

# Empresas familiares. Por qué NO suelen llegar a la tercera generación



**Sergio Rodríguez Clariana**

Economista. Consejero Empresa Familiar.  
Miembro del Family Firm Institute

## Resumen

Puedo afirmar que estadísticamente tan solo entre el 10%-15% de las empresas familiares llegan a la 3ª generación. ¿Qué sucede para que exista un tan elevado índice de mortandad?

Las causas son diversas, pero podemos establecer parámetros repetitivos que, dependiendo de la tipología de la familia empresaria, serán más acusados unos que otros, llevando igualmente a la empresa al cadalso.

Cambios generacionales ejecutados de forma deficiente y/o tardía, definición del sucesor, el «sindicato» de primos, falta de planes estratégicos de empresa y familia, falta de profesionalización empresarial, órganos de gobierno ortodoxos inexistentes y tamaño de las empresas entre otros, forman parte del grupo de causalidades que resalta el título del artículo. Quiero destacar que la consecuencia de la falta de medios económicos sobrevenidos en el caso de un derrumbe empresarial conllevará aflorar todo lo negativo imaginable que podamos observar en las empresas y las familias empresarias.

Para no llegar a estas situaciones la solución es anticiparnos y trabajar con una estrategia definida en tiempo y forma que nos permita, si no evitar todos los problemas, sí minimizarlos para evitar situaciones que, sin exagerar, son dramáticas y se siguen repitiendo.

## Palabras clave

Organización, profesionalización, anticipación, decisión, dinero, cariño, volumen, rentabilidad.



## Introducción conceptual

A lo largo del artículo intentaré explicar aquellas causas que por su interacción provocan que las empresas familiares no suelen llegar a la tercera generación.

Iniciaré el periplo con un cuadro que les mostrará la complejidad de la gestión de una empresa familiar. Por mi forma de gestionar entiendo que no puede haber una disociación entre los factores económicos y los subjetivos sentimentales relacionados con la familia empresaria.

La siguiente imagen les aportará datos que indican la importancia capital de las empresas pymes familiares tanto en España como en el resto del mundo, pues las situaciones que se producen, amén de las diferencias socioculturales, son exactamente las mismas, contrastado este dato con colegas de Japón, Australia, Sudamé-

rica, Estados Unidos y Oriente Medio como referencia plausible.

Como tenemos un tejido empresarial donde el 97% de empresas son pymes y de estas un 87% tiene menos de diez trabajadores, estableceremos que la mayoría de las familias empresarias tienen a varios de sus miembros trabajando en ellas. Desarrollan diferentes funciones directivas o de autoempleo en fases iniciales, pues por el volumen de la empresa no puede ser de otra manera. En la mayoría de casos se entra en las empresas no por una capacidad técnica demostrada sino por el apellido que se ostenta.

Algunos términos se verán repetidos a lo largo del artículo. Hay vasos comunicantes entre las diferentes situaciones provocadas por una gestión deficiente que tienen también soluciones o estrategias cuya aplicación será

### Conceptos de empresa familiar

#### Consejero externo / independiente

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Legado  | <input type="checkbox"/> Due diligence          |
| <input type="checkbox"/> Historia  | <input type="checkbox"/> Valor empresa          |
| <input type="checkbox"/> Pasado  | <input type="checkbox"/> Consejo de familia     |
| <input type="checkbox"/> Separación de bienes                                      | <input type="checkbox"/> Asamblea familia       |
| <input type="checkbox"/> Divorcios   | <input type="checkbox"/> Consejo administración |
| <input type="checkbox"/> Acuerdos prenupciales                                     | <input type="checkbox"/> Socios pasivos         |
| <input type="checkbox"/> Inhabilitaciones  | <input type="checkbox"/> Familia política.      |
| <input type="checkbox"/> Desheredaciones   | <input type="checkbox"/> Sucesor. ¿Herederero?  |
| <input type="checkbox"/> Testamentos   | <input type="checkbox"/> Autoridad / Poder      |
| <input type="checkbox"/> <b>Protocolo familiar</b>                                 | <input type="checkbox"/> Amor. Dinero           |
| <input type="checkbox"/> Condiciones para entrar a trabajar en la empresa familiar | <input type="checkbox"/> Millenials             |
| <input type="checkbox"/> Plan estratégico.   | <input type="checkbox"/> Family office          |
|  | <input type="checkbox"/> M & A                  |

**97%** Pymes

**87%** Menos de 10 trabajadores

**2,8 mill.** Pymes en España.

**75%** Puestos de trabajo

**75%** PIB

**100 mill.** Puestos de trabajo en la Unión Europea

En Estados Unidos un 33% de empresas del índice 500 STANDARD&POORS son familiares

beneficiosa para «atacar» de forma ambivalente los diferentes focos de infección y así evitar la metástasis.

Quisiera introducirles en una nomenclatura que les resultará novedosa pero que aplica directamente a las empresas familiares: socioemotional wealth (SEW).

Esta es una característica diferencial de las empresas familiares cuya aportación a la sociedad con estrategias a largo plazo supone un valor añadido, así como las diferencias con las multinacionales no familiares.

De todas maneras, el concepto de wealth (riqueza) difiere según la situación económica de la empresa y la familia empresaria. Una colega americana que solamente asesora empresas a nivel mundial cuya facturación debe ser superior a 50 millones de dólares incide en un estado superior de riqueza donde entramos en la filantropía (fundaciones). Ella puede hablar de esta fase avanzada en tanto que la primera fase de wealth (riqueza) se ha asumido mediante unos cuantiosos beneficios empresariales que han posibilitado la creación de fundaciones (trusts), pero primero hay que generar los beneficios.

