



EMPRESA FAMILIAR:

30 años de preguntas con respuesta

Josep Tàpies



Josep Tàpies Lloret

Profesor de Dirección General
Titular de la Cátedra de Empresa Familiar
IESE Business School,
Universidad de Navarra

E-mail: tapias@iese.edu

Blog: blog.iese.edu/empresafamiliar

Biografía de Josep Tàpies

Josep Tàpies es profesor en el Departamento de Dirección General y titular de la Cátedra de Empresa Familiar de IESE Business School. Doctor Ingeniero Industrial, por la UPC (1987). Master en Administración de Empresas por ESADE (1979).

Sus áreas de especialización incluyen, entre otras, la dirección estratégica, el gobierno corporativo, las empresas familiares, su desarrollo y sus sistemas de gobierno. Actualmente imparte varios cursos tanto en los programas MBA como en los programas de formación de directivos del IESE. También diseña programas altamente enfocados en la problemática de la empresa familiar donde enseña Dirección, Gobierno y Estrategia de la empresa familiar.

Ha ejercido como profesor en distintas escuelas de dirección de empresas del mundo: CEIBS en China, AESE en Portugal, IDE en Ecuador, PAD Universidad de Piura en Perú, ISE en Brasil, IAE en Argentina, ESE en Chile e INALDE en Colombia, entre otras. También ha sido miembro del Consejo Académico de IPADE en México y de ESE en Santiago de Chile.

El profesor Josep Tàpies prestó sus servicios como miembro del consejo de IFERA (International Family Enterprise Research Academy) desde el año 2006 hasta que en 2013 pasó a ocupar su actual posición de fellow de la mencionada academia.

Josep Tàpies ha ejercido como consultor de varias empresas así como para bancos españoles e internacionales. Forma parte de los Consejos de Administración de varias empresas españolas.

Otras publicaciones de Josep Tàpies

1. *100 familias que cambiaron el mundo: Las empresas familiares y la industrialización*, Tàpies, Josep; San Román, Elena; Gil, Águeda, Fundación Jesús Serra, 2014.
2. *Sí, quiero. El compromiso de la familia empresaria: Aspectos clave para el fundador, los sucesores y la familia*, Tàpies, Josep; Canals, Carles M., Libros de Cabecera, 2013.
3. *Génesis del consejo*, Navarro-Rubio, José María; Tàpies, Josep, LID Editorial, 2012.
4. *Familia empresaria*, Tàpies, Josep (Ed.), LID Editorial Empresarial, 2011.
5. *Empresa familiar: ni tan pequeña, ni tan joven: una renovada aproximación a la edad y el tamaño de la empresa familiar española*, Tàpies, Josep, Fundación Jesús Serra, 2009.
6. *Plan de vuelo: la gran aventura de la empresa familiar*, Gironell, Martí; Lagares, Josep; Tàpies, Josep, RBA Libros, 2009.
7. *Family Values and Value Creation: The Fostering of Enduring Values Within Family-Owned Businesses*, Tàpies, Josep; Ward, John L. (Eds.) Palgrave Macmillan, 2008.

EMPRESA FAMILIAR:

30 años de preguntas con respuesta

Josep Tàpies

EMPRESA FAMILIAR: 30 AÑOS DE PREGUNTAS CON RESPUESTA

© IESE, 2018

Edición: octubre de 2018

Diseño gráfico y maquetación: Paradigma Barcelona

Impresión: www.cegeglobal.com

ISBN: 978-84-09-05337-7

Depósito legal: B. 24.924-2018

A las empresas familiares de todo el mundo
y a sus familias propietarias.

También cómo no, a mi familia, que ha soportado
estoicamente mis ausencias y encierros para
poder trabajar en docencia e investigación sobre
la empresa familiar que me ha ocupado y me
sigue ocupando mucho tiempo.

Índice

1	EMPRESA FAMILIAR <i>30 años de preguntas con respuesta</i>	<u>18</u>
2	VALORES, VISIÓN Y MISIÓN <i>la importancia de saber hacia dónde vamos</i>	<u>40</u>
3	GOBIERNO EMPRESARIAL <i>la importancia de crear instituciones</i>	<u>52</u>
4	GOBIERNO FAMILIAR <i>la importancia de crear instituciones</i>	<u>64</u>
5	ACCIONISTAS <i>la importancia de que toda la propiedad se sienta responsable</i>	<u>86</u>
6	SUCESIÓN <i>la importancia de prepararnos para un cambio de ciclo</i>	<u>98</u>
7	BUENAS Y MALAS PRÁCTICAS <i>la importancia de conocer aciertos y errores típicos de la empresa familiar</i>	<u>118</u>
8	FELICIDAD <i>la importancia de que todos los miembros de la familia encuentren su espacio</i>	<u>132</u>

Hay muchas personas e instituciones a las que debo agradecer lo mucho que me han enseñado acerca de la empresa familiar. En lugar destacado hay que poner al profesor Miguel Angel Gallo, Titular de la Cátedra de Empresa familiar del IESE desde el año 1978 hasta el año 2003. A Carlos Cavallé que tuvo la idea de auspiciar una cátedra de estas características hace treinta años y a Jordi Canals que con su constante estímulo ha conseguido que nos fijásemos cada vez metas más altas. Asimismo, hay que hacer mención de todas las personas que desde posiciones de investigación y docencia han colaborado en las distintas publicaciones y actividades de la cátedra. Finalmente, pero no por ello con menor agradecimiento hay que citar a todas las familias empresarias que a lo largo de estos treinta años han prestado su apoyo a nuestra actividad. A todos ellos,

Muchas gracias

Presentación

Si Ud. ha llegado hasta aquí es porque algo le interesa el mundo de las empresas familiares. Enhorabuena. La publicación que tiene en sus manos no pretende ser otra cosa que la versión en papel de un pequeño manual interactivo, disponible en versión digital (empresafamiliar.iese.edu) que contiene los elementos esenciales de lo que desde la cátedra de empresa familiar del IESE nos ha parecido que cualquier persona del mundo empresarial o vinculada a una familia empresaria, debe tener en cuenta cuando se decide a internarse en el apasionante mundo de las empresas familiares. Aunque una versión impresa jamás podrá tener la agilidad de una edición digital por lo que se refiere a referencias cruzadas, hemos intentado poner una serie de “punteros” entre páginas que interrelacionan los distintos temas que el manual desarrolla. Nuestra pretensión con ello es que quien lo lea vea la importancia de la interrelación entre los distintos temas tratados permitiéndole saltar de un modo ágil de un tema a otro. Ojalá lo hayamos conseguido.

Introducción

Se cumplen ahora treinta años de la puesta en marcha en el IESE de la primera cátedra de empresa familiar de Europa. Era un momento especialmente indicado para hacerlo pues la empresa familiar acababa de salir de un gran letargo por lo que hace referencia al campo académico. Empresas familiares ha habido siempre y las seguirá habiendo. Sin embargo, el siglo XX supuso una larga travesía del desierto en el campo académico para este tipo de empresas. Realmente, el primer estudio relevante registrado en el campo de la empresa familiar fue la tesis que Grant H. Calder publicó en 1953, titulada *Some management problems of the small family controlled manufacturing business*. En 1964, Robert G. Donnelley publicó un artículo en la *Harvard Business Review* titulado *The Family Business*. En el mismo explicaba que el vínculo entre familia y empresa no conduce necesariamente a empresas menos eficientes. La imagen negativa de la empresa familiar comenzaba a cuestionarse, pero hasta los años ochenta del pasado siglo no se produjo un avance significativo en el desarrollo de la disciplina. Los trabajos publicados dejaron de ser esporádicos, y la empresa familiar se convirtió en verdadero objeto de estudio académico.

La tesis doctoral de John Davis en la Universidad de Harvard, presentada en 1982, supuso un antes y un después en la construcción de un marco teórico específico para la empresa familiar. En ella se publicó el denominado modelo de los tres círculos (*Figura 1*). Dicho modelo sostiene que en la empresa familiar interactúan tres sistemas: la propiedad, la empresa y la familia; y que resulta necesario separar y gestionar de forma específica cada uno de ellos para el correcto funcionamiento del conjunto. Unos años después de la lectura de esta tesis doctoral, se publicaba otro influyente libro sobre empresa familiar, *Keeping the family business healthy*, escrito por el profesor John Ward. Este trabajo apuntaba una serie de buenas prácticas para el correcto gobierno de la familia empresaria y la empresa familiar. Las bases de la nueva disciplina quedaron establecidas en estos y otros trabajos pioneros.

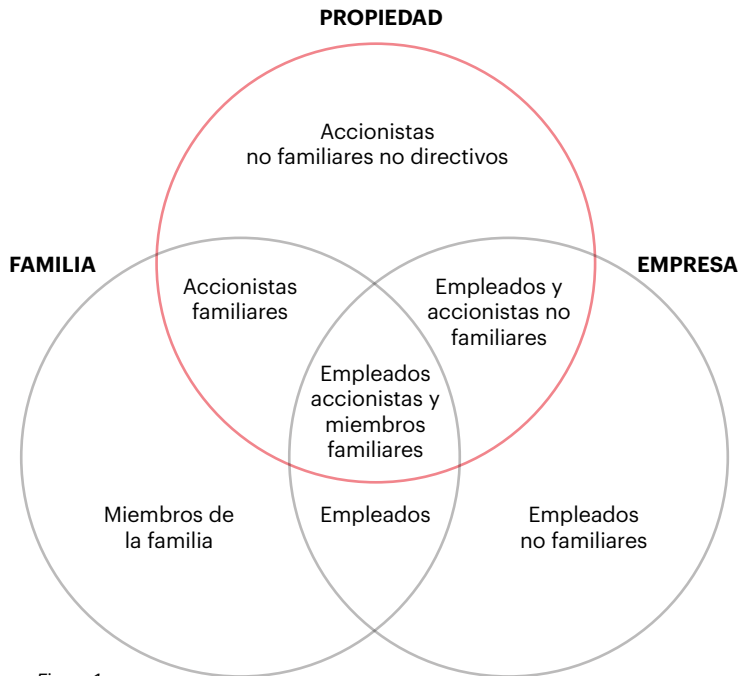


Figura 1

Fue también en esta época cuando la empresa familiar encontró un lugar específico en las escuelas de dirección de empresas, tanto en investigación como en docencia, a través de centros especializados. Pionera en este sentido fue la creación de la Cátedra de Empresa Familiar de IESE Business School, fundada en 1987, la primera entidad de este tipo en Europa. En marzo de 1988 se publicó el primer número de la revista de referencia en el campo: Family Business Review. En paralelo nacieron instituciones y organizaciones dedicadas a estudiar y defender los intereses de este tipo de empresas, como el Family Firm Institute (1986) en Estados Unidos, la Family Business Network (1989) en Europa y el Instituto de Empresa Familiar (1992) en España. Durante los años noventa y las primeras décadas del siglo XXI, el interés

por el tema ha ido creciendo de forma exponencial.

No parece aventurado afirmar que la empresa familiar es distinta del resto de compañías. La diferencia está en la configuración institucional de la empresa. Las empresas no familiares se rigen por unos códigos mercantiles que no son suficientes en la empresa familiar.

En el ya citado modelo de los tres círculos de John Davis, se hace patente la interacción de tres ámbitos que se rigen por criterios distintos.

Se describe el sistema de empresa familiar como tres subsistemas en interacción: empresa, propiedad y familia.

En el círculo de la propiedad, la legislación mercantil ayuda a clarificar las cosas, y las reglas al uso en el mercado de

capitales permiten establecer criterios claros de retribución al capital invertido. Las empresas familiares tienen en su capital paciente una clara fuente de ventaja competitiva, pero no hacer caso a las reglas que marca el mercado de capitales puede ser peligroso a largo plazo. Los accionistas merecen una justa retribución al capital invertido.

En el ámbito de la dirección de la empresa, un único criterio es posible si se quiere mantener la empresa en posición competitiva: la meritocracia. Las más altas responsabilidades deben estar en manos de los que están mejor preparados para asumirlas.

En el tercer perímetro, la familia, tan solo hay una regla: el amor. A las personas se las quiere como son, no por lo que son o saben hacer. No hace falta ser muy sagaz para adivinar que la confusión de reglas entre ámbitos puede conducir a una combinación letal. Querer mucho a un empleado no debería significar dejar de exigirle. Gestionar cada uno de los planos con el criterio adecuado facilita la armonía de la familia, aunque a veces pueda acarrear algún tipo de tensión.

Cualquier persona vinculada a una empresa familiar puede ubicarse en uno de los siete sectores que se forman al sobreponerse los tres círculos de los subsistemas. Serán miembros de la familia, propietarios, empleados o varias cosas simultáneamente. Las intersecciones entre los diferentes círculos dan lugar a situaciones en las que la persona desempeña un

doble o triple rol, con lo cual resulta más fácil caer en los errores propios de este tipo de empresas. Las personas que por su doble o triple condición quedan enmarcadas en alguna de las intersecciones de los tres círculos pueden verse involucradas con cierta facilidad en conflictos interpersonales, que aparecen cuando se toman decisiones sobre el negocio familiar (sucesión, carrera profesional, dividendos, etc.). Conocer bien los intereses de estas personas es clave para prevenir la aparición de estos conflictos y, en caso de que lleguen a aparecer, poder gestionarlos adecuadamente. Las empresas familiares exitosas se diferencian de las no exitosas en que, aunque en ambas aparecen conflictos, en las primeras se han previsto mecanismos de resolución del conflicto antes de que éste aparezca. El conflicto es inherente a la naturaleza humana. Es natural que donde hay dos o más personas, haya intereses no coincidentes. Así pues, hay que estar preparado para cuando el conflicto surja, y no permitir que éste bloquee la buena marcha de la empresa.

Confiamos que este “manual de bolsillo” pueda ayudar a todas aquellas personas que creen, como nosotros, en la importancia de la empresa familiar.

1

EMPRESA FAMILIAR

30 años de preguntas con respuesta

Mucha gente se sorprende cuando descubre que casi [el 90% de las empresas de nuestro país son empresas familiares](#)¹. Se diría que el entorno familiar y el empresarial están tan lejos como el corazón lo está del cerebro. Pero si lo pensamos bien, familia y empresa son realidades que siempre han ido de la mano. De forma natural, desde el inicio de los tiempos, las personas se han esmerado en negocios que pudieran mantener a sus familias, y las familias a su vez han sido garantía de que en el negocio no faltaran manos para trabajar. ¿Cuántas personas han fundado una empresa para que sus hijos tuvieran un futuro? ¿Cuántos negocios se han unido a través de unir familias, y al revés, cuántas familias se han roto por una decisión empresarial?

La supervivencia familiar, la voluntad de garantizar el sustento de futuras generaciones, está en la base de la mayoría de las aventuras empresariales que un día alguien decidió iniciar. Y a día de hoy esto sigue siendo válido para [17 millones de empresas en toda Europa, un 60% del](#)

[total](#)². Los tiempos cambian, la sociedad evoluciona. La realidad empresarial toma cada vez formas más distintas y lo mismo ocurre con la realidad de las familias. Pero aquél espacio compartido en el que ambas realidades tienen que convivir sigue presentándose en forma de reto constante. Un reto a la unidad familiar. Un reto a la supervivencia de la empresa.

Es precisamente en este espacio en común, en esta área de intersección entre lo personal y lo profesional, donde hemos centrado nuestras miradas durante los últimos 30 años.

La Cátedra de Empresa Familiar del IESE no es otra cosa que un esfuerzo continuado por ayudar a definir los espacios y preservarlos. Porque - como decimos a menudo - todo pasa por "tratar a la empresa como empresa y a la familia como familia". Saber dónde empieza una y termina la otra, y salvaguardar esos límites actuando en consecuencia, es el cimiento sobre el que se erige la supervivencia de ambas.

