable que si se procede a su venta y da empleo a muchos familiares.

El punto conflictivo es el riesgo del negocio, pues se puede perder el mismo si no se gestiona bien. La empresa familiar no tiene capacidad para asalar a todos y además crecer con éxito. Además el negocio es para muchos una esclavitud que les priva de vida familiar, libertad, movilidad y sentirse una persona. Quiénes no tienen miedo a este tipo de esclavitud ven a los otros como desleales y traidores.

No debemos olvidar que la empresa familiar para el fundador y sus continuadores no es un modo de propiedad o una forma de ser rico; sino el ser de la persona que lo fundó y lo continuó. El negocio es como la escuela para el buen maestro, mucho más que el sueldo; es como la iglesia para el buen cura que desarrolla su ministerio pastoral; es como la brigada motorizada para el militar de vocación. Para muchos empresarios el negocio familiar tiene sentido; es el producto de su personalidad; es una criatura engendrada con su esfuerzo.

Vender el negocio es deslealtad, traición, canibalismo. La deslealtad trae la traición. Se hace difícil el diálogo entre los familiares que quieren vender y que quieren continuar. Quiénes no quieren vender tienen la argumentación muy difícil, pues tienen que explicar sentimientos, expectativas, riesgos y no

realidades. Vender para el promotor o el continuador del negocio es como querer quemar la casa donde vive.

Es obvio que el enfoque de quiénes quieren vender no está exento de sentimentalismo. A veces se quiere vender para romper una difícil relación personal o también para resolver la ambivalencia entre la hostilidad y el miedo.

En estas situaciones el diálogo es necesario. Se debe racionalizar la situación. Quizás se encuentre algún mecanismo mediante el cual el negocio continúe y quiénes quieran obtener liquidez la encuentren.

Cuando se quiere encontrar este equilibrio aparecen los terribles problemas de la valoración del negocio y la dificultad de encontrar un precio en el mercado que satisfaga al que desea vender y pueda ser pagado por el que desea continuar. ¡Cualquier precio antes que destruir obligadamente el negocio!

LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Toda empresa familiar que ha tenido éxito y permanecido en el mercado se enfrenta con una situación ineludible: la sucesión en la gestión y en el poder de la empresa. La empresa entidad viva e independiente de la familia tiene sus edades: edad infantil, edad de desarrollo y crecimiento y edad de madurez. Cuando la empresa está desarrollándose y en pleno crecimiento o cuando está en plena madurez se suele enfrentar al proceso sucesorio. Todos somos conscientes que el ciclo evolutivo de la empresa no coincide con la edad cronológica del fundador y de los sucesores. La sucesión puede aparecer en cualquier momento del ciclo vital empresarial. Conozco empresarios que se hicieron cargo del negocio por la muerte prematura del fundador y negocios gerenciados por el nieto del fundador sin que la generación intermedia interviniese empresarialmente. Conozco negocios divididos por los hijos por incapacitación del padre y con la ausencia de la madre. Conozco familias que no se hablan por causa de la herencia empresarial.

Cuando llega el momento de la sucesión, la familia no suele contemplar la edad del negocio, ni la fase

del ciclo vital en que dicho negocio se encuentra, lo que origina graves problemas y fracasos seguros. La familia nunca piensa en que la herencia se concreta en la responsabilidad de hacer crecer el negocio y desarrollarlo hasta el límite más elevado posible. No se hereda una empresa sino una responsabilidad. Los sucesores deben saber que toda empresa tiene necesidades vitales de crecimiento y desarrollo que los nuevos dueños deben respetar y facilitar. Hay muchas familias que se han quedado sin empresa y sin propiedad por no haber sabido respetar estas necesidades empresariales.

Es verdad que el derecho de propiedad le permite a la familia decidir sobre quién debe dirigir la empresa y disfrutar de los beneficios en provecho propio; pero también es verdad que para que aquellos aprovechamientos continúen en el tiempo hay que facilitar el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Ustedes como yo conocen muchas empresas desaparecidas o vendidas a bajo precio porque la familia no hizo de la sucesión un proyecto estratégico.

La sucesión en la gestión de la empresa exige la movilización de toda la energía de la familia y de los elementos externos a la familia; es decir, exige una movilización de seres humanos. Una movilización orientada hacia la continuidad de la empresa familiar; es decir, un compromiso por el mantenimiento del proyecto del fundador.

La sucesión es un proyecto estratégico de largo alcance y diseñado a largo plazo. Los protagonistas esenciales de este proyecto son, de un lado, todos

los miembros de la familiar y de otro lado, la empresa familiar.