Otro concepto inhabitual son los Family office que están constituidos para realizar las inversiones particulares de los accionistas de las familias empresarias que han conseguido reunir cuantiosos activos inmobiliarios y financieros desde la empresa. Desde este vehículo inversor determinan donde invertirán los fondos, adquirirán activos y como finalidad última se tendrá la separación de los activos empresariales de los particulares obteniendo el máximo rendimiento de ambos, seguramente aplicando estrategias diferentes.

Dirigir una empresa es muy difícil. Mantenerla en el mercado es un tra-

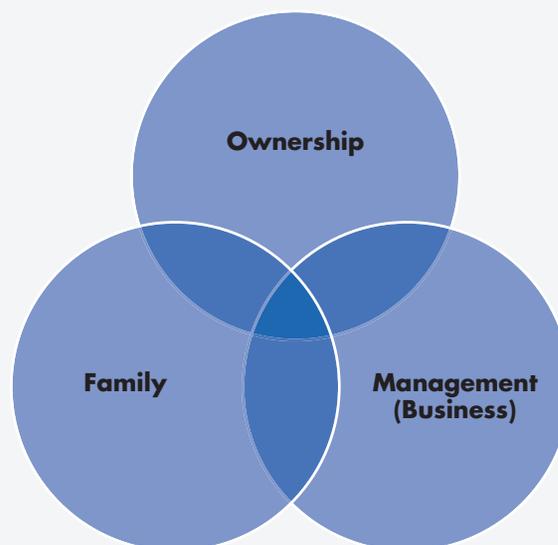
bajo arduo que requiere de toda la capacidad técnica y psicológica de los dirigentes. Lo que sucede es que aquí hay dos tipos de psicología: la empresarial y la familiar. ¡Más difícil todavía!

En el cuadro anterior observarán una nomenclatura que desprende dureza en alguno de sus términos. Palabras como desheredaciones, divorcios, inhabilitaciones, testamentos, no son agradables pero suceden en la realidad de la vida de la familia empresaria.

Otras no son habituales en el uso cotidiano empresarial como due diligence, socios pasivos, legado.

De todos ellos, hay unos cuantos que dependen solo de nosotros para poder activarlos de forma ordenada y estratégica. Si así lo hacemos, tenemos muchas posibilidades de que los conceptos duros y malsonantes queden en el cajón de los recuerdos.

### Family Business System



FUENTE: Taguiri and Davis.



Mi trabajo es hacer posible esta realidad positiva que por ende conlleva unos mejores resultados empresariales.

En la imagen anterior, cuyo modelo de gestión de empresa familiar permanece vigente en la actualidad después de cumplir 40 años, observarán la necesidad de diferenciar, a la vez que entroncar propiedad, familia y gestión empresarial.

¿Cómo gestionamos este triángulo? ¿Somos conscientes de su existencia? ¿Lo hemos valorado exhaustivamente? La realidad es que en la mayoría de empresas familiares la respuesta es no. «De tales barroos estos lodos».

Es aquí donde hay que mantener una frialdad emocional difícil de gestionar dadas las situaciones subjetivas y emocionales que aparecen.

En el siguiente cuadro observarán de forma general y resumida cuales son las características positivas y negativas que definen una empresa familiar. ¿Lo comparten?

La cultura de las empresas familiares la podemos definir como de largo plazo. Por lo general no hay inversores ávidos de maximizar beneficios en el corto plazo.

Sin embargo, no podemos ni debemos obviar que los empresarios son a su vez accionistas de las empresas y deben conseguir un rendimiento sobre su capital invertido.

Esta es una de mis conversaciones favoritas con mis clientes. Olvidan en un 99% su condición de accionistas y ello tiene connotaciones positivas para los directivos que no tienen siempre el pie de los resultados en la yugular, pero por otro lado a veces produce una cierta relajación. Si me dan a elegir me quedo con la empresa familiar, pero con algún matiz de las multinacionales sobre todo en lo que a la profesionalización de los cuadros directivos se refiere.

De ahí surge mi teoría del concepto soft-shock. Mantener a la empresa siempre dentro de un estado de ten-

**Factores estratégicos a tener en cuenta por empresario / consejo familiar / administración**

**Inputs positivos y negativos de la empresa familiar para crear valor**

POSITIVOS	NEGATIVOS
Capital paciente.	Dificultades financieras.
Compromiso con la organización.	Volumen de empresa.
Orientación a largo plazo.	Problemas para acumular intangibles.
Lealtad de los empleados.	-Tecnología.
Cultura que valora la pertenencia a la familia como fuente de orgullo.	-Imagen de marca.
Reputación.	-Recursos Humanos cualificados.
Fuerte liderazgo.	-Inversión en I+D+I
Organización flexible.	Estructuras organizativas poco claras.
Consolidación en el mercado local.	Resistencia al cambio.
Lealtad de clientes y proveedores.	Profesionalización.
Flexibilidad operativa en toma de decisiones.	Internacionalización.