1. Datos del Instituto de Empresa Familiar. URL: www.iefamiliar.com

2. Datos del Instituto de Empresa Familiar. URL: www.iefamiliar.com



En estos treinta años de estudio hemos usado muchas herramientas de investigación pero teniendo siempre en cuenta la más poderosa de todas, la que pone en marcha todo el proceso: la pregunta de la investigación. Como estudiosos, nos ponemos en la piel de los miembros de una empresa familiar para hacernos todas esas preguntas con las que ellos conviven en su día a día. Intentar resolver todos esos interrogantes es lo que nos ha tenido ocupados durante los últimos treinta años.

La RESPUESTA está ahí fuera:

La respuesta está ahí fuera: en ese [casi 90% de empresas familiares](#)³ que resuelven - o no consiguen resolver - los retos que se les presentan día tras día. Sus éxitos y sus fracasos son la fuente en que nos inspiramos para extraer valiosas lecciones. Pero este es un viaje de ida y vuelta: nos nutrimos de la realidad para generar conocimiento, y generamos conocimiento para contribuir a mejorar la realidad. La proximidad del IESE con el mundo empresarial es la plataforma perfecta para poder estudiar de cerca todo cuanto nos interrogamos, y la [Cátedra](#)

[de Empresa Familiar](#) es el altavoz perfecto para difundir nuestros aprendizajes en forma de libros, artículos, encuentros, y todo tipo de publicaciones y actividades⁴.

Ahora, queremos celebrar nuestro treinta aniversario con una publicación que reproduce fielmente la esencia de la Cátedra de Empresa Familiar: un compendio de preguntas y respuestas hechas desde el punto de vista de quien comparte su día a día entre el entorno familiar y el de la empresa.

3. Datos del Instituto de Empresa Familiar. URL: www.iefamiliar.com

4. Más información en URL: <https://www.iese.edu/es/claustro-investigacion/catedras/empresa-familiar/>





IDENTIDAD:

la importancia de saber quienes somos

Una empresa no se convierte en una empresa familiar por el simple hecho de que su fundador o fundadora tenga familia. Bill Gates tiene familia, pero Microsoft no es una empresa familiar. Walmart, en cambio, es propiedad de la familia Walton.

¿Tengo una empresa familiar o soy el dueño de mi empresa?

No hay duda de que la familia de Gates es participe de algún modo en todo lo que se refiere a su compañía, pero sea por la razón que sea, Microsoft nunca cruzó la línea que la habría convertido en una empresa familiar. En la otra cara de la moneda, Sam Walton sí fundó una empresa familiar cuando en 1962 inició lo que hoy es la mayor compañía del sector *retail* en todo el mundo. Walton planteó toda su estrategia en base a la propiedad familiar de la compañía, que después de su muerte en 1992 sigue bajo el control de sus hijos y nietos.

Ejemplos como estos se pueden encontrar tanto en Estados Unidos como en el resto del mundo, y tanto a empresas que se

han convertido en gigantes multinacionales como a los más pequeños negocios.

El gobierno de la empresa en uno y otro caso implicará retos diferentes, y por tanto - igual que en la vida personal - conocerse a uno mismo es imprescindible. ¿Quiero que mi empresa sea una empresa familiar, con todo lo que comporta? o bien ¿quiero que la empresa que he fundado sea de mi propiedad pero no implique a mi familia? Si la empresa ya llegó a nosotros como empresa familiar, sin duda estas preguntas pasaron (o deberían haber pasado) por la mente de quien la fundó.



191

TAPAS
Menu
1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
5. ...
6. ...
7. ...
8. ...
9. ...
10. ...
11. ...
12. ...
13. ...
14. ...
15. ...
16. ...
17. ...
18. ...
19. ...
20. ...
21. ...
22. ...
23. ...
24. ...
25. ...
26. ...
27. ...
28. ...
29. ...
30. ...
31. ...
32. ...
33. ...
34. ...
35. ...
36. ...
37. ...
38. ...
39. ...
40. ...
41. ...
42. ...
43. ...
44. ...
45. ...
46. ...
47. ...
48. ...
49. ...
50. ...
51. ...
52. ...
53. ...
54. ...
55. ...
56. ...
57. ...
58. ...
59. ...
60. ...
61. ...
62. ...
63. ...
64. ...
65. ...
66. ...
67. ...
68. ...
69. ...
70. ...
71. ...
72. ...
73. ...
74. ...
75. ...
76. ...
77. ...
78. ...
79. ...
80. ...
81. ...
82. ...
83. ...
84. ...
85. ...
86. ...
87. ...
88. ...
89. ...
90. ...
91. ...
92. ...
93. ...
94. ...
95. ...
96. ...
97. ...
98. ...
99. ...
100. ...

Lo que fundamos cuando se crea una empresa familiar es una realidad compleja y llena de matices, pero a nivel general nos quedaremos con la definición del Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF), con sede en Bruselas. Según esta institución, la empresa familiar es aquella que cumple con ciertos requisitos:

1. La propiedad o la mayoría del derecho de voto de la empresa está en manos de una misma familia.
2. La familia ejerce el derecho a voto directamente o a través de sociedades patrimoniales.
3. La familia puede ser la fundadora de la empresa o haberla adquirido.
4. Al menos un miembro de la familia está involucrado en el gobierno o gestión de la empresa.

A nivel mundial, las personas que eligen crear una empresa familiar son mayoría respecto a las que toman otro camino en el momento de iniciar su empresa. Según datos del Family Firm Institute, las empresas familiares representan entre un 70% y 90% del PIB mundial. No hace falta decir que en su mayoría son pymes y microempresas, pero también las encontramos entre las compañías más grandes del mundo y representando las principales fortunas familiares del planeta.

¿Qué tipo de empresa familiar queremos tener?

Cuando una persona crea una empresa familiar, está aceptando - entre otras cosas - que la empresa seguirá adelante cuando él o ella se retiren. La conciencia de que existirá una “siguiente generación” es algo que debería aflorar en ese mismo momento fundacional, cuanto antes mejor.

Reconocer y tener presente que la empresa debe permanecer en el tiempo más allá de uno mismo es el primer paso para empezar a definir roles y estrategias que facilitarán la sucesión y por tanto la supervivencia de la compañía.

Existen diversas fórmulas.

1

Trabajo familiar.

Cuando hay miembros de la familia que desarrollan su carrera profesional dentro de la empresa, estamos delante de una empresa de trabajo familiar. Desde aquellas micropymes en las que se desarrolla un oficio que pasa de padres a hijos, hasta cualquier otro tipo de empresa en la que los miembros de la familia formen parte de la plantilla de trabajadores.

3

Gobierno familiar.

En algunos casos, la decisión de la familia es reservar a sus miembros solamente los puestos en el Consejo de Administración de la compañía. De esta forma se mantiene a la familia en el órgano de gobierno sin implicarla en el día a día de la actividad empresarial.

2

Dirección familiar.

En algunas empresas familiares se decide que los miembros de la familia sólo puedan incorporarse si están preparados para ejercer un cargo directivo. En estos casos, los familiares que quieren acceder a ella sólo lo pueden hacer después de un periodo formativo específico para el futuro cargo, y en ocasiones se obliga a que hayan adquirido experiencia profesional en empresas fuera de la familia.

4

Familia empresaria.

Esta fórmula sigue considerándose una empresa familiar, aunque en la práctica sus miembros son propietarios responsables de participaciones empresariales en distintas empresas del holding familiar, y su dedicación se realiza exclusivamente a través de la [Family Office](#)⁵ y su representación en los órganos de gobierno de las participadas.

5. Más información en "¿Qué deberíamos esperar de una Family Office?", p. 72.



¿Qué rol queremos que jueguen los miembros de la familia en la empresa?

Del mismo modo que hay empresas pequeñas, medianas y grandes, el tamaño de las familias también es un elemento a tener en cuenta cuando se está al mando de una empresa familiar.

Seguramente son pocos los casos en que todos los miembros de la familia están preparados para ocupar un puesto en la empresa y tienen la voluntad de hacerlo, y la empresa tiene el tamaño y el espacio perfecto para incorporarlos. En la mayoría de los casos [el encaje de los miembros de la familia en la estructura empresarial es algo que se estudia, - o que al menos debería estudiarse - para asegurar que no se dan pasos equivocados para uno y otro entorno](#)⁶.

Para empezar, habría que saber qué miembros de la familia tienen voluntad de

unirse a las filas de la empresa como miembros activos. Esta voluntad debe expresarse de una forma libre y sin presiones - de otro modo tarde o temprano surgirían problemas - aunque es evidente que quien nace en el seno de una familia empresaria tendrá una predisposición *natural*, aunque también hay casos de aversión *natural*. Una de las obligaciones de toda familia empresaria es inculcar en sus familiares desde bien pequeños el amor por la empresa y, a poder ser, el espíritu emprendedor para que sientan [el impulso por contribuir a la continuidad del proyecto a lo largo del tiempo](#)⁷.

6. Más información en "¿Cuáles son las cinco reglas de oro para evitar conflictos?", p. 120.

7. Más información en "Valores, visión y misión: la importancia de saber hacia donde vamos", p. 41.

La vinculación de la familia en la empresa puede tomar diversas formas⁸, pero en cualquiera de los casos la incorporación de los miembros de la familia que han mostrado voluntad de hacerlo debería responder siempre a una única pregunta: ¿aporta el miembro familiar algo en esa posición que no aportaría alguien de fuera de la familia?

8. Más información en “¿Qué tipo de empresa familiar queremos tener?”, p. 27.



Ese “algo” nos abre un mundo de posibilidades.

Desde lo más objetivo - formación, experiencia, habilidades - hasta lo más subjetivo, que en caso de contar con dos candidatos de igual valía profesional, dentro y fuera de la familia decantaría indudablemente la balanza hacia el familiar porque aporta todos esos intangibles que marcan la diferencia: valores familiares, orgullo de pertenencia al proyecto y a la familia, motivación, implicación, etc.

En todo caso, ser cuidadoso a la hora de evaluar al candidato familiar frente a otros posibles candidatos es clave para evitar uno de los [errores típicos](#)⁹ que pondría en riesgo a la empresa y que generaría malestar en la familia tarde o temprano.

La observación nos dice que las empresas familiares más exitosas han sabido reservar

los puestos adecuados a los miembros de la familia idóneos para ocupar cada uno. El espacio es grande: no todos tienen que ocupar un cargo directivo. [Una empresa familiar que quiera sobrevivir en el tiempo se habrá institucionalizado](#)¹⁰ para dotarse de todas las estructuras, mecanismos y procesos necesarios para resultar competitiva a largo plazo, y los miembros de la familia pueden encontrar en cada una de estas estructuras un espacio propio en el que su perfil sea idóneo para contribuir al éxito de la empresa y a su realización personal. Incluso cuando ese espacio se limita a la propiedad, como accionista de la empresa, [el rol de los familiares puede y debe exigir un sentimiento de implicación y responsabilidad](#)¹¹ que les mantiene fuertemente vinculados al devenir de la compañía.

9. Más información en “¿Cuáles son los cinco errores típicos que debemos evitar?”, p. 124.

10. Más información en “Gobierno: la importancia de crear instituciones”, p. 53.

11. Más información en “Accionistas: la importancia de que toda la propiedad se sienta responsable”, p. 87.

A no ser que estemos delante de una micropyme en la que todos los puestos de trabajo estén cubiertos por miembros de la familia, en la empresa van a convivir familiares y no familiares, y según el tamaño habrá directivos o miembros del Consejo de Administración que no formen parte de la familia.

¿Y los empleados que no son miembros de la familia, cómo definimos su espacio?

Como en cualquier empresa, [todos los empleados deberían conocer y compartir la visión, misión y valores de la compañía](#)¹², pero en el caso de la empresa familiar hay algunas otras herramientas que es conveniente utilizar, especialmente en el caso del equipo directivo.

La transparencia con los directivos externos a la familia en todo aquello que les pueda afectar directa o indirectamente crea un “contrato psicológico” que puede llegar a ser incluso más importante que el contrato laboral, porque al fin y al cabo lo que los une a la familia es un binomio de lealtad y confianza. Así, compartir con ellos algo tan importante como la [Constitución Familiar](#)¹³ - que marca la hoja de ruta de la familia empresaria - será una manera de hacerles partícipes de la idiosincrasia de la familia y les ayudará a entender mejor las decisiones que escapan a su control. Todo aquello que ayude a las personas ajenas a la familia a sentir que - aunque sea a cierta distancia -

participan del mismo proyecto que los fundadores, redundará en una mayor vinculación e implicación en la empresa.

El reto en la mayoría de los casos no es construir este vínculo de confianza sino saber delimitarlo. A medida que la familia va depositando responsabilidades en una persona del equipo directivo, esta persona va generando más confianza y demostrando más lealtad, lo cual redundará en encargos cada vez de más responsabilidad. Esta dinámica hace que el directivo esté tan cerca del núcleo familiar que a menudo se dice que “son como de la familia”. La observación demuestra que saber identificar los límites y no cruzarlos es lo que garantiza la convivencia y evita los problemas. Para conseguirlo ayuda en gran medida tener herramientas como la Constitución Familiar que especifica de forma clara y explícita las reglas del juego, de manera que cada uno sepa siempre qué papel desempeña en el conjunto de la empresa y de la familia.

12. Más información en “Valores, visión y misión: la importancia de saber hacia dónde vamos”, p. 41.

13. Más información en “¿Necesitamos una Constitución Familiar?”, p. 82.



¿Qué ventajas nos aporta el hecho de ser familia?

Combinar empresa y familia ciertamente supone un reto para que cada uno de estos proyectos sea exitoso, pero también aporta ciertas posiciones de ventaja.

MOTIVACIÓN

Un empleo puede aportar muchas motivaciones vitales. En el peor de los casos la motivación proviene sólo de lo que cobramos a final de mes, pero en la mayoría de los casos encontramos un sentido de realización personal, de autoestima, y en el mejor de los casos, de felicidad. Los miembros de una familia que trabajan en la empresa familiar pueden tener todas estas motivaciones, pero todavía le añaden algunas más por el puro hecho de ser familia: están trabajando para construir, mantener, y traspasar un legado, un patrimonio material e inmaterial que compartirán con las personas a quienes más quieren.

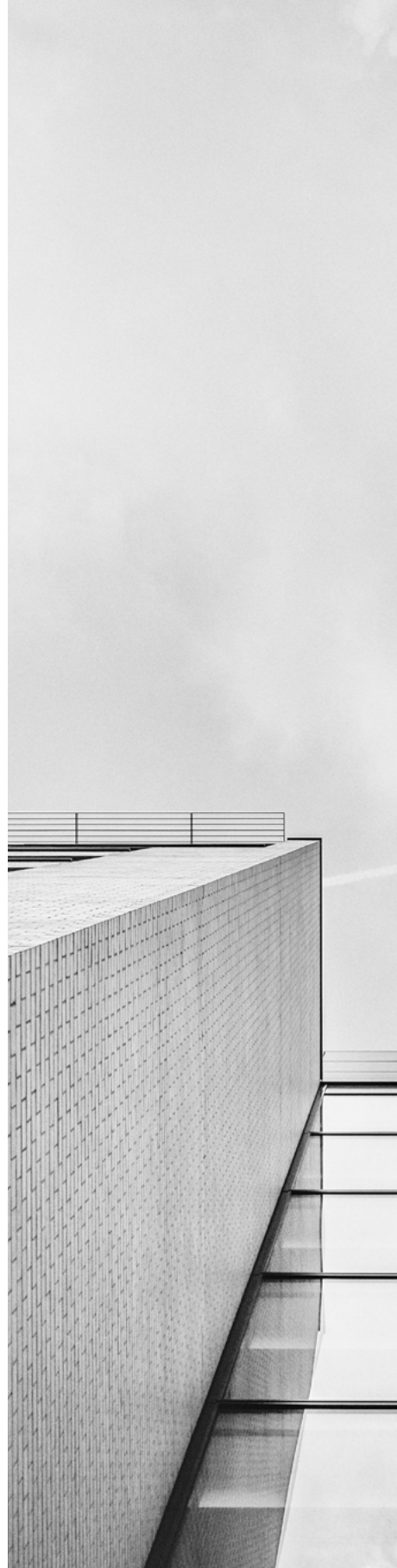
MISIÓN¹⁴

Hoy en día más o menos todas las empresas han aprendido ya la importancia de identificar, hacer explícita y compartir con toda su organización la misión que da sentido a lo que hacen. Sin embargo, a menudo cuesta transmitirla y que impregne a todos los miembros de la empresa. En la empresa familiar, en cambio, la misión empresarial nace de la propia familia. Está en la cultura y en la forma de hacer. La misión que persigue la empresa con su actividad está basada en unos valores explícitos que vienen de la familia. De forma natural, se comparte y transfiere a los empleados desde el primer momento en que se incorporan a la empresa, porque forma parte de su ADN desde su fundación.