Los miembros de la familia tienen que explicitar sus expectativas, tienen que permitir que se evalúen sus capacidades y también tienen que explicitar sus sueños y compromisos con la empresa. Esa explicitación tiene que ser establecida, regulada y organizada.

Por otro lado la empresa es un ente vivo, autónomo e independiente, que tiene unas demandas específicas de recursos humanos, materiales y financieros; a la empresa se le presentan oportunidades que se deben aprovechar y amenazas terribles que se tienen que evitar.

Cuando se planea la sucesión de modo estratégico estamos estableciendo un puente entre la familia y la empresa, cuya proximidad mutua no es espontánea ni cotidiana. Un puente para que ni muera la empresa ni muera el gran tronco familiar. Sentimiento y razón deben entrelazarse; empresa y familia deben utilizar su capacidad reflexiva para consensuar este elemento clave: la **sucesión**.

LA PRESIDENCIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

En el baloncesto cualquier jugador tiene la oportunidad de encestar, poner la pelota en juego desde la banda y estar defendiendo en la zona. Todos rotan continuamente como una noria; ninguno domina ninguna posición aunque sea pivote y así aprenden a jugar en equipo. ¿Usted cree que se puede hacer lo mismo en la empresa por ser familiar? ¿Cree que todos los hermanos y primos pueden dirigir la empresa, presidiéndola?. Rotundamente, no. Tiene tanto sentido como heredar la vajilla de la abuela a partes iguales repartida entre nietos.

Si usted como fundador propone la rotación, como solución, está abdicando de la responsabilidad de formar y seleccionar al sucesor más adecuado para el negocio y tiene miedo de aceptar que algunos no sirven para esa tarea. La rotación en la presidencia no es buena solución para el proceso de sucesión, salvo en raras ocasiones. Puede que un hijo sea excelente en relaciones humanas; otro sea bueno como ingeniero o dirigente de ventas. Si usted le solicita o le ofrece la rotación, como fórmula necesaria, estará colocando a una persona cualificada en el puesto

inadecuado y se esforzará en hacer bien su trabajo con desperdicio de sus talentos.

Los riesgos de la rotación aumentan si cada uno quiere formar su propio equipo y promover su propia visión de la empresa. Al final lucharán por el poder y confundirán a trabajadores, proveedores y clientes.

Sin embargo, pudieran existir casos en los que rotar la presidencia pudiera funcionar; sólo si en el seno de la familia se dan varios liderazgos, de idéntica visión, estilo de dirección y filosofía y están acostumbrados a tomar decisiones por consenso. Esta situación es excepcional pues estaríamos concibiendo no una presidencia, sino una oficina presidencial que siempre utilizaría el mismo modo de gobernar con independencia de quien en cada momento la dirigiera.

Algunos de ustedes podría estar pensando en una fórmula similar: la copresidencia, para un período transitorio, de la que algunos bancos tras la fusión se han dotado. Esta solución alcanza a un diez por ciento de las empresas familiares en Estados Unidos de Norte América y con esta fórmula las decisiones se toman por consenso.

Otros empresarios dan la presidencia a cada uno de los hijos en una empresa del grupo. Así se va dando satisfacción a cada liderazgo, que arranca como complemento del grupo original y utiliza los recursos financieros del consolidado. Así cada uno de los líderes trabaja en conjunto y para el conjunto, pero no al unísono con el otro o los otros.

Todo ello depende de la existencia de una excelente comunicación entre los hermanos,

amalgamados bajo la autoridad del padre, que actúa de supervisor. Como ejemplo de solución cercana a este modelo tenemos en Córdoba al grupo de empresas Sánchez Ramade. Cada hijo dirige un negocio en tanto que el padre actúa de estrategia general y banquero del grupo.

¿POR QUÉ ES CRUCIAL PLANIFICAR LA SUCESIÓN?

La empresa familiar está recibiendo una gran atención desde 1990, no sólo de compañías de seguros, bancos de inversión y comerciales y consultores sino de la universidad y del propio gobierno. Ello se debe al gran peso de la empresa familiar en la economía de una nación o de una región. Sin embargo, los propios empresarios no llegan a entender la razón de tan alta preocupación.

Si tomamos las siete mil empresas familiares, cuyas cuentas están depositadas en el Registro Mercantil de Córdoba, podremos observar que pocas quedan de las que nacieron en la postguerra, pero muchas han nacido al amparo de la liberalización del año 59 y de los estímulos al Polo de Desarrollo y otras arrancaron con la nueva liberalización democrática. Pues bien, muchas de ellas en un período de diez o quince años sufrirán el retiro del fundador o incluso la muerte del mismo, por lo que se van a producir transferencias de capital ingentes de esta generación a la próxima.