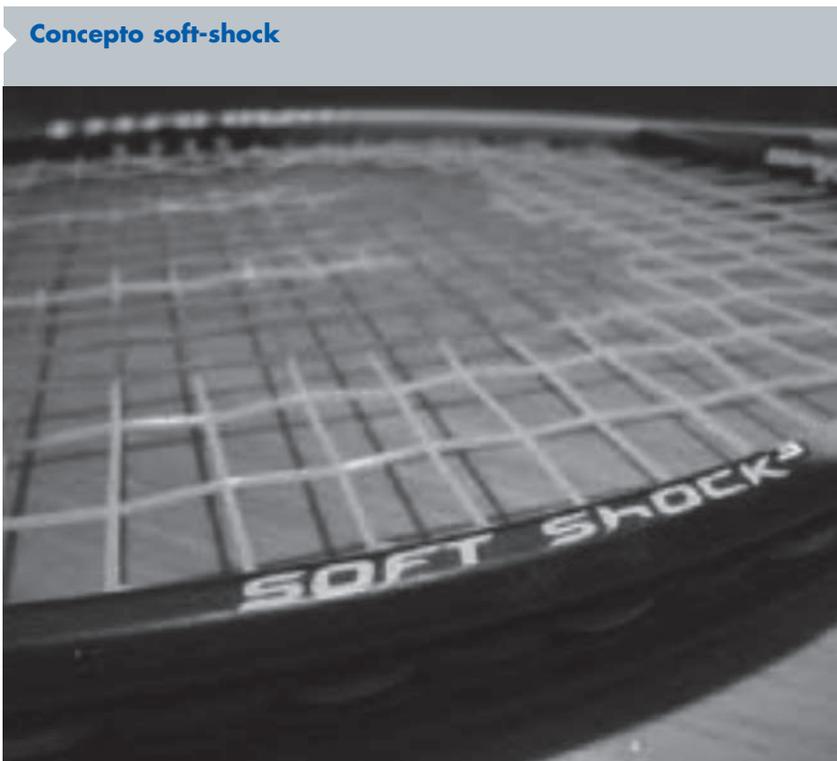
sión positiva. Es necesario «vibrar» cada día con la empresa y la labor del líder es hacer que esa sensación sea positiva.

En el caso de que la situación sea negativa o con tendencias decrecientes tendremos que actuar con diligencia, rapidez, y sobre todo, con sangre fría. Muy fría.

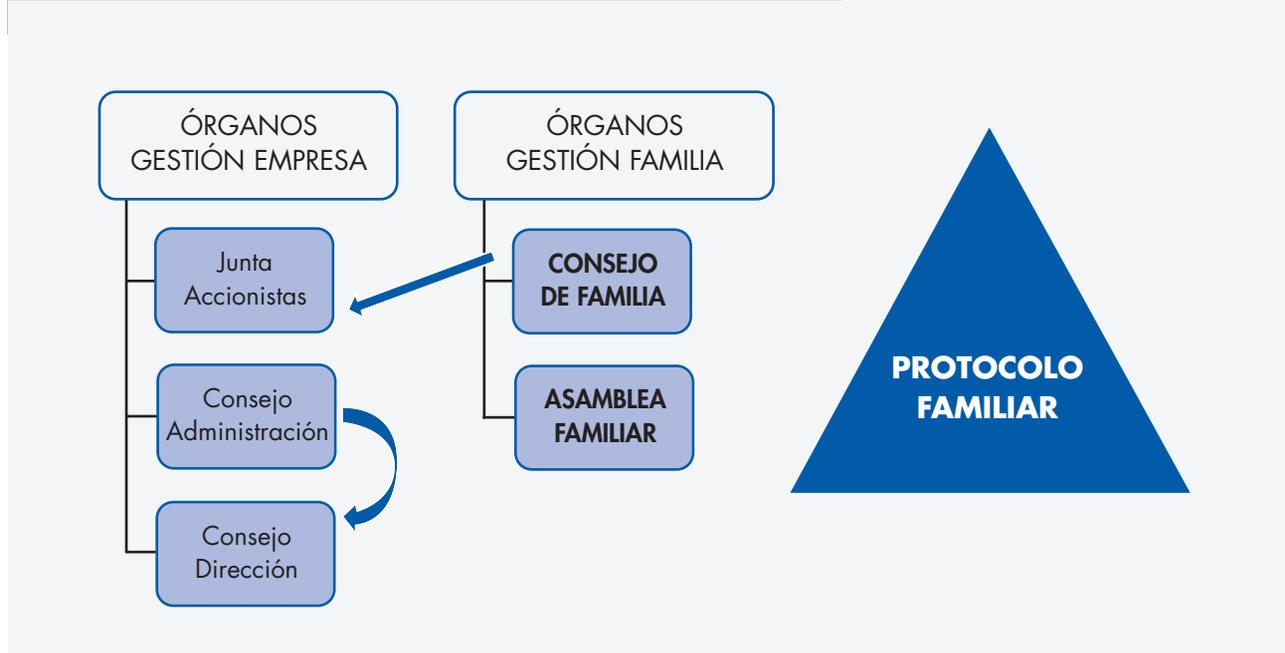
El empresario no podrá mostrar en ningún momento signos de abatimiento para no trasladarlos al resto del equipo.

### Órganos de gobierno

Una parte de la solución, diría que de forma empírica pues siempre funciona, es tener unos órganos de gobierno ordenados, así como tener un protocolo familiar que se anticipe a un futuro incierto; aún más, cuando entran en el círculo familiar terceras personas con otros apellidos y que no han vivido la cultura empresarial «en casa».



### Empresa familiar / Patrimonio / Gestión



Mi experiencia me indica que la mayoría de empresas familiares no aplican las técnicas de gestión habituales en aquellas de mayor volumen de facturación. Estas deben coordinar sus actividades estructurando sus órganos de gobierno de forma que proporcionen una sistemática ordenada para la toma de decisiones. Si no serían ingobernables. Ello no implica que no haya agilidad, pero en cambio, sí hay un orden y un sistema conocido por todos. Incluso hay empresas donde todos los sueldos están publicados de forma interna.