¹⁴ Más información en "Valores, visión y misión: la importancia de saber hacia dónde vamos", p. 41.

REPUTACIÓN

Uno de los retos de cualquier empresa es diferenciarse de su competencia para poder destacar en su sector. Construir esta personalidad resulta más sencillo cuando detrás de la empresa hay una familia que ya aporta esos rasgos distintivos y una manera propia de hacer las cosas. La familia que goza de una buena reputación en lo familiar, desea que esta buena reputación la tenga también el negocio. Para el cliente final, la sensación de proximidad que produce haber oído cosas sobre la familia, o incluso la idea de que ya los conoce porque su reputación les precede, aporta un extra de confianza que a veces puede decantar la balanza a su favor.





CAPITAL PACIENTE

Cuando una empresa se debe a accionistas que no tienen una relación más allá de lo puramente económico, la presión sobre los resultados es más que evidente. En el caso de la empresa familiar, en cambio, existe lo que llamamos “capital paciente”, es decir: los accionistas, al ser miembros de una misma familia, soportan mejor las épocas de crisis y el menor reparto de dividendos porque miden los resultados de la empresa por generaciones, y no por ejercicios.



¿A qué peligros nos enfrentamos a diferencia de otras empresas?

Cuando la cara de la moneda son las ventajas, es imposible pensar que no habrá también una cruz. La empresa familiar se enfrenta principalmente a una sola amenaza que nunca afectará al resto de empresas: la unidad de la familia propietaria. Si la familia permanece unida se podrán poner en juego todas las ventajas que les confiere esa unión. Pero si las relaciones personales se tensan, el futuro de la empresa estará en juego.

Quizás sorprenda que una sola desventaja pueda decantar tan rápido la balanza, pero hay que tener en cuenta la dimensión y la complejidad del reto. Mantener la unidad familiar implicará toda una serie de esfuerzos añadidos cuando ésta no depende solamente de la buena relación entre sus

miembros, sino también de cómo el devenir de la empresa y la implicación de cada uno en ella puede afectar, alterar, e influir en el bienestar emocional de la familia.

Bien es verdad que en algunos casos la empresa puede jugar a favor de la unidad familiar, actuando como un poderoso elemento aglutinador. Si se consigue esta retroalimentación por un sentimiento compartido de responsabilidad, por el orgullo de pertenencia a un mismo proyecto empresarial, y por la oportunidad que esa empresa ofrece para poner en práctica determinados valores familiares, la empresa puede llegar a ser incluso el motor de la unión familiar.

2

VALORES, VISIÓN Y MISIÓN

la importancia de saber hacia dónde vamos

A día de hoy la mayoría de las empresas ya han asumido que en el centro de su actividad debería haber un código de valores que rija sus acciones. La mayoría de ellas, además, también saben que no sirve de nada construir este código como un ejercicio puramente estético porque la falta de autenticidad siempre acaba aflorando.

En cambio, un código de valores profundamente enraizado se convierte en una base que sostiene la arquitectura de todo el edificio empresarial. ¿Por qué? Porque las personas creamos vínculos emocionales con aquello que comparte nuestros

valores. Si nuestra empresa defiende unos valores que nos representan, crearemos un vínculo emocional mucho más fuerte y difícil de romper que si formamos parte de una empresa a la que solamente nos une un vínculo económico o contractual.

¿Qué relación existe entre los valores familiares y los valores empresariales?

En este sentido, las empresas familiares tienen una ventaja: a diferencia del resto de empresas, los valores de la empresa familiar no se deben construir de cero, porque surgen directamente de los valores de la propia familia. Si se consigue identificarlos, hacerlos explícitos y compartirlos en el seno familiar, estos valores pueden convertirse en el mejor recurso del que una empresa familiar pueda disponer. De hecho, la investigación nos demuestra que las empresas

familiares que logran perdurar en el tiempo suelen tener, escrito o no, un sistema de valores que, si bien puede sufrir modificaciones e ir adaptándose en el tiempo, se sostiene en unos principios que permanecen inalterables y que constituyen la esencia del negocio y de la familia propietaria.



El reto de la familia empresaria, pues, se basa en trasladar ese sistema de valores desde el entorno familiar al empresarial. Para conseguirlo es importante dotarse de un conjunto de estructuras y procesos que ayuden a articular, plasmar y compartir los valores tanto en el entorno familiar como en el empresarial, y que ayuden a identificar una visión y una misión que guiarán el trabajo del día a día hacia el futuro.

VISIÓN

→ Cuando hablamos de la visión nos referimos a lo que los anglosajones suelen llamar el *common dream*, es decir, un sueño compartido por los miembros de la familia para el futuro. La visión es algo aspiracional, que marca el rumbo de la empresa a largo plazo. Identificar esta visión, hacerla explícita y compartirla con todos los miembros de la familia y de la empresa es imprescindible para generar un compromiso emocional y remar al unísono en esa dirección.

MISIÓN

→ La misión es la razón de ser la empresa: ¿qué necesidad real de la sociedad estamos satisfaciendo con nuestra actividad? Desde lo más tangible a lo más tácito, las empresas nacen para satisfacer necesidades que se detectan en el mercado. [Google, por ejemplo, se ha impuesto la misión de “organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil”¹⁵](#). En el mundo de lo tangible, de lo físico, en uno de los sectores más tradicionales y con más competencia, la multinacional textil GAP encuentra también una misión propia: [“Gap Inc. es un constructor de marca. Creamos conexiones emocionales con clientes de todo el mundo a través de un diseño de producto inspirador, experiencias únicas en la tienda y un marketing convincente”¹⁶](#).

Como vemos, la misión expone de forma clara, simplificada y directa la razón de ser de la empresa, y en la empresa, familiar o no, ayudará a decidir cuál es la mejor estructura de gobierno y dirección para ejecutarla.

15. Más información en Google. URL: www.google.com/intl/en/about/

16. Más información en GAP. URL: www.gapinc.com/content/gapinc/html/aboutus.html



¿Existen unos valores diferentes en la empresa familiar que en las demás?

A la hora de exponer públicamente los valores que las representan, las empresas familiares y no familiares muestran obviamente muchos puntos en común.

Todo aquello que atañe al universo puramente empresarial como puede ser la orientación al cliente, la transparencia, el compromiso con la calidad, entre muchos otros, aparece de forma indistinta en unas y otras empresas. Pero cuando salimos de este ámbito común, hay algunos valores que aparecen mayormente o de forma destacada en las empresas familiares.

1

Generosidad.

La familia que se ha formado y crecido en un territorio puede sentirse fuertemente vinculada a él. En este contexto, la generosidad aflora como un valor que permite contribuir al desarrollo de ese territorio en el que se sienten enraizados.

2

Humildad.

La empresa familiar entiende este valor como un recordatorio de lo que uno es, para poder así mantener “los pies en el suelo”. El éxito y el crecimiento empresarial, aunque son objetivos de cualquier empresa, también pueden conllevar amenazas si los miembros de la familia pierden de vista su posición real respecto al suelo que les sostiene.

3

Servicio.

En línea con la humildad, la vocación de servicio es un valor que aflora especialmente en la empresa familiar, donde existe el riesgo de pensar que la empresa está al servicio de uno mismo y de la familia, y no al revés.

4

Comunicación.

Una de las claves para mantener la cohesión y el bienestar de todos los miembros de la familia es mantener una comunicación fluida y constante. Esta necesidad de comunicación se hace extensiva incluso a los familiares que no están implicados directamente en el día a día de la empresa, porque de ello depende que se sientan vinculados e implicados en los resultados.

5

Reputación.

Todas las empresas se juegan su futuro en su reputación social. Pero en la empresa familiar, además, la reputación de la empresa pone en juego la reputación de la familia, y viceversa. ¿Cuántas empresas familiares llevan por marca el apellido de la familia? Cuando ambas realidades comparten incluso el mismo nombre, es evidente que la reputación también es compartida. Es por ello que en la empresa familiar el cuidado de la reputación es un valor esencial, porque viene a preservar no sólo la empresa sino también el apellido.

¿Qué valores nos ayudan a sentirnos como una familia empresaria?

Además de éstos, la lista de valores especialmente presentes en la empresa familiar incluye también lo que podríamos definir como “valores aprendidos”, es decir, todo aquello que uno ha visto hacer en casa desde que nació. Valores con los que uno va creciendo y que incorpora ya de mayor a su manera de gestionar la empresa familiar.

Valores como el espíritu emprendedor, la cultura del esfuerzo, la importancia de la disciplina, el respeto, etc. Y es que a diferencia de las otras empresas, en la empresa familiar las personas reciben una educación que contempla desde que nacen su posible incorporación a la empresa cuando llegue el momento y en el rol para el que estén más capacitados.

Es evidente que todas las familias tienen ciertas obligaciones para con sus hijos. Son obligaciones que se inscriben en un ámbito

personal y social, como lo puede ser la obligación de alimentarlos, de educarlos, o de enseñarles a convivir en sociedad, entre muchas otras. Pero en la familia empresaria existe, además, una característica propia que debería tomarse como una obligación: desarrollar en ellos la ilusión por el proyecto empresarial familiar.

En concreto, para sentirse como una familia empresaria, es importante infundir dos valores en las siguientes generaciones:

ESPÍRITU EMPRENDEDOR

En cualquier posición que terminen ocupando los descendientes en la empresa, [este espíritu emprendedor permitirá a la empresa seguir innovando para adaptarse a los tiempos.](#) Incluso a nivel de los accionistas¹⁷, el espíritu emprendedor es clave para apoyar las decisiones que garantizarán un futuro para la empresa.

ORGULLO DE PERTENENCIA

Desde pequeños, los miembros de la familia pueden ir aprendiendo qué es, qué hace y cómo lo hace la empresa. La idea de que su familia está al mando de una empresa competitiva en los negocios y socialmente responsable, contribuye a generar un orgullo de pertenencia y por consiguiente una voluntad de conservar este patrimonio y contribuir a que perdure en el tiempo.

17. Más información en "Accionistas: la importancia de que toda la propiedad se sienta responsable", p. 87.

Pero, ¿cómo se transmiten estos valores?

1

Dar ejemplo.

Nuestra observación como investigadores nos ha llevado a confirmar que las empresas familiares que han llegado a centenarias han sabido transmitir estos valores a partir del ejemplo que dan los miembros de la familia, de generación en generación. En algunos casos, esta formación en valores puede ser más explícita, nombrando mentores que trabajen con las futuras generaciones, ya sean miembros de la familia de la generación anterior o incluso personas externas.

2

Educar en la responsabilidad de la herencia.

Cuando una persona nace en el seno de una familia empresaria, podría correr el riesgo de dar por sentado que algún día dirigirá el negocio que tarde o temprano heredará, sin mayores esfuerzos. La educación en valores pasa por evitar este espíritu acomodaticio, inculcando la idea de que todos los privilegios conllevan una gran responsabilidad. Sentir la responsabilidad de la herencia es clave para que las futuras generaciones se impliquen en el futuro de la empresa, incluso aunque sea solamente desde el rol de [accionistas responsables](#)¹⁸.

18. Más información en "Accionistas: la importancia de que toda la propiedad se sienta responsable", p. 87.

3

*Plantar la semilla de la meritocracia*¹⁹.

Las futuras generaciones deben saber que el hecho de ser parte de la familia no les coloca directamente en un puesto dentro de la empresa. Al contrario, es importante hacerles entender desde que son muy jóvenes que deben demostrar que son merecedores de esta herencia empresarial.

4

*Respetar las vocaciones individuales*²⁰.

No todas las personas que nacen en una familia empresaria querrán formar parte activa de la empresa familiar. Para evitar conflictos y mantener la unidad familiar - clave para la supervivencia de la empresa - es muy importante respetar las voluntades individuales de la siguiente generación y mantener una comunicación fluida desde bien jóvenes sobre lo que espera cada uno.

5

Documentar la historia familiar.

La transmisión de valores a lo largo de las generaciones es más efectiva si los más jóvenes conocen y entienden bien sus orígenes.

19. Más información en “¿Cuáles son los cinco errores típicos que debemos evitar?”, p. 124.

20. Más información en “Felicidad: la importancia de que todos los miembros de la familia encuentren su espacio”, p. 133.

3

GOBIERNO EMPRESARIAL

la importancia de crear instituciones

¿Por qué necesitamos un sistema de gobierno incluso más que otras empresas?

Las empresas familiares se enfrentan a un riesgo propio de su condición: la excesiva dependencia de las personas que ocupan los puestos clave de la organización. En muchos casos, una misma persona ostenta la propiedad de la empresa, lidera el gobierno de la misma, y es el máximo responsable de la gestión diaria. Esta concentración de funciones en una misma persona, o en unos pocos familiares, puede conducir a una falta de lo que los anglosajones denominan *accountability*, es decir, la necesidad de rendir cuentas sobre lo que hacemos. Esto supone un riesgo claro para la perdurabilidad de la empresa, porque en estos casos, si las personas que concentran todo el poder se retiran o fallecen, la empresa queda “huérfana” y se resiente de tal forma que las consecuencias pueden resultar traumáticas si no letales.

Para neutralizar este riesgo, en la empresa familiar es todavía más necesaria que en el resto de empresas la institucionalización. Estructuras que permitan organizar la propiedad, el gobierno y la gestión diaria. Las personas pasan, pero las instituciones perduran.

La excesiva dependencia empresarial respecto de unas personas concretas debilita y

pone en riesgo a la empresa. Los roles son importantes, pero las personas que los desempeñan deberían poder cambiar a lo largo del tiempo. Evitar esta dependencia implica un esfuerzo por racionalizar una realidad muy emocional, propia del ámbito familiar, en que las relaciones personales y afectivas lo son todo. Por ello, la configuración de un sistema institucional con vocación de transmitirse de generación en generación ofrece un marco racional, objetivo y estratégico en el que esas relaciones quedan supeditadas de una forma consensuada y sin conflicto al bien de la empresa.

La implicación y decisión de los miembros de la familia es clave para que este proceso de institucionalización se complete con éxito, porque justamente las personas que están al frente de la empresa son las que deben superar las variables emocionales, los “egos” y las dependencias, y apostar fuertemente por la institucionalización. Si ellos no lo hacen, la empresa difícilmente será sostenible a lo largo de las siguientes generaciones. Tan importante como definir una configuración institucional, es especificar qué rol va a tener cada órgano, para evitar que las funciones estén mezcladas como suele ocurrir sobretodo durante el liderazgo de la primera generación.



COMITÉ DE DIRECCIÓN

Disponer de un Comité de Dirección evita concentrar el poder de decisión del día a día en manos de una sola persona. La creación de un equipo directivo con miembros que pueden ser o no ser miembros de la familia, ayuda a neutralizar la dependencia de la empresa respecto a una sola persona y se pluralizan los puntos de vista con el consiguiente enriquecimiento del proceso de toma de decisiones.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN²¹

El Consejo de Administración es el órgano de gobierno de la empresa. En él se plantean las disyuntivas y se toman las decisiones estratégicas que marcarán el rumbo de la empresa a largo plazo. La composición de este órgano es clave para garantizar que el futuro de la empresa está en manos de un equipo con la experiencia y la visión necesaria. Que estas personas puedan provenir tanto de dentro como de fuera de la familia propietaria, ayuda a contar con personas menos vinculadas sentimentalmente y cuyas decisiones deberían tener menos carga emocional.