Para muchas familias los impuestos constituyen una barrera importante a la transferencia del control y la propiedad a la siguiente generación. Pocas, si

alguna, de estas familias tendrán recursos suficientes para pagar tales impuestos sin amenazar la viabilidad económica de la empresa.

Ante esta perspectiva casi todas las empresas familiares entrarán a formar parte de estas tres categorías:

En la primera categoría estarán aquellas empresas familiares que abordaron un plan inadecuado, quizás por ignorancia o mala concepción de la magnitud del problema; quizás también porque no se atrevan a tratar la sucesión desde la desigualdad que ello supone para los hijos.

En la segunda categoría estarán aquellos negocios familiares, perfectamente planeados por el empresario buscando la continuidad, al que la familia le presiona para vender bien en vida o tras su muerte. Quizás porque los hijos hayan desarrollado otro tipo de negocio o no haya sucesor que quiera hacerse con el control del mismo.

En la tercera categoría, quizás sea un 25% del total, estarán aquellas empresas que han planeado la sucesión de modo adecuado; se habrán generado recursos para pagar impuestos, en su caso, y para redimir los intereses de aquellos familiares propietarios, no activos en el negocio. En este caso, la nueva generación tomará el control del negocio familiar. Dentro de diez o quince años un número elevado de empresas familiares en Córdoba pueden ser vendidas por necesidad o para dar liquidez a la familia fundadora. Esto también va a suceder en España. El problema no sólo será de capital sino de disponibilidad de recursos

humanos que se hagan cargo de estos negocios. Todo esto interesa al gobierno, a la sociedad y a los intermediarios financieros.

Podemos anticipar dos resultados. En primer lugar se pueden dar oportunidades de adquisición de negocios bien formulados y gerenciados a precios atractivos. En segundo lugar, aquellos obligados a vender por haber olvidado la planificación estratégica de la sucesión pueden recibir un precio menor por el negocio, como consecuencia de tal negligencia.

Por tanto, es hora de planificar sea la transferencia a la generación joven sea la venta, si ello se acomoda mejor a los intereses de la familia. Para el primer caso, identificar y entrenar al sucesor es vital y esencial; también hay que planificar la estrategia financiero-fiscal para el momento de la sucesión, no sólo para los impuestos, en su caso, sino para obtener liquidez necesaria a la posible compra de parte del capital. En este caso el fundador necesitará ayuda; y por ello la Universidad, y Ceko idearon, entre otros motivos, el funcionamiento de la Cátedra Prasa de Empresa Familiar.

Esta demografía en el mundo de los negocios familiares requiere que con anticipación se diseñen estrategias financiero fiscales para que la próxima generación asuma el control de los negocios sin problemas añadidos de discordias familiares sino en un ambiente armonioso y equilibrado.

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, Barbara B. Et al., 2000. Respuestas a la Empresa Familiar. Bilbao. Ediciones Deusto.
- CLIMENT OLTRA, Vicente. 1999. Manual para el estudio de la Empresa Familiar y su competitividad. Valencia. Vicente Oltra Climent.
- ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (ESADE). El desarrollo de la Empresa Familiar. Madrid. Edición Especial Cinco Días.
- GALLO – DOMÈNEC MELÉ, Miguel Angel. 1998. Etica 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, Vicent. 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 de 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.
- 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, Fred; LANK, Alden G. 1999. La Empresa Familiar. Cómo dirigirla para que perdure. Bilbao. Ediciones Deusto.
- ORGANISMO PUBLICO VALENCIANO DE INVESTIGACIÓN (OPVI). 2001. I Congreso

Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar. Valencia. OPVI.

- ROCA LOPEZ, Mariano. 2000. Principales beneficios fiscales para la Empresa Familiar. Valencia. Ciss Praxis.
- SALDAÑA RODRIGUEZ, Mauricio. 1998. La sucesión en una Empresa Familiar. México. Grupo editorial Iberoamericana.
- SANCHEZ CRESPO CASANOVA, Antonio J.; CALERO ARTERO, José F. 2000. La Empresa Familiar: Guía práctica de organización y funcionamiento. Granada. Comares.

COLECCIÓN CÁTEDRA PRASA

1. La Familia Empresarial.

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.



www.elaldabon.com

www.catedraprasa.com