Podemos ser unos visionarios, que sería una de las virtudes de los empresarios (visión), pero después hay que organizar la estrategia y los planes de acción, así como comunicarlos para que toda la empresa pueda participar en la consecución de los objetivos previstos.

Este es uno de los motivos por los que, por ejemplo, las sociedades de capital riesgo recelan de las inversiones en empresas de pequeña dimensión. No realizan auditorías (al ser la facturación inferior a seis millones de euros no están obligadas), no tienen consejos de administración reglados de forma interna (no a lo que obliga la ley, que en muchos casos es un trámite burocrático) a menudo no tienen tampoco consejos de dirección habilitados.

Estos últimos suponen la incorporación de los directivos al proceso de toma de decisiones. A los directivos externos a la familia y al resto de la plantilla les motiva ser partícipes del proyecto. Piensen que también es su proyecto de vida.

Todo ello supone, sin perder agilidad, que las estructuras se muevan de forma acompasada; y a decir verdad, los consejos de dirección me han aportado grandes sorpresas po-

sitivas, en tanto que directivos que estaban a la sombra han demostrado un interés y una fuerza digna de mención cuando se les ha permitido participar. Estos consejos son un elemento motivador sin discusión. Como Consejero externo Independiente, actuando como coordinador, suelo plantearlos con una periodicidad quincenal el mismo día de la semana a la misma hora. Orden y mecanización de procesos.

Recordemos los diferentes órganos de gestión que debemos contemplar si queremos seguir el «buen gobierno corporativo» familiar donde el protocolo familiar ordena el sistema de funcionamiento en lo que a la Familia corresponde:

- Consejo de familia (comisiones de trabajo).
- Asamblea familiar.
- Family office (familias empresarias con riqueza económica importante).

Que deberán estar ligados a los preceptivos por ley:

- Asamblea de socios.
- Consejo de administración.
- Dirección general.  
–Consejos de dirección (Régimen Interno).

Soy consciente de que la mayoría de empresas de nuestro país tienen unas economías de escala limitadas por su volumen, lo cual no es óbice como para no estructurar la empresa siguiendo unos criterios que tiendan a la profesionalización de los órganos directivos. Ello no quiere decir que los fundadores no sean profesionales. Al contrario, su esfuerzo y tesón ha llevado a la empresa a la situación actual, sobreviviendo a diferentes etapas, con sus errores y sus aciertos. Entiendo que los aciertos han sido como mínimo del 51% si esta todavía sobrevive.

*«Las especies que sobreviven no son las más fuertes sino las que mejor se adaptan a su entorno»*

Una empresa familiar con varias ramas requiere de forma obligatoria de todos los órganos de gobierno que faciliten las relaciones entre estas. La casuística que nos ofrecen las diferentes responsabilidades que conlleva ser accionista y trabajar en la empresa, comparado con las del **accionista pasivo**, ha de ser motivo de un análisis exhaustivo.

El accionista pasivo querrá básicamente obtener un rendimiento del capital que tiene depositado en la sociedad. No participa de la gestión pero debe ser informado de forma adecuada para evitar tener «enemigos internos», que hemos de tener muy en cuenta pues no obtienen la mayoría de sus ingresos de la empresa familiar y pueden ser muy incómodos si se sienten ninguneados. Nuestro radar «familiar» debe tener un amplio espectro para detectar los «problemas dormidos». Ellos pueden serlo en un determinado momento.

Tendremos que valorar como los mantenemos satisfechos y «callados». Con casi total certeza, aunque haya alguno que sea un sentimental y valore el legado aportado por sus antepasados, la inmensa mayoría precisan de razones monetarias para mantener la paz societaria.

Si se volvieran incómodos, habrá que recurrir al **protocolo familiar**, donde entre otros aspectos regulados por ese contrato, se estipulan las condiciones de compra-venta de acciones entre las ramas familiares y los socios.

De ahí, entre otros motivos, que debamos tener actualizada una valoración de la empresa para no tener que entrar en discusiones estériles. Es un asunto puramente mercantil y económico.

## Marketing empresa familiar

El enfoque de marketing en este caso abordará el marketing mix (producto, precio, promoción, distribución) de una forma tangencial pues lo enfocaré dentro de lo que sería la venta del producto / sucesor.

Al igual que un lanzamiento de un producto para el «massmarket», el lanzamiento del sucesor debe contener una política estratégica de posicionamiento que deberá conducirnos al éxito.

Al sucesor hay que «envolverlo» dentro de un proceso en el que debemos introducirlo al mercado sobre todo utilizando la parte del marketing relacionada con las relaciones públicas y la comunicación.

La campaña ha de ser externa para posicionarlo con proveedores y clientes, así como interna para que toda la organización asuma de forma tácita quien va a dirigir la compañía en sustitución del actual líder.

Es un proceso que requiere de tiempo si no hay ningún suceso abrupto que lo lamine.

La experiencia del líder que dejará el cargo debe ser valorada positivamente. Es un activo muy importante. De ahí las presidencias honoríficas con asistencia a los órganos de gobierno de la empresa.

Este apartado no suele realizarse tal y como lo expongo. Un motivo principal en las empresas familiares no son las dudas que alberga el progenitor sobre las capacidades de sus hijos, sino cómo hacerlo para no herir sensibilidades, aún más cuando entran en liza terceras personas que a buen seguro consideran que su parte está igualmente capacitada.