21. Más información en “¿Cuál es el rol del Consejo de Administración?”, p. 58.

Familia y el gobierno empresarial

¿Cómo evitar que las relaciones familiares interfieran en la composición de los órganos de gobierno empresarial?

Una de las [cinco reglas básicas²² para que la relación entre familia y empresa no genere conflictos](#) es sencilla de decir, y difícil de hacer: hay que tratar a la empresa como empresa, y a la familia como familia. Para poner este principio en práctica, es importante identificar y mantener los criterios que nos hacen tomar decisiones en cada uno de los ámbitos.

En la empresa, las personas deberían acceder a los diferentes puestos dentro de la estructura operativa o en los órganos de gobierno únicamente rigiéndose por la meritocracia, es decir: cada puesto está ocupado por la persona mejor preparada para ello. En cambio, en el caso de la familia es obvio que no debe juzgarse a las personas por lo que hacen, sino quererlas por quienes son. El universo familiar es el de las relaciones de afecto, un universo en el que sus miembros no están para competir en el mercado, sino para cuidar la relación entre ellos.

Esta diferencia fundamental nos sitúa frente a dos realidades que parecen antagónicas. Pero esa enorme distancia, en lugar de ser una amenaza, debe verse como una oportunidad, porque respetándola y actuando acorde con las grandes diferencias que existen entre un ámbito y otro es donde está la clave para la supervivencia tanto de la empresa como de la familia.

22. Más información en ["¿Cuáles son las cinco reglas de oro para evitar conflictos?"](#), p. 120.

¿Cuál es el rol del Consejo de Administración?

El Consejo de Administración es el órgano más estratégico del gobierno de la empresa familiar. Monitorizando y guiando al Comité de Dirección, el Consejo de Administración vela por la continuidad de la empresa y su proyección a largo plazo. En la empresa familiar, este órgano debe ser capaz de llevar a cabo estas funciones añadiendo un ingrediente a sus deliberaciones: lo familiar. El hecho de que la propiedad de la empresa esté en manos de una familia confiere tanto a los integrantes del Consejo de Administración como a sus decisiones unos tintes diferentes que en el caso de empresas cuyos accionistas no tienen una vinculación emocional. Sin ánimo de exclusividad enumeramos a continuación algunas tareas del Consejo de Administración. Algunas las debe hacer el propio consejo, mientras que otras deben facilitar y asegurar que se hagan.

1

Misión, visión y valores²³.

El Consejo de Administración, como delegado de la propiedad, debe ayudar a transmitir al Comité de Dirección cuáles son la misión, la visión, y los valores que la propiedad ha definido para la empresa.

2

Estrategia.

Los miembros del Consejo son, o deberían ser, profesionales con una amplia experiencia y un criterio muy valioso que puede enriquecer la información y las ideas del Comité de Dirección a la hora de desarrollar la estrategia. No obstante, es importante que los roles estén bien definidos²⁴ y que al Consejo de Administración le corresponda la aprobación de la estrategia y no su desarrollo.

23. Más información en "Valores, visión y misión: la importancia de saber hacia dónde vamos", p. 41.

24. Más información en "¿Por qué necesitamos un sistema de gobierno incluso más que otras empresas?", p. 54.

3

Control.

Para asegurar la continuidad de la empresa, el Consejo de Administración debe controlar tanto la estrategia que se ha marcado para el largo plazo, como la salud financiera de la empresa. No seguir la estrategia que marca el plan de negocio puede ser dañino, pero no poder atender los compromisos financieros es letal.

4

Impulsar el desarrollo institucional²⁵.

El Consejo de Administración debe impulsar el desarrollo institucional que garantizará la no dependencia de personas concretas para que la empresa siga hacia delante. Las personas pasan pero las instituciones perduran. El Consejo de Administración debe impulsar el desarrollo de estructuras y procesos que garantizarán que todo perdure independientemente de quien esté ocupando cada cargo en cada momento.

5

Sucesión.

En todos los Consejos de Administración, sean de una empresa familiar o no, tiene que haber un plan de sucesión del primer ejecutivo de la empresa. Resultaría temerario no tener un plan contingente que permita que la actividad empresarial no se interrumpa si le ocurre algo al máximo directivo. Disponer de este plan y facilitar su puesta en marcha es una de las obligaciones del consejo de administración.

6

Liderazgo.

Además de las funciones que debe desarrollar en primera persona, el Consejo de Administración también tiene la responsabilidad de velar por que otros - principalmente el Comité de Dirección - hagan sus funciones. Por ejemplo: una vez aprobada la estrategia, el Consejo de Administración vela por que el Comité de Dirección la ejecute correctamente. También velará por la consecución de resultados, o por el desarrollo del talento directivo del equipo que está involucrado en el día a día de la empresa.

25. Más información en “¿Por qué necesitamos un sistema de gobierno incluso más que otras empresas?”, p. 54.

¿Cuál es el rol del Comité de Dirección?

A diferencia del Consejo de Administración, el Comité de Dirección es un órgano dedicado a establecer las acciones para cumplir los objetivos en el día a día. Lo integran miembros del equipo directivo y su horizonte de actuación es el corto plazo, aunque sin perder de vista la importancia de los objetivos estratégicos de la empresa a largo plazo.

En la empresa familiar, disponer de un Comité de Dirección - cuyos integrantes pueden o no ser miembros de la familia - ayuda a neutralizar la dependencia de la empresa respecto a una sola persona, al tiempo que se pluralizan los puntos de vista a la hora de tomar las decisiones operativas en el día a día.

La relación entre el Comité de Dirección y el Consejo de Administración es muy estrecha y a menudo cuesta separar las funciones de uno y otro órgano, ya que están muy vinculadas entre ellas. Pero hay que hacer un esfuerzo por mantener esa separación. Gobernar y dirigir son cosas distintas.





TAREAS DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN

Ejecutar estrategias y cumplir presupuestos.

El Comité de Dirección es el encargado de elaborar el plan estratégico, los planes operacionales y los presupuestos anuales, que deberán ser aprobados por el Consejo de Administración. Una vez aprobados, el Comité de Dirección tiene la responsabilidad de cumplir con estos presupuestos y estrategias a través de las decisiones operativas del día a día.

Estructura organizativa.

Para cumplir los objetivos, el Comité de Dirección debe asegurarse de que dispone de la estructura organizativa mejor diseñada para conseguirlo. Definir funciones, delegar autoridad y asignar responsabilidades a quien mejor pueda cumplir con cada tarea es la mejor fórmula para que las decisiones más operativas respondan y contribuyan a conseguir los objetivos estratégicos.

Comunicación.

Estando en contacto directo y diario con toda la organización, el Comité de Dirección tiene la responsabilidad de informar con transparencia, exactitud y convencimiento de todo aquello que pueda afectar a la empresa y las personas que la forman.

Evaluar y desarrollar el talento directivo.

El Comité de Dirección tiene la oportunidad de observar de cerca el desempeño de cada miembro de la empresa. Evaluarlo y compensarlo de la manera más adecuada es la mejor forma de tener unos empleados satisfechos, y corregirlo en caso necesario es clave para mantener una organización en la que todo el mundo suma.

4

GOBIERNO FAMILIAR

la importancia de crear instituciones

¿La familia también necesita estructuras de gobierno?

Como ya hemos mencionado la regla de oro para la pervivencia de la empresa familiar es “tratar a la empresa como empresa y a la familia como familia”. Pero, ¿con qué ayudas contamos para conseguirlo? Sin duda, las estructuras de gobierno son el mejor equipamiento para contribuir a este objetivo, tanto en el universo empresarial como en el puramente familiar.

Así como en la empresa contamos con [el Consejo de Administración y el Comité de Dirección](#)²⁶, en el entorno familiar es aconsejable disponer de otros órganos como el Consejo de Familia y la Asamblea Familiar o estructuras como la Family Office todo ello respaldado por herramientas como la Constitución Familiar.

Con estos órganos y estructuras, la familia empresaria no sólo se refuerza como tal, sino que también lo hace su vinculación con la empresa, estableciendo una relación que añade valor tanto a una como a la otra. En eventuales situaciones de crisis, estas herramientas ofrecen un marco estable y objetivo que contribuye a la resolución de conflictos.

26. Más información en “¿Por qué necesitamos un sistema de gobierno incluso más que otras empresas?”, p. 54.





¿Qué nos aporta tener un Consejo de Familia?

El Consejo de Familia es un ámbito de deliberación y debate, un foro en el que la familia puede reflexionar y tomar decisiones que afectan al futuro de todos sus miembros.

Disponer de un Consejo de Familia es la mejor manera de preservar la unidad familiar respecto a los devenires de la empresa, ya que establece un marco de debate resguardado y estructurado, en el que se pueden gestionar mejor las emociones y en el que se puede velar activamente por representar los derechos y aspiraciones de todos los miembros de la familia. Así, el Consejo de Familia se convierte en un espacio de comunicación que no sólo ampara sino que también promueve el diálogo entre los miembros de la familia.

A su vez, el Consejo de Familia establece una vía de comunicación directa con la empresa, a través del Consejo de Administración, contribuyendo así a mantener siempre vivo el vínculo entre familia y empresa.

Funciones y responsabilidades del Consejo de Familia

La propiedad de una empresa implica muchas y diversas consecuencias para la familia empresaria. El Consejo de Familia nace para ocuparse justamente de todo lo que se sitúa en este espacio de intersección, aportando luz sobre todo aquello que necesita ser visualizado, debatido, y decidido con el mayor consenso para evitar conflictos, o en caso de producirse, para superarlos.

1

Explicitar la visión, la misión y los valores.

El Consejo de Familia debe ser un espacio en el que se articulen las creencias y valores de la familia empresaria y se plasmen en una visión del proyecto, una misión y un plan de acción para la familia. Todo ello puede acabar fijándose en una [Constitución Familiar](#)²⁷, pero incluso si esto no sucede, es una función imprescindible del Consejo de Familia articular las creencias y los valores de la familia y hacer explícita cuál es su misión como familia empresaria. Así mismo es fundamental ponerse de acuerdo en una visión común del proyecto a largo plazo.

2

Establecer un plan estratégico familiar.

El plan estratégico familiar debe identificar cómo es y dónde se encuentra hoy la familia y cómo queremos que sea y dónde se quiere encontrar en el futuro. Las preguntas son muchas y muy variadas... ¿se admitirá a todos los miembros de la familia en la empresa? ¿habrá espacio para profesionales independientes? ¿qué méritos hay que acreditar para acceder a según qué cargos? El Consejo de Familia ofrece un marco de debate tranquilo y ordenado en el que poder deliberar todas estas cuestiones que marcan el plan estratégico de la familia.

27. Más información en “¿Necesitamos una Constitución familiar?”, p. 82.

3

Definir las políticas sucesorias.

No se trata de decidir quién será el sucesor en la próxima generación empresarial, sino de establecer un [plan de sucesión](#)²⁸ que permita llevar a cabo todo el proceso de la forma más natural y menos traumática posible cuando llegue el momento.

4

Diseñar canales de información.

La empresa utiliza el Consejo de Administración como portavoz a la propiedad, y del mismo modo la familia debe utilizar el Consejo de Familia para recibir toda esa información y trasladarla a todos los miembros de la familia. La información es clave para mantener el vínculo entre familia y empresa.

5

Velar por la gestión del patrimonio.

Para velar por el mantenimiento y gestión del patrimonio, no sujeto al riesgo del negocio principal, y para velar por seguir incrementándolo, se puede optar por la creación de una [Family Office](#)²⁹. Impulsando la creación de esta oficina, el Consejo de Familia estará proporcionando una herramienta no sólo de gestión del patrimonio sino también un elemento aglutinador para mantener la unidad familiar.

6

Velar por la vigencia de la Constitución Familiar.

El Consejo de Familia debe impulsar la creación de una [Constitución Familiar](#)³⁰ en la que se fije esa hoja de ruta que la familia sigue acorde con sus principios y valores. Una vez construida esta poderosa herramienta, el Consejo de Familia debe - además - velar porque se desarrolle y se comuniquen a todos los miembros de la familia, y porque se mantenga actualizada y puesta al día con el paso del tiempo.

28. Más información en "Sucesión: la importancia de prepararnos para un cambio de ciclo", p. 99.

29. Más información en "¿Qué deberíamos esperar de una Family Office?", p. 72.

30. Más información en "¿Necesitamos una Constitución familiar?", p. 82.

¿Qué deberíamos esperar de una Family Office?

La Family Office es el instrumento con el que la familia empresaria decide dotarse para velar por la preservación del patrimonio.

Hasta aquí es lo que la mayoría de las familias esperan, pero - bien utilizada - la Family Office resulta una poderosa herramienta que contribuye a la unidad de la familia convirtiéndose en un verdadero elemento aglutinador. Toda familia empresaria debe esperar que su Family Office trabaje por:

1. Preservar el [patrimonio familiar](#)³¹
2. Mantener la [unidad familiar](#)³²
3. Servir de incubadora de talento y nuevas ideas emprendedoras en el seno de la familia empresaria.

La primera de estas funciones es seguramente la que lleva a todas las familias a impulsar la creación de una Family Office: el negocio familiar crea un capital y la Family Office nace para preservarlo. Precisamente la clave para sacar el máximo valor de la Family Office está en entender qué entendemos por ese “capital” que ha creado el negocio familiar.

31. Más información en “¿Por qué otros tipos de capital, además del financiero, debe velar la Family Office?”, p. 74.

32. Más información en “¿Cómo puede contribuir una Family Office a mantener la unidad familiar?”, p. 78.

La gestión de lo puramente económico y financiero se puede realizar de muchas formas mucho más sencillas y externas a la familia, subcontratando una fórmula clásica de gestión de patrimonio. El valor añadido de la Family Office radica en contemplar el capital que debe preservar de una forma mucho más amplia que el puro capital financiero, gestionando no tan solo la riqueza económica sino también el capital humano, el talento, las ambiciones personales, los valores y principios de la familia, entre muchas otras.



¿Por qué otros tipos de capital, además del financiero, debe velar la Family Office?

La Family Office es un instrumento con un alto valor añadido para la familia empresaria, siempre y cuando se esté utilizando de la forma más correcta y sacándole el máximo partido. Para conseguirlo, es importante observar el capital empresarial como algo no puramente económico y financiero, sino con muchas otras dimensiones.



Capital intelectual.

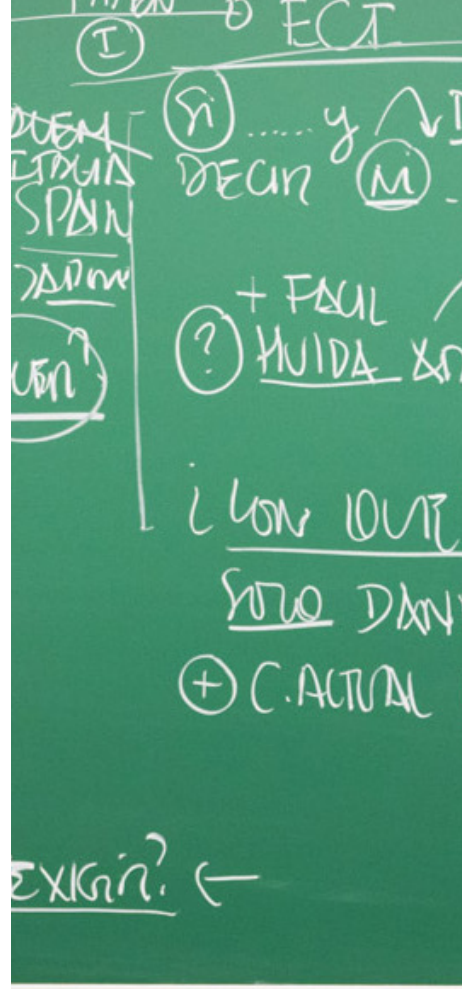
La pervivencia de la empresa familiar pasa por encontrar talento en cada una de las generaciones de la familia empresaria. La Family Office debe velar por el desarrollo intelectual y el espíritu emprendedor de las personas que - en el futuro - tomarán el relevo generacional al frente de la compañía.