Este efecto se complica aún más cuando entramos en lo que denomi-

namos el «sindicato» de primos. Cada rama familiar considera que los suyos están igual o mejor preparados que los otros.

Un documento que facilita esta criba es el **protocolo familiar**. En él debe constar cuales son las capacidades que debe tener un miembro de la familia para optar a un puesto de trabajo en la empresa.

Hay que vender al candidato pero también hay que tener el producto adecuado.

### Finanzas en la empresa familiar

Esta parte es de forma particular, como no puede ser de otra manera, capital para auspiciar una dilatada supervivencia de la empresa familiar.

La siguiente imagen describe claramente como acaban, en su gran mayoría, las empresas familiares y las familias que las rodean si los recursos económicos disminuyen, o por cierre empresarial desaparecen, amén del proceso que es realmente sangrante. El drama está servido.

Se puede gestionar haciendo mayor énfasis en las ventas, la producción o las finanzas sin olvidar que si no hay ventas no hay empresa.

Sin embargo, una vez traspasamos el primer estadio de nacimiento y crecimiento, y los mecanismos de la empresa ya funcionan incluyendo producción, *marketing*, RR.HH., calidad, finanzas, etc. es cuando aplica lo que una vez me dijo una colega financiera de altísimo nivel: **el que domina la tesorería domina la empresa**.

Con los años he llegado a asumir la frase como propia.

Es de vital importancia tener una política financiera conservadora. Se ha demostrado que las empresas que mejor aguantan las crisis son aquellas que tienen una ratio de endeudamiento bajo o muy bajo. De cada 10 empresas 1 o 2 estarían dentro del sobresaliente.

Ello nos evita tener que acudir a lo que yo denomino como la cláusula del sueño.

Es aquella cláusula que no aparece en ningún préstamo bancario pero que supone poder conciliar el sueño, sabiendo que puedo retornar mis créditos financieros y pagar a los proveedores.

Ello requiere también de una estrategia y una forma de hacer.

No es que los bancos no perdonen, que también, pero es usted señor o señora empresario/a el que debe valorar de forma muy profunda las consecuencias de sus actos en términos de endeudamiento.

Quiero hacer hincapié en este apartado, pues dentro del buen gobierno corporativo estaría el financiero que precisa del plan estratégico, un control presupuestario y un control de gestión mensual de forma inapelable.

#### Empresa familiar / \$



Controlar las ratios económico-financieros por parte de la dirección es una obligación indelegable.

Conforme la empresa crece y evoluciona, también lo hacen los accionistas en ambos sentidos, se pueden dar situaciones en las que sea aconsejable crecer mediante adquisiciones o buscar un socio que nos acompañe en el siguiente estadio de la empresa, siempre y cuando se tenga claro que el crecimiento es un punto clave, así como la rentabilidad.

Es ahí donde topamos con una barrera subliminal dentro de la idiosincrasia de un empresariado eminentemente individualista.

Existe una clara correlación entre el volumen de la empresa y las operaciones de Fusiones & Adquisiciones (Mergers&Acquisitions).

Si tenemos «los deberes hechos» en términos de auditoría, due diligence, órganos de gobierno, etc. se puede optar por el crecimiento inorgánico, hecho muy residual en la empresa familiar compuesta de forma mayoritaria por pymes.

La siguiente imagen es la que describe con mayor virtuosidad lo que supone mantener la paz en las empresas familiares. Una visa XL *extra large* **siempre** es mano de santo para las relaciones familiares.

Unas finanzas saneadas que permitan mantener un ritmo de vida determinado suponen mantener con vida la empresa familiar.

A veces también pueden suponer una ruptura las finanzas muy saneadas. Es entonces cuando la compañía tendrá un valor de mercado y algún accionista querrá vender su participación. Aunque tengamos el derecho preferente de adquisición, pagar un precio alto, aunque sea por despe-

## ¡El volumen Sí importa!



Expansión. 07-02-2019

### Trea reúne 70 millones para invertir en pymes

I. DE LA HERAS MADRID

Trea AM ha reunido 70 millones de euros para nutrir uno de sus dos fondos de crédito privado para empresas gestionados por la unidad especializada Trea Direct Lending. **Los recursos se destinarán a pequeñas y medianas empresas**, de las que la firma valorará su origen familiar. Si hay interés por ellas, indica el socio director de este fondo, Ignacio Díez, es por el compromiso con el proyecto que suelen demostrar.

El importe reunido ha servido para realizar el segundo cierre del fondo TDL II, que aspira a alcanzar un importe de entre 150 y 200 millones de euros. Si el fondo TDL I, de 70 millones y cerrado en 2018, sirvió para financiar siete empresas, el TDL II ya ha completado su desembarco en otras tres, que son el grupo de dermatología Sesderma, la hotelera TY y la boutique de joyas Rabat.

**Ahora, se prepara para sondear el mercado con la intención de aportar entre 5 y 25 millones por empresa mediante créditos a entre cuatro y siete años con baja exposición al ciclo económico.** «Creemos que ya estamos al final del ciclo», advierte Díez, que sin embargo aprecia «bastante apetito» entre la banca privada.

El fondo TDL II intenta cubrir un nicho entre las pymes con problemas de financiación. Los bancos, limitados por la regulación, y los mercados de crédito muestran una mayor orientación hacia las grandes corporaciones.

cho, puede ser el principio del fin. Endeudamos a la parte compradora que se debilita financiera y psicológicamente.

## Concepto empresa familiar



## El relevo generacional

Uno de los mayores problemas siempre es por norma general el relevo generacional. La preparación de la sucesión es un hito clave que supone alcanzar el éxito o el fracaso. Depende de cómo se realice, la empresa tiene muchas más posibilidades de sobrevivir dentro de la familia que de perecer por falta de la aplicación de criterios objetivos empresariales. ¿Quién de mis hijos, si quieren continuar la empresa, es el más capacitado?

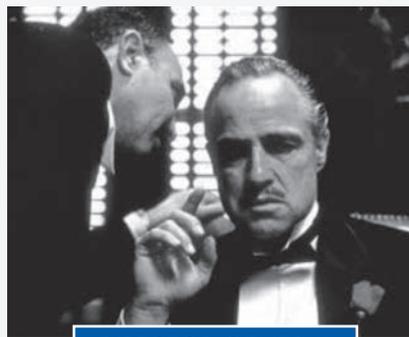
La elaboración de un **buen protocolo familiar**, adaptado a la familia en concreto, puede ser un buen elemento aglutinador de sus miembros, estableciendo unas reglas de juego consensuadas entre las partes, que pueden ayudar sin duda a incrementar la longevidad de la empresa, así como el bienestar interno de los accionistas activos (trabajan en la empresa) o pasivos (no trabajan en la empresa).

Sería aconsejable la confección en paralelo de un Plan Estratégico Familiar. Esto es una empresa, y estamos decidiendo sobre el patrimonio familiar presente y futuro. Ahora ustedes pensarán que si el 88% de las Pymes españolas (extrapolable a nivel mundial) no tienen ningún plan estratégico, cómo van a plantearse hacer uno específico para el aspecto familiar de la empresa.

Como todas las cosas hay que adecuar este plan a una realidad particular. No tiene que ser un macro plan, pero si debe obedecer al criterio de ordenar las ideas y plasmarlas por escrito. Esto obliga a pensar y escribir aunque sea en una simple hoja de papel.

Tenemos que detectar cuáles son nuestras fortalezas y debilidades, así como definir cuáles son los intereses que nos mueven, incluidos los económicos y tratarlos de forma muy sincera. Entender la idiosincrasia de la fa-

### Empresa familiar / liderazgo



FUNDADORES - ASOCIACIÓN DE HERMANOS - SINDICATO DE PRIMOS

**¡Prefiero un hijo RICO accionista que un Director General POBRE!**

milia facilitará planificar el legado que se quiere dejar para las siguientes generaciones. Si. Las familias tienden a crecer y multiplicarse. Las empresas familiares también deberían incrementar su volumen de negocio para dar cabida a posibles incorporaciones de miembros de la familia. De otra manera, en una situación de empresa pequeña y familia grande, no quedará más remedio que **podar el árbol**.

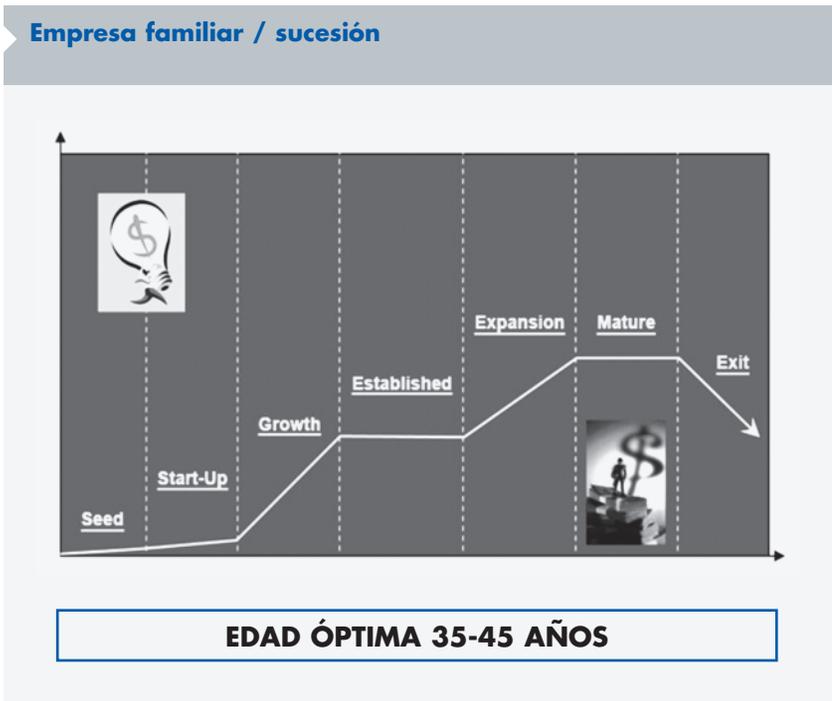
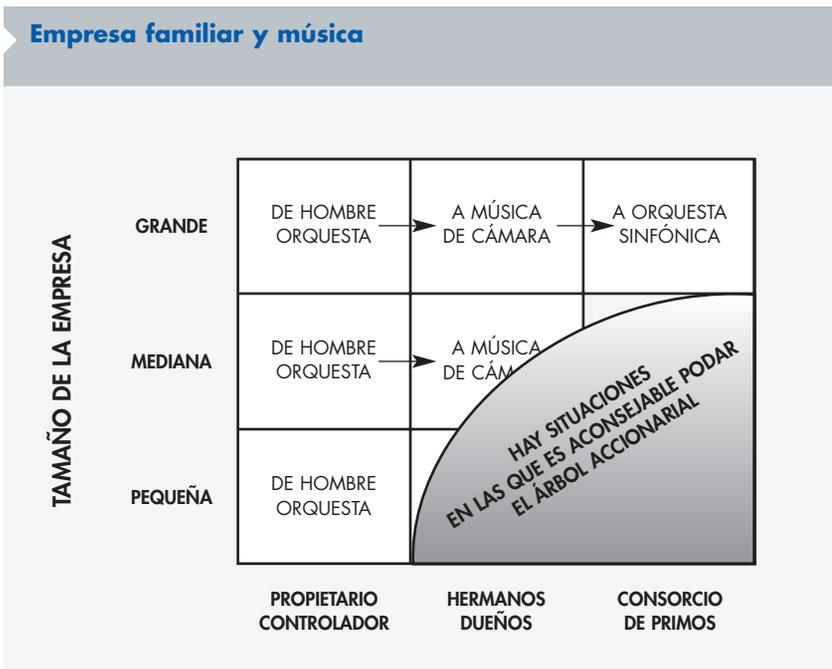
Sin embargo, no confundamos el amor ilimitado de padres/madres a nuestros hijos dentro del entorno familiar con la gestión de la empresa.