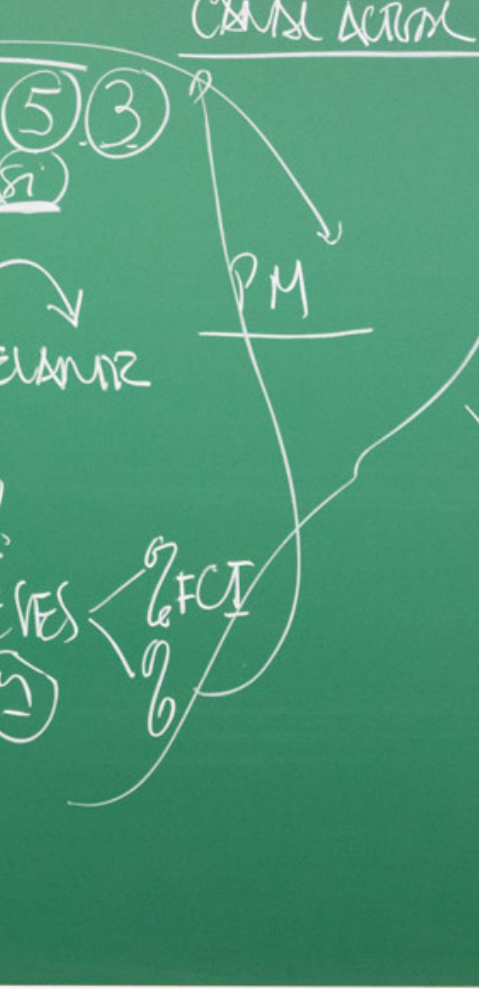
Capital humano.

Entender dónde está el talento de cada persona es una labor esencial que la Family Office debe realizar para todos los miembros de la familia en el momento oportuno de su ciclo vital, empezando desde muy jóvenes. No todos tienen que ser directivos, ni todos deben dedicarse a lo mismo. Ayudar a gestionar este capital humano es clave para que todos los miembros encuentren su lugar, ya sea dentro o fuera de la empresa familiar.

Capital relacional.

Las relaciones personales son un capital específico de la empresa familiar. Entender cómo se relacionan los individuos de una misma familia y aprender a resolver conflictos es esencial para una familia empresaria. A diferencia de las demás organizaciones, en la empresa familiar hay muchas más emociones en juego y la gestión del conflicto puede resultar más compleja. Desde la Family Office hay que hacer un esfuerzo por comprender estas relaciones y construir mecanismos de resolución de conflictos para cuando aparezcan.





Capital social.

La filantropía es un poderoso elemento aglutinador en cualquier organización. Ayudar a los demás es algo consustancial a la naturaleza humana. Bien gestionada de forma profesional, la filantropía puede ser un elemento excelente para aglutinar a los miembros de una familia.

Capital operativo.

¿Qué valor tiene la cultura del esfuerzo? En la empresa familiar, muchísimo. La actitud ante el trabajo, el compromiso con los resultados, en definitiva, el valor que cada persona le da a su propio trabajo es un capital precioso que se debe preservar y transmitir, porque es esta implicación y esta cultura del esfuerzo lo que hará posible que la empresa familiar pase de generación en generación.

¿Cómo puede contribuir una Family Office a mantener la unidad familiar?

No todos los miembros de una familia empresaria forman parte activa del negocio de la familia. Aún así, [las estructuras de gobierno familiar](#)³³ cubren el importante objetivo de hacer a todos partícipes de la empresa, para compartir, vincular, y comprometer a todos los miembros en el devenir de la empresa familiar, porque de esta unidad y sentimiento de pertenencia depende en buena parte la pervivencia de la empresa en el tiempo. La Family Office debe contribuir desde sus funciones a mantener la unidad familiar. Para ello debe ocuparse prioritariamente de estas tres tareas, entre otras:

Ofrecer ventajas individuales y familiares.

La Family Office ofrece unas prestaciones muy amplias a todos los miembros de la familia. A nivel personal, solo por ser miembros de la familia y aunque no estén vinculados directamente al negocio, puede gestionar el patrimonio personal, ocupándose de las finanzas, el pago de impuestos, el diseño de estrategias para reducir las cargas impositivas, etc. Los familiares aprecian estos servicios que son posibles gracias a pertenecer al grupo, y saben que se están beneficiando de economías de escala ya que gestionando el patrimonio en grupo se pueden conseguir beneficios mayores que yendo cada uno por separado. Así, todos los miembros de la familia sienten que tienen ventajas tangibles.

Cuidar de la liquidez de los accionistas.

La empresa familiar no puede ser una jaula de oro. Hay que tener mecanismos de salida

para las personas que por alguna razón quieren convertir en líquidas algunas o todas sus acciones. Es normal que algunos de los familiares que no están vinculados directamente a la gestión o gobierno de la empresa puedan tener alguna necesidad de líquido, y la familia puede solventarla a través de la Family Office.

Gestionar la actividad filantrópica.

En la estructura de gobierno de la familia empresaria, ya sea a través de la Family Office o de otras estructuras especializadas, es bueno dar cabida a la gestión profesional de la filantropía. Así, la familia siente que puede contribuir a la sociedad de una forma profesional y organizada. [La filantropía es un elemento aglutinador](#)³⁴ de tremenda potencia especialmente en las generaciones más jóvenes, en las que lo no-económico cada vez tiene más valor. Por tanto, la gestión de este capital social se perfila como una de las líneas estratégicas de futuro.

33. Más información en "¿La familia también necesita estructuras de gobierno?", p. 66.

34. Más información en "¿Por qué otros tipos de capital debe velar la Family Office?", p. 74.



¿Qué errores debemos evitar cuando disponemos de una Family Office?

La experiencia ha demostrado que existen algunos errores que se repiten en la gestión de la Family Office.

Todos ellos surgen de una manera u otra de un error esencial: la concepción del Family Office como un instrumento puramente económico o financiero, sin tener en cuenta toda la complejidad del patrimonio que tiene la empresa familiar y que está determinado, precisamente, por esa característica de ser una familia. Algunos de los errores más típicos en la gestión de una Family Office son:

Centrarse en lo económico.

El capital humano es la única fuente de capital económico. En otras palabras, es un error centrarse en lo financiero sin atender y desarrollar el perfil intelectual y el talento de las personas, porque en la empresa familiar la pervivencia del negocio está sujeta a disponer de personas dentro de la familia que puedan liderarlo.

No gestionar adecuadamente los riesgos.

Ninguna organización está exenta de riesgos. Las Family office no son una excepción. Tienen un riesgo intrínseco ligado a la gestión del capital financiero que debe tratarse con una adecuada asignación de activos coherente con el nivel de riesgo que la familia es capaz de soportar. Pero también hay riesgos ligados a las personas que hay que saber gestionar. El establecimiento de foros de debate en los que entender el nivel de aversión al riesgo de cada persona es fundamental.

Ser demasiado estáticos.

A menudo se piensa que la gestión de la riqueza es algo estático. Pero las familias son una realidad en constante evolución. Hay nacimientos, defunciones, enlaces y separaciones. Por tanto, la gestión de este patrimonio debe estar en línea de este dinamismo y hay que gestionarlo de la misma manera.

Considerar una unidad de tiempo errónea.

En la empresa familiar la unidad de tiempo no se mide por ciclos económicos, sino por generaciones. Por tanto, el plan estratégico debe fijar los objetivos teniendo en cuenta en qué generación estamos, qué objetivos marcamos para ésta y cuáles nos fijamos para conseguir en la siguiente.

Pensar en términos cuantitativos y no cualitativos.

Cada familia es un mundo. Cada una tiene su propia historia, un patrimonio vital de gran importancia que sin duda es el elemento aglutinador número uno y la principal fuente de orgullo de pertenencia. Gestionar el patrimonio de una forma cuantitativa, sin tener en cuenta todos los matices cualitativos de cada familia en particular es uno de los errores más típicos que se deben intentar evitar.

¿Necesitamos una Constitución Familiar?

La Constitución Familiar es un instrumento que se ha utilizado en el entorno de la empresa familiar desde los años ochenta del siglo veinte. Con ella, se pretende contribuir a una mejor convivencia de las familias empresarias, de generación en generación.

En la Constitución Familiar se plasma todo el universo de valores y creencias de la familia empresaria, y se fija la hoja de ruta que la familia seguirá acorde con estos principios. Más que un documento, la Constitución Familiar culmina un proceso de debate y reflexión en el que todos los miembros de la familia pueden exponer su visión, y así mantener un diálogo sobre todo aquello que los une y también sobre todo aquello que los separa.

En la empresa familiar, que no solo está ligada a los devenires del mercado como el resto de empresas, sino también a lo que acontezca en el seno de la familia empresaria, disponer de una Constitución Familiar es una oportunidad inestimable para conocerse mejor, para evitar sorpresas, y para aglutinar a todos los miembros en torno a un proyecto común que se ha hecho explícito y consensuado.

¿Cuáles son los cuatro pilares de una Constitución Familiar?

1

Razón de ser.

¿Cuál es el objetivo de la familia empresaria? Todo lo que se ha identificado en el [Consejo de Familia](#)³⁵ en cuanto a visión, misión, y valores de la familia empresaria, tiene la oportunidad de fijarse de forma explícita en la Constitución Familiar. Este pilar es uno de los cimientos más importantes y fuertes de la empresa familiar, porque nos dice cuál es el sistema de creencias y valores que guiarán a la empresa hacia el futuro, y que deben transmitirse de generación en generación. Las ideas de trascendencia y legado, que son en definitiva la esencia de la empresa familiar, se fijan en la Constitución Familiar cuando hacemos explícita la razón de ser única e intransferible de cada familia.

2

Tipología.

Dentro de los planes para el futuro debe haber una idea clara de [qué tipo de empresa familiar se quiere ser](#)³⁶. Si estamos construyendo una empresa artesanal en la que prima un oficio, o bien una empresa de gobierno familiar, o incluso si lo que definirá a la familia serán las inversiones que hará en otros negocios. La Constitución Familiar es el instrumento que nos permite fijar estas discusiones constructivas y [combinar todo ello con el análisis del estadio en el que se encuentra la empresa](#)³⁷. Cuanto más longeva es una empresa, y más generaciones se han unido a sus filas, más importante es diversificar el negocio para dar cabida a nuevos miembros de la familia y evitar conflictos fruto de la pugna por el poder. La Constitución Familiar permite observar y prever para que la empresa pueda evolucionar igual que lo hace la familia, creando nuevos negocios que abran nuevos espacios donde los miembros de las siguientes generaciones puedan desarrollar sus voluntades con plena satisfacción y aportando todo su talento.

3

Expectativas.

¿Qué esperamos de la empresa familiar? ¿rendimiento económico? ¿sensación de seguridad de un trabajo para toda la vida? ¿orgullo de pertenencia en un proyecto que merece la pena? ¿estatus social? Cualquiera de estos temas es legítimo y debe aflorar y quedar claro cuando preparamos una Constitución Familiar. Sean cuales sean estas expectativas es importante validarlas y consensuarlas con todos los miembros para llegar al máximo entendimiento.

4

Extinción.

Ninguna empresa, familiar ni no familiar, dura para siempre. En el caso de las empresas familiares, conviene reflexionar acerca de las causas que pueden poner en riesgo la pervivencia de la empresa, y que se pueden agrupar en dos tipologías:

- Externas: por causas de mercado, la empresa puede dejar de ser competitiva y desaparecer. También puede recibir una oferta de adquisición, que implicaría que la empresa permanece pero se pierde la propiedad familiar sobre ella.

- Internas: por causas familiares, la empresa puede llegar a convertirse en fuente de disputas y amenazar la unidad familiar y la pervivencia de la propia empresa.

En ambos casos, haber reflexionado sobre ello y consensuar las estrategias a seguir es clave para afrontar lo que nos depara el futuro.

35. Más información en "¿Qué nos aporta tener un consejo de familia?", p. 69.

36. Más información en "¿Qué tipo de empresa familiar queremos tener?", p. 27.

37. Más información en "Sucesión: la importancia de prepararnos para un cambio de ciclo", p. 99.

5

ACCIONISTAS

*la importancia de que toda
la propiedad se sienta responsable*

¿Qué pasa con los miembros de la familia que no forman parte activa de la empresa?

Seguramente, por grande que sea la empresa, no todos los miembros de la familia van a tener un papel activo en ella. Seguramente, también, no todos los miembros de la familia lo querrían tener aunque pudieran. ¿Dejan por ello de formar parte de la empresa familiar? La experiencia demuestra que no sólo siguen formando parte de la empresa, sino que deberían ejercer esa parte - por lejana que pueda parecer a los centros de decisión - con toda la responsabilidad e implicación posible.



Aunque no estén vinculados a la gestión diaria ni a los órganos de gobierno de la empresa, los miembros de la familia suelen seguir siendo propietarios como poseedores que son de acciones de la empresa.

Algunos de estos accionistas se contentarán con serlo sin tener ningún rol añadido, otros buscarán involucrarse de alguna forma hasta quizás convertirse en consejeros dominicales, y también habrá los que, en pleno derecho, decidirán no ser accionistas y liquidar su parte de propiedad sobre la empresa familiar. Y es que ser o no ser accionista de una empresa familiar es un derecho que se ejerce libremente y, fuera de las connotaciones económicas y financieras, representa una expresión de compromiso y voluntad de continuar un legado iniciado por la familia fundadora.

Nadie puede ser obligado a aceptar este legado. Pero si lo aceptan, es importante velar por que su papel sea mucho más activo que en el caso de los accionistas de empresas no familiares.

¿Por qué no debería haber accionistas pasivos, sino accionistas responsables?

En cualquier empresa, accionista es aquél que posee una acción de la misma. Pero en la empresa familiar el hecho de que sean accionistas porque hemos creado una sociedad mercantil no significa que se sientan igual que un accionista de cualquier otra empresa, que puede jugar a comprar y vender sus acciones según los devenires del mercado. En el caso de la empresa familiar, más que de accionistas estamos hablando de propietarios. Si sólo contamos con accionistas *pasivos*, que acuden una vez al año a la Junta General de Accionistas para recoger su parte del dividendo, estaremos perdiendo una valiosa vinculación familiar y todo el talento que estas personas pueden aportar a la empresa. Teniendo en cuenta que lo que define a la empresa familiar es precisamente la vinculación

y la retroalimentación entre ambos universos, el familiar y el empresarial, no hace falta decir el peligro que supone este alejamiento. Para evitarlo, pues, es imprescindible que toda la propiedad, es decir, todos y cada uno de los accionistas de la empresa, sientan su responsabilidad como miembros de la familia propietaria. En otras palabras: es imprescindible que aquellos que acepten el legado familiar eviten ser accionistas pasivos, y se conviertan en *accionistas responsables*.



MUCHO MÁS QUE UN DIVIDENDO

Un accionista responsable ante todo sabe qué es lo que tiene, lo valora y se siente cómodo con el proyecto empresarial de la familia a la que pertenece. No se conforma con el dividendo, sino que se siente parte responsable de un proyecto conjunto.

LÍMITES QUE IMPLICAN RESPETO

El accionista responsable respeta la estructura organizativa y de gobierno de la empresa, y tiene muy clara la frontera entre su posición de accionista y la de los que están en los órganos de gobierno y dirección.

IMPLICACIÓN Y PROACTIVIDAD

Un accionista responsable aporta y pone a disposición de la empresa sus propias capacidades en favor del futuro de la empresa familiar. Además, sin tener que saber de todo, sí que sabe a qué tipo de asesor debe acudir cuando se presenta un determinado tipo de problema.