La falta de consenso y de capacidad para crear equipo provoca el 62% de las «muertes» de los negocios familiares. ¿Cómo hacer de la suya una familia bien avenida?

Dependiendo del tipo de liderazgo que se ha ejercido, autocrático (El Padrino) o autocrítico, el proceso de relevo generacional será más fluido o simplemente seguirá en la empresa hasta el final de sus días.

Debemos ser conscientes de la curva del cambio generacional que entiende que una edad idónea para iniciar el cambio (si no hay cambios abruptos) sería a los 35 años de edad. Una vez acabados los estudios, que son necesarios y en muchos protocolos obligatorios y una vez transcurridos unos 10 años de cohabitación, el relevo se habrá producido de forma incruenta, aceptado por el entorno interno y externo.

En el sector de la gestión de empresas familiares hay una expresión que muy posiblemente les dará que pensar: «Prince Charles Syndrome». Si, el síndrome del heredero de la corona de Inglaterra. ¿Cuántos años lleva esperando la sucesión? ¿Ostentará la corona algún día?



Cuántos de ustedes conocen casos de empresarios de larga edad que se resisten a dejar «la batuta». Es un error sin duda, pues las capacidades y las motivaciones disminuyen y cambian respectivamente.

## Empresa familiar / liderazgo

**POTESTAS**

**AUCTORITAS**

El concepto de poder y autoridad queda en muchas ocasiones en la nebulosa pues lo habitual es que el fundador ostente la mayoría accionarial que le confiere el poder y siendo la primera generación también la autoridad.

La autoridad es un elemento que no se puede heredar. Los «galones» debe ganárselos cada miembro de la familia junto con el respeto de la organización hacia sus líderes.

Imponer a un líder por ser hijo de y por el apellido puede ser el inicio del fin. La empresa debe aprender a con-

vivir con él y viceversa. La diferencia de edad con la anterior generación le hará ver las cosas de otra manera, y posiblemente sea muy positivo el contraste entre generaciones si está bien gestionado. No es fácil.

En la actualidad, algo extraordinario hasta este siglo, es que nos encontramos con tres generaciones en la misma empresa con un hecho diferencial en particular. La tercera generación está compuesta por millennials. La forma de ver el mundo de esta generación es muy diferente a las anteriores, pero es la generación que dirigirá con un sentido de la adaptación inherente a su ADN. Nuevos tiempos, nuevas formas de comunicación, nuevos nichos de mercado y canales de distribución y en este caso nueva visión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

### Conflicto

La mayoría de las disputas familiares empresariales, con pleitos incluidos, suceden entre hermanos. Tengo la

## Empresa familiar / conflicto

### Empresas familiares en riesgo

- 30%** No pasan de la segunda generación.
- 70%** No tienen protocolos contra conflictos.
- 97%** Nunca llegan al siglo de vida.
- 56%** No tienen planes de sucesión.
- 60%** Cierran por conflictos familiares.
- 90%** De pleitos judiciales por disputas entre hermanos.
- 90%** Mueren antes de la tercera generación.

certeza, de que en muchos casos la familia «política» afecta en los cambios negativos entre hermanos que antes estaban muy bien avenidos. Por tanto, la primera lección es que los cónyuges de los hijos e hijas NO pueden trabajar en la empresa familiar. Podemos hablar de excepciones como en toda regla sucede, pero deberán ser profesionales de un nivel muy alto. Aún así, **es siempre recomendable que no trabajen en la empresa.** «Familia, amigos y trastos viejos cuanto más lejos mejor». No hablemos pues de cuando entramos en una tercera generación (3 G) donde ya cohabitan lo que denominamos como el «sindicato de primos».

Se han podido plantear muchas situaciones y posiblemente ustedes conocerán que ha habido separaciones de familias empresariales que han conllevado a la creación de nuevas empresas independientes. Este hecho sucede por extremos opuestos. Me explicaré. Cuando las cosas van muy bien una parte de la familia considera que ellos «hacen más y mejor» y que los otros «viven de ellos». En algunos casos puede ser verdad y cierto es que siempre hay un liderazgo que es el que mueve las cosas, pero sin olvidar que a veces la posición de segundo asumida en buena lid facilita la gestión del líder.