¿Qué derechos pero también qué obligaciones tiene un accionista en la empresa familiar?

Ejercer la propiedad de la empresa familiar de una forma responsable implica no sólo beneficiarse de los derechos que conlleva el rol de accionista, sino también hacerse cargo de ciertas obligaciones. Comprender bien este doble rol es lo que permitirá mantener una fuerte vinculación entre todos los miembros de la familia y la empresa, para que todos puedan disfrutar así de las [ventajas³⁸ que conlleva ser propietarios de una empresa familiar.](#)

La experiencia demuestra que la mejor manera de conseguir accionistas responsables es crear un clima de responder de sus actos con respecto a la empresa. Es decir, que incluso ellos, que no forman parte activa del negocio, también se sientan responsables de lo que acontece con y en la empresa. Es lo que los anglosajones denominan accountability. Pero, ¿de qué se pueden sentir responsables los accionistas de la empresa familiar?

38. Más información en "¿Qué ventajas aporta el hecho de ser familia?", p. 35.



1

Valores.

Los accionistas son miembros de la familia, y por tanto pueden y deben velar por que los valores empresariales estén acordes con los de la familia.

4

Aval al gobierno.

Un accionista responsable tiene la obligación de exigir que la empresa tenga órganos de gestión y equipos de dirección responsables y competentes. Sino, su primera responsabilidad consiste en promulgar un cambio en estos órganos de gobierno.

2

Transparencia.

Para poder ejercer un rol de propiedad responsable, el accionista debe conocer los estándares de rendimiento que puede esperar de la empresa, y asegurarse de que existen los procesos adecuados de rendición de cuentas.

5

Respeto hacia el accionista.

El accionista es propietario y por tanto tiene derecho a conocer determinados aspectos de la empresa que el equipo de gestión directamente vinculado tiene que hacer el esfuerzo de transmitir en un lenguaje sencillo al accionariado.

3

Compromiso con los objetivos.

El accionista no sólo debe conocer, sino también entender y asumir los objetivos económicos y no-económicos que se fijan en la empresa.

6

Formación.

Para que se dé todo lo anterior, el accionista debe entender un mínimo del mundo empresarial, para poder hablar el mismo idioma que las personas que le informarán.

¿Qué formación debemos garantizar a los accionistas?

Un accionista responsable disfruta de sus derechos pero también se hace cargo de sus obligaciones. Pero, ¿cómo hacerte responsable de algo que no comprendes? Sea cual sea la profesión o estudios de los familiares accionistas, es imprescindible que se les facilite la formación necesaria para poder desarrollar su actividad como accionista responsable.

Organización empresarial.

El accionista debe entender de estructuras de gobierno de las empresas y de las diferentes formas de organización empresarial y las implicaciones que conllevan.

Comunicación.

En la empresa familiar la comunicación debe ser fluida y permitir el seguimiento de la marcha de la empresa familiar. El accionista responsable necesita formación para entender cuáles son sus mecanismos de comunicación con los órganos de gobierno. Seguramente en el caso de la empresa familiar no basta con hacer una Junta General de Accionistas al año tal como manda la ley de sociedades mercantiles, sino que se requieren más instrumentos para estar al corriente del devenir de la empresa.

Finanzas.

Para poder entender los estados económicos de la empresa, el accionista debe tener un mínimo conocimiento de finanzas y estar familiarizado con conceptos básicos como el cash-flow, el apalancamiento, los dividendos, etc.

Fiscalidad.

Sin entrar en detalle, el accionista debe poder, por ejemplo, entender qué consecuencias fiscales conllevará un proceso de sucesión. La transmisión de la propiedad conlleva una cadena de impuestos que el accionista debe entender para poder tomar decisiones.

6

SUCESIÓN

*la importancia de prepararnos
para un cambio de ciclo*

¿Cuáles son los seis aspectos clave a tener en cuenta para preparar un proceso de sucesión?

La sucesión es un proceso duro y complejo a muchos niveles, pero también es la confirmación de que la empresa familiar sigue adelante, incorporando una nueva generación de liderazgo. El momento de iniciar un proceso de sucesión ofrece la oportunidad de parar, tomar aire, y volver a plantear toda una serie de cuestiones que permitirán volver a cimentar el edificio empresarial y prepararlo para una nueva etapa de crecimiento.

Tras más de tres décadas observando e investigando sobre procesos de sucesión en multitud de empresas familiares, hemos identificado seis aspectos a los que se debería prestar especial atención para tener más posibilidades de éxito:



El tipo de empresa familiar que tenemos³⁹.

No es lo mismo pensar en la sucesión en una empresa en la que hay un oficio, como podría ser un pequeño comercio, o una sucesión en una empresa industrial internacional. El contexto en que se va a producir este proceso de sucesión determinará muchas de las decisiones que hay que tomar.

El estadio en que se encuentra la empresa.

En la empresa familiar existe una dimensión a tener muy en cuenta antes de iniciar un proceso de sucesión: el estadio en que se encuentra la empresa. Existen básicamente tres estadios: propietario controlador; equipo de hermanos; y consorcio de primos. En cada uno de estos estadios el liderazgo a reemplazar tendrá unas características distintas y hay que saber muy bien en cuál de estos estadios estamos antes de iniciar el proceso de sucesión.

La personalidad del líder actual.

En su obra "The CEO's farewell" (1988) Jeffrey Sonnenfeld hizo una

clasificación que resulta muy útil para determinar los diferentes comportamientos en la persona que tiene que pasar el poder a la siguiente generación: monarca; general; embajador; gobernador. El proceso de sucesión dependerá en buena medida de cómo sea la persona que va a dejar su cargo. Conocerla, y tener en cuenta su manera de ser nos ayudará a establecer un proceso de sucesión con más posibilidades de éxito.

La existencia de un sucesor.

A menudo se da por sentado que el sucesor empresarial debe ser el sucesor natural de la familia, es decir, el hijo o hija de la persona a quien vamos a reemplazar. Pero el liderazgo no se puede ni se debe forzar. A cualquier miembro de la familia se le puede pedir que sea [accionista responsable](#)⁴⁰, pero la unidad familiar y la pervivencia de la empresa dependen en buena medida de conocer y respetar las voluntades individuales de las personas. Es por ello que el sucesor se debe escoger previa expresión de su voluntad de ocupar el cargo, y tener en cuenta cómo es, en línea con lo que se hizo con el predecesor que va a abandonar su puesto

39. Más información en "¿Qué tipo de empresa familiar queremos tener?", p. 27.

40. Más información en "Accionistas: la importancia de que toda la propiedad se sienta responsable", p. 87.

El número de aspirantes a reemplazar al líder.

Cuando hay más de un posible sucesor con preparación y competencias para dirigir una empresa, el proceso se hace más complejo. Una vez más, es clave antes de iniciar el proceso identificar cuántos son los posibles candidatos, cuáles son sus expectativas, y cuáles son sus competencias y preparación reales para desempeñar el cargo.

El proceso en sí mismo.

Todo lo anterior son consideraciones que se deben tener en cuenta antes de iniciar el proceso; cuestiones que hay que identificar, estudiar, y poner sobre la mesa para entrar en el proceso de sucesión con todos los puntos claves bien claros. Una vez se inicia el proceso, habrá que trabajar en cuatro ámbitos, preparando en cada una a una de las figuras clave de la sucesión: al sucesor, a la empresa, a la familia, y al predecesor.



¿Cómo preparar al sucesor?

Cuando en el seno de la empresa familiar se ha decidido que la voluntad es que el negocio perdure de generación en generación, inmediatamente se pone en marcha un proceso casi inconsciente de búsqueda de un sucesor. Los miembros más jóvenes de la familia conviven desde su más tierna infancia con ese horizonte en el que, algún día, pasarán a ser propietarios de la empresa familiar, y quizás también podrán liderarla cuando llegue el momento de pasar el testigo a la siguiente generación. En este sentido, los posibles sucesores tienen un lugar privilegiado desde donde poder palpar el espíritu empresarial y despertar la vocación de un día ser empresarios.

El proceso de preparación de un sucesor empezaría aquí, en el seno familiar, como primero de una serie de pasos para formar al futuro responsable de liderar la empresa.





Plantar la semilla desde pequeños.

A los miembros de la familia se les enseña a amar la empresa familiar desde casa, cuando son niños. Poco a poco, se despierta en ellos una vocación. De una manera más formal o más casual, los jóvenes se empapan de la razón de ser de la empresa, su visión, su misión y los valores que ellos mismos pueden reconocer como algo propio de la familia. A este primer contacto más familiar debería seguirle, incluso cuando todavía son adolescentes, un acercamiento más profundo a la realidad empresarial. Los periodos de vacaciones escolares, por ejemplo, ofrecen una oportunidad perfecta para que los jóvenes echen una mano en cualquiera de las tareas de la empresa, pasando por diferentes departamentos, o por diferentes empresas si estamos ante una familia propietaria de un grupo de empresas. Así, acercándose a la realidad de la empresa desde la propia experiencia, es como germina la vinculación de los miembros más jóvenes con la empresa. Con el paso del tiempo, se verá quién muestra un interés por profundizar en este acercamiento, postulándose así para el reemplazo que - aunque pueda parecer lejano - algún día llegará.

Experiencia previa fuera de la empresa familiar.

A pesar de que la tentación de incorporar a los más jóvenes en las filas de la empresa inmediatamente después de terminar sus estudios es grande, la experiencia muestra que es muy recomendable que los sucesores conozcan otras realidades empresariales ajenas a su familia. Conocer el mercado real de trabajo, en el que nada cuenta su apellido, es una excelente manera de ver cómo funcionan las cosas fuera del ámbito familiar, poner a prueba sus aptitudes, y acercarse a otra manera de funcionar que bien podría aportar innovaciones a la propia empresa familiar en el futuro. Además, los empleados que no son parte de la familia acostumbran a recibir con más respeto a un superior que proviene del mercado laboral que a uno que ha sido "colocado" en la empresa directamente sólo por ser miembro de la familia. Estas experiencias fuera de la empresa familiar a veces cuentan con la reticencia de los predecesores, que temen que sus sucesores terminen alejándose de la empresa familiar y quedándose en las filas de otra compañía. El riesgo existe, por supuesto, pero forma parte del valor fundamental de respetar las libertades individuales de cada uno. Además, si en términos de valores se ha formado a la siguiente generación para apreciar la empresa familiar, es fácil que el sucesor quiera volver y desarrollar su profesión en la empresa propia de su familia, con la que dejará un legado a sus propios sucesores en el futuro.

Conocer y asimilar las ventajas competitivas de la empresa.

Parte de la preparación del sucesor consiste en que entienda de una forma muy profunda dónde está el motor principal de la empresa, qué es lo que la mueve hacia adelante. El sucesor debe conocer bien cuál es la visión del negocio que tenía la generación anterior, para poder equilibrar esa visión de futuro con lo que será su principal responsabilidad: ejecutar las estrategias que llevarán a la empresa hacia ese futuro.

Demostrar que podrá hacerlo.

Una vez se ha comprendido el cometido principal de la empresa, se debe dar la oportunidad al sucesor de que demuestre que podrá llevarlo a cabo. ¿Cómo? Dejándole participar en la ejecución de la estrategia con encargos concretos y medibles, que demuestren sus capacidades.

Dirigir para demostrar

Si ha podido demostrar que es capaz de alcanzar resultados si se le dan los recursos adecuados, hay que ponerlo a dirigir una unidad de negocio cuanto antes. Aunque el predecesor todavía esté en buena forma y no haya prevista una sucesión inminente, el sucesor debe ir evolucionando en su carrera. No es recomendable que una persona sienta que lleva toda la vida esperando a que le toque su oportunidad. Ofrecer peldaños en los que poco a poco pueda ir demostrando





sus capacidades asumiendo encargos de mayor complejidad hasta que un día, de manera natural, alcance la máxima esfera directiva de la empresa.

Enseñar la profesión de consejeros.

Una vez se alcanza el nivel de dirección, el sucesor debe empezar a participar gradualmente en las tareas de gobierno de la empresa. Aprender el oficio de consejero desde muy pronto ofrecerá la oportunidad de abrir nuevos espacios en el gobierno de la empresa, en un futuro todavía muy lejano, para las siguientes generaciones.

Hacer todo esto mientras el predecesor todavía está en plena forma.

Como vemos, este proceso es largo y tiene diferentes eslabones que se pueden empezar a superar desde una edad muy temprana y durante toda la vida de los posibles sucesores. Es importante, sobretodo, que la parte del proceso en que el sucesor se incorpora a la empresa y aprende el negocio desde dentro se realice mientras el predecesor está en plena forma, por diversos motivos. Por un lado, porque es un proceso que requiere un acompañamiento, y por otro lado, porque es precisamente la autoridad vigente del predecesor lo que dará legitimidad al sucesor cuando llegue el momento.

¿Cómo preparar a la empresa?

Dependiendo de cómo se haya organizado la empresa durante el mandato del predecesor, el proceso de sucesión será más complejo o más sencillo. Una empresa que tiene unas estructuras de gobierno y dirección bien organizadas, y por tanto es poco dependiente de la personalidad del líder empresarial, tendrá más facilidades a la hora de reemplazar a esta persona por otra, por muy distinta que sea su forma de ser y de dirigir. [Las personas pasan, mientras que las instituciones perduran⁴¹](#), y el proceso de sucesión es uno de los que muestran de forma más inequívoca la conveniencia de disponer de un sistema bien organizado de estructuras de gobierno y dirección.

Esta necesidad suele aflorar en el momento de transición desde una empresa que se encuentra en estadio de “propietario controlador” a un estadio de “equipo de hermanos”. Cuando todo está organizado entorno a la manera de dirigir de una sola persona, que cuenta además con la fidelidad y confianza de su equipo, el aterrizaje de un

sucesor resulta más forzado. Es por ello que el proceso de preparación de la sucesión debe tener en cuenta cómo está organizada la empresa y realizar todos los ajustes necesarios para que existan mecanismos de coordinación más allá del propio fundador que faciliten el traspaso generacional. Si estas estructuras no existían, hay que crearlas, y esto es algo que el sucesor debe encargarse de impulsar solamente llegar a su nuevo puesto.

Al mismo tiempo, es importante definir las funciones de dirección: decidir quién hace qué y cómo lo hace; de quien son responsabilidad cada una de las tareas; como las coordinamos, etc. Para ello es necesario construir un organigrama formal, que en la generación anterior no existía porque el fundador lo controlaba y coordinaba todo a su manera. Junto a esta nueva arquitectura, y para que todos los mecanismos de coordinación puedan funcionar, hay que desarrollar los sistemas clásicos de dirección.

41. Más información en “¿Por qué necesitamos un sistema de gobierno incluso más que otras empresas?”, p. 54.

Sistema de comunicación.

Una organización en la que no haya comunicación nunca será eficiente ni eficaz.

Sistema de información.

Para que todas las personas se sientan responsables de su rol dentro de la empresa debe haber unos sistemas apropiados de información de resultados y rendición de cuentas.

Sistema de evaluación.

La empresa necesita disponer de unos sistemas que permitan evaluar el desempeño de las personas, para así poder recompensarlas de una forma adecuada, transparente y objetiva.

Sistema de compensación y promoción.

En la empresa familiar, los sistemas de compensación y promoción aportan la objetividad necesaria para poder dejar al margen las emociones y las relaciones personales.

Sistema de retención del talento.

La empresa familiar cuenta con una ventaja esencial a la hora de retener el talento en sus filas, que es la capacidad de generar lazos afectivos que no serían posibles en otras empresas. Sin embargo, esto que en una primera generación, con presencia del fundador, es muy obvio, habrá que convertirlo en un sistema perdurable.

***La preparación de la empresa para un proceso de sucesión culmina cuando se crean las estructuras de gobierno como el Consejo de Administración y el Comité de Dirección, que permitirán gobernar la empresa con menor dependencia de la persona que esté al mando, y facilitando así el relevo de generación en generación*⁴².**

42. Más información en "¿Por qué necesitamos un sistema de gobierno incluso más que otras empresas?", p. 54.

¿Cómo preparar a la familia?

Los procesos de sucesión afectan inevitablemente a la familia, y más aún si la sucesión coincide con la defunción del predecesor. [Cuestiones de dinero, pero también cuestiones relacionadas con el trabajo y con el poder](#)⁴³, afloran de forma natural y si no se ha preparado a la familia resultan incontrolables e imprevisibles.

¿Quién ocupará determinadas posiciones de poder? ¿Quién va a trabajar en qué puestos? ¿Cuál será la política de dividendos? La mejor manera de tener cierta probabilidad de éxito es preparar a la familia para procesos tan importantes como la sucesión, dotándola a tiempo de [estructuras y herramientas](#)⁴⁴ que permitan reflexionar con previsión, canalizar estas cuestiones cuando se produzcan, y establecer marcos de relación controlados para los miembros de la familia.

Estructuras como el [Consejo de Familia](#)⁴⁵, u otros instrumentos como la [Family Office](#)⁴⁶ o documentos como la [Constitución Familiar](#)⁴⁷, permiten dotar a la familia de espacios de reflexión y mecanismos de comunicación que les preparen para poder afrontar un proceso tan complejo como una sucesión con las mayores expectativas de éxito.

43. Más información en "¿Cómo mejorar las relaciones personales en un entorno afectado por cuestiones de dinero, trabajo y poder?", p. 130.

44. Más información en "¿La familia también necesita estructuras de gobierno?", p. 66.

45. Más información en "¿Qué nos aporta tener un consejo de familia?", p. 69.

46. Más información en "¿Qué deberíamos esperar de una Family Office?", p. 72.

47. Más información en "¿Necesitamos una Constitución Familiar?", p. 82.



¿Cómo se prepara al predecesor para afrontar su retiro?

Parece una obviedad, pero para que se produzca una sucesión debe haber un predecesor dispuesto a ceder el testigo, y esto, lejos de ser algo sencillo, tiene multitud de implicaciones sobretodo emocionales. Por tanto, preparar al predecesor para afrontar su retiro es uno de los temas fundamentales para que tenga éxito la sucesión en una empresa familiar. Esto resulta imprescindible en cualquier estadio en el que se encuentre la empresa, pero la experiencia demuestra que es en el paso de la primera a la segunda generación, cuando quien se está retirando es el fundador de la empresa, cuando esta preparación resulta más necesaria. Los dirigentes que se aferran a su silla tienden a crear frustración en las siguientes generaciones, que ven cómo su oportunidad sólo llegará en el caso que desgraciadamente el fundador fallezca.

Para evitar estas situaciones, que implican un proceso de sucesión mucho más rápido, forzado y por tanto sujeto a errores que puede estar pagando la siguiente generación tanto a nivel empresarial como familiar durante mucho tiempo, es importante que el predecesor se prepare para su eventual retiro,

con espacio y tiempo para reflexionar e iniciar este proceso con total tranquilidad. Para ello, existen algunas prácticas que se han demostrado recomendables.

Aprender a autogestionarse.

El reconocido experto Peter Drucker solía decir al final de su dilatada carrera profesional: “me he pasado años enseñando a gestionar a los demás y finalmente me he dado cuenta de que lo importante es aprender a gestionarse uno mismo”. En el caso de un líder empresarial que afronta su retiro, esta autogestión resulta clave para tomar las decisiones acertadas. ¿Cómo soy? ¿Qué espero de esta nueva etapa? ¿Estoy preparado para dejar la empresa en manos de otras personas? Entender realmente qué es lo que uno quiere llevar a actuar en consecuencia y, a la postre, evitará conflictos fruto del secretismo o la falta de transparencia. Un proceso de sucesión con una agenda oculta es peligroso y perjudicial tanto para la empresa como para la propia familia. Incluso si el predecesor es más partidario de vender la empresa que de dejarla a la futura generación,

esto debe aflorar y ponerse sobre la mesa para buscar el máximo consenso a la hora de tirar adelante cualquiera de las opciones que se abren en el momento que el predecesor va a retirarse.

Iniciar el desarrollo de actividades distintas.

Dar paso a la siguiente generación no implica pasar a la inactividad, sino pasar a desarrollar actividades distintas y complementarias. Ello no implica encontrar un nuevo *hobby* con el que pasar el tiempo. Cuando has pasado toda tu vida dedicado a tu empresa, puede ser que no tengas motivaciones ni proyectos al margen de ésta, y el retiro no es el momento de inventarlas de un día para otro. Las posibilidades que se abren en esta nueva etapa pueden seguir estando perfectamente ligadas a la empresa familiar, pero desde otra perspectiva. Si la empresa y la familia han construido estructuras de gobierno, el predecesor encontrará en ellas una gran oferta de espacios en los que su experiencia y su saber hacer resultan muy valiosos. La experiencia empresarial tanto en términos de capacidad emprendedora como de gestión se pueden poner al servicio de todos aquellos [órganos](#)

[propios de la empresa](#)⁴⁸ como el Consejo de Administración, o el patronato de fundaciones o instituciones vinculadas a la empresa. Por otro lado, su estrecha vinculación con los [valores, visión y misión de la familia](#)⁴⁹ empresaria se puede poner al servicio de todas aquellas [estructuras](#)⁵⁰ de que la familia dispone para afianzar su unidad.

Separar la dirección del gobierno.

La tentación de mantener un vínculo informal con el día a día de la empresa puede resultar perjudicial aunque parezca inofensivo. “Ir a dar una vuelta por la empresa cada mañana” da un mensaje negativo tanto a la siguiente generación, que no se siente con la confianza del predecesor, como al resto de la plantilla, ya que alimenta la dicotomía entre el antiguo mando y el liderazgo actual. Si el predecesor ha decidido mantenerse vinculado al gobierno de la empresa, ello no implica una presencia visible en el día a día de la actividad. Lo mismo sucede si el predecesor opta por vincularse a las instituciones familiares: su nuevo rol dentro de la empresa familiar no debe interferir con el proceso de sucesión y se debe dejar espacio para que el nuevo liderazgo se afiance.

48. Más información en “¿Por qué necesitamos un sistema de gobierno incluso más que otras empresas?”, p. 54.

49. Más información en “Valores, visión y misión: la importancia de saber hacia dónde vamos”, p. 41.

50. Más información en “¿La familia también necesita estructuras de gobierno?”, p. 66.



¿Qué virtudes hay que potenciar para conseguir el éxito del proceso?

El proceso de sucesión afecta a muchas personas desde muchos ámbitos distintos. Además de los procesos que permiten prepararlos a todos ellos, existen unos hábitos transversales que contribuyen a que este proceso se pueda realizar con éxito.

PREVISIÓN.

Todo lo que se hace a impulsos, sin reflexión previa, pone en juego lo construido hasta entonces, tanto lo que hace referencia al patrimonio empresarial como lo que se refiere a la unidad y bienestar familiar.

Por tanto, todos los implicados en el proceso de sucesión deben gestionar bien el tiempo y detectar el momento en que hay que dar paso a la nueva generación.

Esto es especialmente necesario desde el punto de vista de la persona que se va a retirar, porque seguramente esta idea llegará cuando todavía se siente en plena forma, y es precisamente entonces cuando es más recomendable iniciar un buen proceso de sucesión.

SINCERIDAD.

Todos los miembros implicados en el proceso deben poder exponer sus expectativas de la forma más sincera para evitar malentendidos que podrían acarrear consecuencias negativas, tanto para la empresa como para la familia.

VALOR.

Una vez se ha detectado el momento idóneo para iniciar el cambio, y todos los miembros implicados han podido exponer su forma de verlo, hay que lanzarse adelante y comenzar. Los cambios suelen causar angustia y generan conflictos. El proceso de sucesión es un camino complicado en el que convergen muchas emociones y voluntades individuales, pero hay que tener valentía y coraje porque es posible llevarlo a cabo con éxito.



BUENAS Y MALAS PRÁCTICAS

*la importancia de conocer aciertos
y errores típicos de la empresa familiar*



¿Cuáles son las cinco reglas de oro para evitar conflictos?

Tras tres décadas de estudio sobre la empresa familiar y sus particularidades, hemos podido identificar algunos patrones que se repiten y que traen consecuencias tanto para el ámbito familiar como empresarial. Lo que llamamos “las cinco reglas de oro” son sin duda las mejores enseñanzas que podemos extraer de todos estos años de estudio. Conocerlas, y aplicarlas, es un tratamiento preventivo contra las crisis, los conflictos, y las dificultades de gobierno y de gestión que amenazan a la empresa familiar debido a su propia naturaleza.



1

*Tratar a la empresa como empresa, y a la familia como familia*⁵¹.

Los objetivos de una empresa no son los mismos que los de una familia. En la empresa, el objetivo de generar beneficios implica la necesidad de desmarcarse de la competencia, y para ello hay que disponer del talento adecuado en el puesto adecuado. Así pues, la única regla para ascender la empresa deberían ser los méritos que cada persona acredite, más allá de si pertenece o no a la familia y del lugar que ocupe en el árbol genealógico. La meritocracia, objetiva y medible, debería imponerse como criterio de selección. La familia es otro mundo.

Su objetivo primordial es el de mantenerse unida y sumar nuevas generaciones al árbol familiar. En la familia las relaciones personales no se miden según los méritos de cada persona, sino por cuestiones subjetivas, intangibles e innatas como son los lazos de afecto entre las personas.

Nombrar un cargo empresarial por el lugar que ocupa en la familia, o menospreciar o sobrevalorar a un familiar por el cargo que ocupa en la empresa, es un error y una fuente de conflictos y de riesgos para la supervivencia de una y de otra.

2

Anticiparse para evitar las sorpresas.

Las sorpresas son el principal enemigo de la empresa familiar, y la experiencia nos demuestra que las empresas familiares más exitosas tienen algo en común: disponen de mecanismos de resolución de conflictos instaurados y en funcionamiento incluso cuando nada apunta a que se vaya a desatar un conflicto. Esto, que sería clave en cualquier tipo de organización, lo es todavía más en un entorno en el que hay muchas más emociones y sensibilidades en juego como es la empresa familiar. La probabilidad de que aparezcan conflictos es mucho más alta cuando hay más implicación personal y por tanto sería temerario no disponer de estos mecanismos.

51. Más información en “¿Cómo evitar que las relaciones familiares interfieran en la composición de los órganos de gobierno empresarial?”, p. 57.

3

Disponer de estructuras.

La cantidad de implicaciones que tiene el hecho de compartir empresa y familia hace muy recomendable dotarse de estructuras de gobierno y gestión para casi todo. En el [lado empresarial](#)⁵², como cualquier otra empresa, es importante disponer de un Consejo de Administración y un Comité de Dirección al frente de lo corporativo, mientras que en el [lado familiar](#)⁵³ es recomendable dotarse de herramientas como la Constitución Familiar y crear órganos de gobierno como el Consejo de Familia, la Asamblea Familiar y la Family Office. La empresa y la familia consiguen con estas estructuras protegerse frente a las amenazas propias de su naturaleza.

4

Prestar atención a los ritmos de crecimiento.

Con el paso de los años, lo habitual es que las familias vayan creciendo. En el lado de la empresa, si la estrategia es acertada y bien ejecutada, se cosechan éxitos acompañados de un cierto crecimiento. Pero, ¿a qué ritmo crecen la empresa y la familia? Esta pregunta encierra una de las reglas de oro para la pervivencia de la empresa familiar. Si los ritmos de crecimiento son divergentes y uno es más acelerado que el otro pueden aparecer problemas. Esto es especialmente crítico cuando la familia crece más rápido que la empresa. Hay que buscar la manera de que todos los miembros de la familia tengan su lugar en la empresa, no necesariamente de forma activa, trabajando en distintos puestos (que pueden ser solo de dirección o de gobierno). Los miembros de la familia que se mantienen en la posición de accionistas-propietarios tienen un papel trascendental y hay que estar muy atento a sus derechos.

5

*Evitar caer en los errores que han caído otros antes*⁵⁴.

La historia nos enseña que existen algunos errores con consecuencias nefastas para la empresa familiar. Conocerlos y no repetirlos es una manera de protegerse y de guardar fuerzas para cuando se presenten otros conflictos que no son tan fáciles de prevenir y evitar.

52. Más información en "Gobierno empresarial", p. 53.

53. Más información en "Gobierno familiar", p. 65.

54. Más información en "¿Cuáles son los cinco errores típicos que debemos evitar?", p. 124.

¿Cuáles son los cinco errores típicos que debemos evitar?

La propia naturaleza de la empresa familiar la inclina a caer en ciertos errores que se repiten una y otra vez a lo largo de la historia. Son errores relacionados con cuestiones hereditarias, cuestiones de afecto, cuestiones de dinero o incluso cuestiones de actitud que enfrentan a las personas y acaban afectando a la familia y a la empresa. Conocer estos errores ayuda a identificarlos antes de que se produzcan. Solo así se podrán evitar. Vemos cuales son.

1. *Síndrome del ADN.*

Este es seguramente el error por excelencia en la empresa familiar. Los hijos de un buen empresario no tienen por qué ser buenos empresarios. Pueden y deben ser propietarios responsables de su parte de la empresa familiar como accionistas de la misma. Si se dan las condiciones pueden ser un buen empleado en un puesto adecuado a sus capacidades, o pueden ser buenos directivos si están preparados para ello. Pero hay que tener claro que las capacidades de dirección, de gobierno o de gestión no se transmiten genéticamente. Este error es quizás el más típico aunque también el más comprensible, puesto que para el líder de una empresa familiar - sobretodo en la primera generación - tanto la empresa como la familia son la obra de su vida, y quiere dejarla como legado a su descendencia más directa para que la continúen. Por eso es importante equiparse bien para preparar los [procesos de sucesión](#)⁵⁵ incluso muchos años antes de que se vayan a producir, para conocer bien a los miembros de la familia, identificar sus vocaciones, respetar sus voluntades, y llegado el momento escoger a la persona más preparada para cada cargo.

2. *Confundir los lazos de afecto con los lazos contractuales.*

En una familia las relaciones se rigen por el cariño y el afecto. Los familiares se quieren por lo que son, no por lo que saben hacer. En una empresa, al contrario, a los empleados se les contrata por su experiencia, sus competencias y habilidades. Hay que saber separar ambos ámbitos para que no se confunda el amor familiar con la capacidad o la competencia profesional.

55. Más información en "Sucesión: la importancia de prepararnos para un cambio de ciclo", p. 99.

3. *No respetar las reglas del mercado.*

En el mercado de capitales, los accionistas esperan un reparto de dividendos y un crecimiento del valor de sus acciones. En la empresa familiar no cotizada, esto debería ser exactamente igual. El hecho de que la siguiente generación sepa que heredará el negocio en el futuro no implica que en el presente no se deba crear valor y repartir una parte de ese valor en forma de dividendos. No todos los miembros de la familia están directamente vinculados a la actividad de la empresa, y ellos también deben tener sus motivaciones e incentivos para sentirse [accionistas implicados y responsables](#)⁵⁶. Del mismo modo, es importantísimo respetar las reglas del mercado a la hora de establecer las retribuciones. Ser miembro de la familia propietaria no debería conllevar una discriminación salarial de ningún tipo, y para evitarlo lo más práctico siempre es alinearse con los sistemas retributivos del mercado laboral.

4. *Retrasar la sucesión.*

Más allá de la edad que tenga el actual líder empresarial, la experiencia nos demuestra que normalmente cuesta asumir que ha llegado el momento de ceder el testigo a la generación siguiente. Siempre existe alguna “excusa” para mantenerse en el puesto y retrasar el inicio del proceso de sucesión hasta que llegue el momento adecuado, que obviamente nunca llega por sí solo. Retrasar la sucesión es uno de los errores más comunes y que más problemas conllevan. Realizar este proceso con anticipación, planificación y eficiencia es una de las mejores prácticas para la supervivencia de la empresa familiar.