El otro motivo mucho más mordaz y sangriento es cuando la situación económica es negativa.

Por mucho que se pretenda la no afectación a nivel endógeno y exógeno, lo normal es que este hecho conlleve a una debilitación de la marca y de la empresa en general, así como elevados costes económicos inherentes a una paralización en la toma de decisiones. Si, cuando hay disputas de calado la empresa sufre, y mucho, las consecuencias de una guerra interna pueden ser devastado-

**Empresa familiar / conflicto**

**Los resultados del relevo generacional**

Los resultados dependen de factores endógenos i exógenos

<b>Factores endógenos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de habilidad en la visión.</li> <li>Nivel de habilidad en la definición de objetivos y estrategias.</li> <li>Nivel de habilidad en la gestión.</li> </ul>
<b>Factores exógenos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evolución imprevisible del entorno macro.</li> <li>Evolución imprevisible del mercado.</li> </ul>

***Nuestra responsabilidad como gestores de empresas consiste en trabajar duro, planificar, prever y rodearnos de un equipo con capacidad y habilidades directivas. Finalmente los resultados llegarán.***

ras porqué el mercado avanza impasible, sin olvidar que la competencia estará al acecho para «robarnos» al tesoro más preciado que son los clientes.

Como resumen, en el cuadro adjunto verán qué se requiere para que las empresas familiares no perezcan por causas internas siendo el relevo generacional la piedra angular.

Por último, y esto es muy importante, aconsejarles que siempre mantengan el mayor nivel económico y status social que puedan.

Mejorar el nivel social y económico así como acostumbrarse a lo bueno es fácil. Bajar de nivel económico es descender a los infiernos.

Esto para mí es lo que se me ha demostrado después de ver a muchas empresas familiares bien o mal gestionadas:

**«El 99% de los problemas se soluciona con dinero.  
El 1% con cariño»**



## Ideas fuerza

- La frase de que en la empresa familiar la 1ª generación la crea, la 2ª generación la mantiene y la 3ª generación la destruye es cierta en un 85% de los casos.
- Poder y autoridad. Quién los tiene, como los utiliza y como los transfiere.
- Un resumen de los motivos del porqué no llegan a la tercera generación sería por falta de organización de órganos de gobierno de empresa y familia, negligencia y/o retraso en la elección del sucesor (no heredero), confusión entre patrimonio empresarial y familiar, falta de planes estratégicos de empresa y de familia, volumen pequeño de las empresas que no tienen espacio para los miembros y para finalizar decir que el 99% de los problemas se solucionan con dinero y el 1% con cariño.

A continuación y para finalizar, les adjunto una serie de frases para que reflexionen ya que representan los puntos de inflexión, del porqué de la necesidad de actuar de forma clara, directa y ordenada en este tipo de toma de decisiones:

«Una buena cuenta de resultados es mano de santo para las relaciones familiares. ¿O no?»

«Cuando el dinero sale por la puerta el amor sale por la ventana»

«Prefiero un hijo rico accionista que un Director General pobre»

«Liderar equipos es clave de éxito. Saber rodearse de los mejores y dirigirlos es una ardua tarea»

«Cuanto más entreno más suerte tengo».

**Sergio Rodríguez Clariana.** Economista. La gestión de proyectos; léase el Interim Management, definidos en concepto y tiempo ofrecen a las empresas un sistema de trabajo flexible que se adapta perfectamente a mis cualidades directivas. Los proyectos deben tener unos objetivos, un timing de aplicación; y una vez conseguidos, la etapa en la empresa debe finalizar.

A pesar de ser difícil realizar un resumen de una carrera profesional de veinticinco años, intentaré sintetizar aquellos puntos que les puedan servir de referencia con respecto a mis aptitudes profesionales y personales así como objetivos profesionales.

En primer lugar, y por motivos diversos he estado centrado en funciones ejecutivas y de Dirección General con proyectos tanto a nivel nacional como internacional. La parte más importante de mi carrera profesional ha transcurrido dentro del sector agroalimentario con experiencia en toda la cadena de valor incluido el consumidor final.

Estas funciones las he podido desarrollar con solvencia por mi capacidad de comunicación y gestión con los equipos con los que he trabajado, pieza clave en cualquier proyecto.

He estado inmerso en situaciones muy difíciles que me han permitido desarrollar un positivismo racional que implica un análisis de las situaciones con la consiguiente toma de decisiones. Conozco los entornos de crisis muy severos, negociaciones con bancos, sindicatos y administraciones, y la paralización en la toma de decisiones que afecta a muchos empresarios por lo traumáticas de las mismas. En muchos casos no es difícil llegar a una estrategia pues la situación deviene clara, lo complicado siempre es su implementación por la afectación que supone a los activos humanos que componen la empresa.

Las reestructuraciones y conseguir la viabilidad de empresas devienen una fortaleza dentro de mi experiencia ejecutiva.

Haber tenido la oportunidad de residir en Estados Unidos durante tres años; y viajar, tanto por temas laborales como por ocio, me ha permitido tener una visión globalizada del mundo empresarial y social.

Como ejecutivo me atraen los proyectos; y lógicamente, poder liderarlos. Es altamente satisfactorio observar los cambios que se producen al aplicar un plan estratégico de empresa pues supone que la involucración del equipo humano que la compone va asumiendo metas que benefician a accionistas, trabajadores y entorno social.

Por difícil que sea la situación siempre hay soluciones. Crisis versus oportunidad.

«Hay personas a las que les suceden cosas y personas que hacen que sucedan cosas».