5. *“A nosotros no nos pasará”.*

Sentirse a salvo de cometer estos errores aumenta la probabilidad de repetirlos uno a uno. La humildad, la honestidad, y la capacidad de detectar las debilidades de la empresa o la familia es clave para poder prevenir los problemas, identificarlos si ya existen, y ponerles remedio antes de que sea demasiado tarde.

56. Más información en “Accionistas: la importancia de que toda la propiedad se sienta responsable”, p. 87.

¿Cuáles son las claves para perdurar en el tiempo?

Está muy extendida la creencia de que las empresas familiares raramente superan la tercera generación, pero en realidad este es un dato que no responde a ningún estudio de alcance mundial.







La empresa familiar, como todas las empresas, tienen un ciclo de vida: nacen, crecen, se estabilizan, o decrecen hasta que finalmente mueren. La duración de cada estadio depende sencillamente de los éxitos que consiga cosechar.

En la obra "The Living Company" (Harvard Business School Press, 1997) se plasman los resultados de una investigación sobre cuántas compañías del ranking de la revista Fortune 500 existían en 1970 y cuántas habían dejado de existir en 1988. Algunas de ellas eran familiares, otras no, pero todas eran empresas consolidadas, exitosas, dignas de aparecer en uno de los rankings más exclusivos del mundo. Aún así, el resultado indicó que en esos 18 años el 30% de las 500 empresas más importantes de USA habían desaparecido. Así pues, las empresas, sea cual sea su forma de propiedad, tienen un riesgo alto de dejar de existir. En la empresa familiar esta amenaza conlleva un peso emocional importante, porque con la empresa se pone fin a un proyecto muy personal que implica a seres queridos, y a veces ello implica una motivación extra para intentar superar las crisis y mantener la empresa a flote.

¿Cuántas lo consiguen y cuántas no? En 2005 realizamos un estudio utilizando como muestra a las empresas españolas que facturaron más de 50 millones de euros. En

total había 3.196 empresas que pertenecían a 2.254 grupos de propietarios, de los cuales 1.275 eran familiares. Este primer dato nos habla de que en la cabecera del tejido económico español hay más empresas familiares que no familiares, algo ya de por sí relevante.

Interesándonos por su longevidad, nos dimos cuenta de que de las 1.275 empresas familiares con una facturación superior a 50MM€, el 14% superaba los 60 años de antigüedad. Contrastando estos datos con los de las 979 empresas no familiares restantes, el porcentaje bajaba al 11%. La diferencia es escasa, y el bajo índice de empresas que superan los 60 años también confirma que la longevidad es un reto duro y complejo. Pero esos tres puntos porcentuales también nos confirman que [el empeño de la empresa familiar por subsistir es superior por esa sensación de implicación y trascendencia respecto al resto de empresas del mercado](#)⁵⁷.

Estudiando esta motivación más a fondo, observamos que las empresas familiares más longevas han basado su supervivencia en una misma práctica: poner a las personas y su bienestar en el centro de todas las decisiones. Esta visión antropocéntrica de la empresa ha permitido contar con el apoyo necesario en tiempos difíciles, y con la ilusión y el empeño necesario para crecer cuando las circunstancias han sido favorables.

57. Más información en el libro: "Empresa Familiar: Ni tan pequeña ni tan joven". Disponible en pdf en https://appforms.iese.edu/en/multimedia/EmpresaFamiliarNitanpequeanitanjovenJTapias_tcm41-62405.pdf

¿Cómo mejorar las relaciones personales en un entorno afectado por cuestiones de dinero, trabajo y poder?

A diferencia de las familias que no son propietarias de una empresa, en la familia empresaria las relaciones personales están afectadas por cuestiones del ámbito empresarial, básicamente por los efectos del dinero, el trabajo y el poder.

DINERO



La cuestión crematística afecta tanto a los propietarios como a los empleados y directivos. A estos últimos se les dedica el apartado que sigue a este. Pensamos en este apartado en los accionistas. Todos los accionistas de la empresa familiar esperan, como es lógico, una retribución. El hecho de que los accionistas sean miembros de la familia propietaria aporta la ventaja del capital paciente, pero eso no implica que no se deban aplicar estrictamente los criterios de mercado en el reparto de dividendos: los familiares que gobiernan la empresa deben tener muy claro que todo accionista tiene derecho a percibir un dividendo y a que el valor patrimonial de sus acciones vaya creciendo de año en año. A su vez, es importante que todos los accionistas propietarios tengan la formación financiera básica para entender cómo son los flujos económicos de una empresa. Solo así podrán entender qué pueden esperar y qué no pueden esperar, en su condición de accionistas, de la empresa de la cual son propietarios.

TRABAJO

El hecho de que un empleado - sea en el puesto que sea - forme parte de la familia propietaria no debe afectar a su retribución. Es importante que las rentas del trabajo se fijen con criterios de mercado. Para evitar que este tipo de decisiones implique conflictos, se puede confiar la tarea a profesionales externos que fijen de forma objetiva y según lo que exista en el mercado las diferentes retribuciones según puestos dentro de la empresa. El acceso a un puesto de trabajo es otro de los caballos de batalla en las empresas familiares. Hay que dotarse de mecanismos profesionales para regularlo.

PODER

Las luchas por el poder son seguramente la fuente de conflictos más difícil de regular en cualquier empresa, pero en la empresa familiar, además, son una seria amenaza a la unidad de la familia. La familia empresaria debe velar por transmitir el valor del poder como la capacidad de hacer cosas, más que la capacidad de someter a los demás. Evitar las luchas de poder pasa sin duda por una educación en valores para que los miembros de la familia crezcan entendiendo el poder como un servicio a la empresa, una capacidad de sacar lo mejor de las personas para que contribuyan al bien del negocio que los sostiene a todos. Todos los cargos de responsabilidad, por alta que esta sea, deberían estar al servicio de la empresa, que es lo realmente importante, es lo que hay que preservar más allá del tiempo que estará una persona u otra al frente de ella.



FELICIDAD

*la importancia de que todos los miembros
de la familia encuentren su espacio*

¿Cómo conseguir que toda la familia se sienta implicada aunque no participe en el negocio activamente?

Cuando un miembro de la familia no está vinculado profesionalmente a la empresa, es fácil que la distancia del día a día acabe generando una distancia emocional. Para evitar este riesgo, la comunicación se erige como una poderosa herramienta: compartir, informar, y trasladar a todos los miembros de la familia los hechos más importantes que acontecen en la empresa es la mejor manera de mantener su implicación y vinculación con el proyecto.

El poder cohesionador de la comunicación es insuperable, y los riesgos de lo contrario - el secretismo, la falta de transparencia - son fuente de conflicto y amenazan tanto el bienestar y la unidad familiar como la pervivencia de la empresa.

Pero, ¿cómo mantener abiertos esos cauces de comunicación? La respuesta está una vez más en [disponer de las adecuadas estructuras de gobierno en lo corporativo y en lo familiar⁵⁸](#).

En el día a día, la familia y la empresa siguen ritmos diferentes, y es normal e incluso saludable que cada una de las realidades discurran de una forma paralela y sin contaminaciones cruzadas. Las estructuras de gobierno son el puente que une ambas realidades: el Consejo de Administración y el Consejo de Familia pueden y deben trasladar noticias, inquietudes, y todo tipo de informaciones clave para tomar decisiones que implican a todos. Herramientas como la Family Office o la Constitución Familiar involucran a todos los miembros de la familia, estén o no vinculados profesionalmente a la empresa, y al mismo tiempo que defienden sus derechos también pueden y deben recordarles sus obligaciones como parte de la propiedad de la empresa familiar, reforzando así su implicación y su vinculación sea cual sea su posición.

58. Más información en "Gobierno familiar: la importancia de crear instituciones", p. 65.





¿Cómo evitar que la empresa familiar se convierta en una jaula de oro?

Excepto las personas que fundaron la empresa, el resto de miembros de la familia se encontraron directamente dentro de una familia empresaria, con todo lo que ello implica.

Para preservar la unidad familiar y la vinculación de todos sus miembros con la empresa es importante que todos se sientan libres para buscar su propio espacio. ¿Quiero formar parte de la empresa familiar? ¿En qué sentido y con qué nivel de implicación? ¿Tengo planes propios fuera de la empresa familiar?

Una familia que se ha organizado y dotado de instrumentos de gobierno como el [Consejo de Familia](#)⁵⁹, podrá canalizar correctamente estas cuestiones y ayudará a respetar las libertades individuales de cada persona.

Entre estas libertades está la de desvincularse totalmente del proyecto empresarial familiar. Es poco deseable, pero incluso en este caso, tanto la familia como la empresa deben estar preparadas para facilitar los cambios en la propiedad del capital. Saber que esta posibilidad está abierta y que es un derecho contemplado en las diferentes herramientas que representan a los familiares como la Constitución Familiar, ayuda a evitar que la empresa se convierta en una jaula de oro para aquellos a los que por alguna razón, les ha dejado de interesar el proyecto compartido.

59. Más información en "¿Qué nos aporta tener un Consejo de Familia?", p. 69.

¿Cómo gestionar las expectativas de los miembros de la familia?

En general, los seres humanos nos sentimos más felices cuanto más cumplidas vemos nuestras expectativas en cualquier orden de la vida. En la familia empresaria es normal que esas expectativas estén relacionadas también con la empresa de la familia y con cómo cada miembro espera participar de ella. Ya sea como un lugar donde desarrollar su carrera profesional, o como un patrimonio que debe reportarle un rendimiento económico, o incluso como un vehículo a través del cual poder ejercer su propio proyecto vital, filantrópico o profesional.

El primer paso para poder gestionar todas estas expectativas es tan simple como poderoso: escuchar. Si la familia no se ha dotado de las [estructuras](#)⁶⁰ que facilitan que todos los miembros puedan expresar sus expectativas, raramente se podrán satisfacer. El Consejo de Familia u otros espacios definidos en la Constitución Familiar facilitan que todos los miembros de la familia, por extensa que sea, encuentren el foro adecuado para plantear sus inquietudes

y dejar constancia de sus expectativas.

Conociendo qué esperan los familiares respecto de la empresa, se pueden iniciar los procesos para intentar dar respuesta a estas expectativas. Para ello, será importante que no se tomen compromisos ni se hagan promesas sólo para contentar a las personas: no hay nada que genere más conflicto y desvinculación que las promesas que no se cumplen. En el caso de aquellos que quieran implicarse en el día a día de la empresa, es importante que el criterio para cumplir sus expectativas sea la más pura y objetiva meritocracia. La familia respetará más las decisiones que se tomen sobre puestos de trabajo y gobierno de la empresa familiar si siguen un único criterio: los méritos de las personas. Los “favoritismos” son fuente de conflicto y disputa, y generan un rechazo directo hacia todo lo que provenga de la empresa. La familia es el terreno de lo personal, pero en la empresa debería mandar lo objetivo y medible.

60. Más información en “¿La familia también necesita estructuras de gobierno?”, p. 66.

A medida que la familia crece, también puede crecer el número de personas que quieran participar en ella o utilizarla como plataforma para realizar sus propios proyectos. [La gestión de las expectativas implica tener siempre en cuenta el ritmo de crecimiento de la familia y el de la empresa](#)⁶¹, para evitar que ésta se quede “pequeña” para integrar a nuevos miembros de la familia. La diversificación de actividades, por ejemplo, puede facilitar la incorporación de nuevos talentos familiares y crear nuevos espacios que cumplan con expectativas personales de algunos familiares.

La casuística es muy amplia, pero la gestión de expectativas - y por tanto de la felicidad de la familia - radica en poner el foco en las personas, escucharlas, y tratar de identificar las maneras como la empresa puede responder a todas ellas, siempre con un criterio que no entre en contradicción con las reglas del mercado y tomando decisiones que sigan la lógica empresarial.

61. Más información en “¿Cuáles son las cinco reglas de oro para evitar conflictos?”, p. 120.



¿Cómo puede la filantropía ayudar a dar un sentido a la empresa familiar más allá del negocio?

La empresa familiar suele tener de forma natural una conexión muy directa con la comunidad que la ha visto nacer. Las raíces familiares son también las raíces de la empresa familiar, y se afianzan generación tras generación hasta formar parte de la identidad promoviendo el orgullo de pertenencia de los miembros de la familia. Este estrecho vínculo ha provocado históricamente que las empresas familiares no solo velen por el bienestar y la prosperidad de su propia familia sino también por el bienestar y la prosperidad de la comunidad en la que operan.

Esta filantropía que ha surgido de forma natural se debe estructurar y reforzar de forma activa y consciente para sacar todo su potencial como elemento aglutinador que vincula a todos los miembros de la familia, especialmente los más jóvenes, entorno a algo que va más allá del proyecto empresarial.

La filantropía ofrece la oportunidad de construir entre todos un verdadero proyecto familiar. Las generaciones más jóvenes están demostrando cada vez más interés por este tipo de actividades que buscan retornar a la sociedad parte de lo que la familia empresaria ha obtenido de ella. Bien articulada, la filantropía ofrece una valiosa oportunidad para poner en práctica los valores familiares, construir una razón de ser para la continuidad del proyecto familiar, reforzar la cohesión y el orgullo de pertenencia a la familia.

En algunas ocasiones, la intensidad de la labor filantrópica de la familia hace aconsejable dotarse de una estructura legal como son las Fundaciones, que no sólo permiten consolidar la voluntad filantrópica de la familia sino que también son una expresión de su compromiso a largo plazo.



¿Cómo saber que ha llegado el momento de dejar de ser empresa familiar?

“Todas las empresas tienen un ciclo de vida que, eventualmente, puede llegar a su final”. Esto aplica también, por supuesto, a la empresa familiar. A la hora de analizar los motivos por los cuales las empresas familiares terminan su actividad encontramos razones de dos naturalezas.

Derivadas del mercado.

Cualquier negocio que compita en el mercado puede perder una posición de sostenibilidad. Cuando se trata de un negocio familiar, la familia debe estar atenta y responder a este tipo de situaciones con la máxima celeridad posible para evitar que el patrimonio familiar se pierda o quede afectado. Aferrarse a un negocio porque es la obra de la familia es un instinto comprensible, pero a veces es precisamente la familia quien debe imponerse como prioridad y tratar de salvar si no la empresa al menos sí su patrimonio. Fusiones, ventas, o cualquier tipo de movimiento en positivo son situaciones mucho más recomendables que llegar al temido concurso de acreedores.

Derivadas de la familia.

La falta de unidad familiar y la falta de compromiso con el proyecto son las dos razones que deben alertar más a la familia empresaria. Una familia en la que existe un conflicto abierto y que no se puede encauzar para recuperar la

unidad familiar, no podrá llevar a cabo un proyecto empresarial con éxito a largo plazo. La estrecha vinculación entre familia y empresa requiere que todos los miembros de la familia remen en una misma dirección en cuanto se refiere a la empresa. De no ser así, es más recomendable plantear estrategias de salida del negocio para evitar que el conflicto familiar arrastre a la empresa. Por otro lado, la unidad familiar tampoco servirá a largo plazo si no existe un verdadero compromiso con el proyecto. La familia, además de permanecer unida, debe tener la ilusión y las ganas de participar en el negocio familiar. Si esto no sucede, si no hay un compromiso que respalde la empresa desde el lado de la familia, lo más habitual es que la empresa vaya perdiendo posición competitiva hasta poner en riesgo su continuidad. Antes de dejar que esto suceda, conviene ser sinceros y establecer conjuntamente una estrategia para terminar el ciclo de vida de la empresa de la mejor manera posible para toda la familia.



¿Qué hay después de la empresa familiar?

El final de la empresa familiar no tiene por qué significar el final de la actividad familiar en el mundo de los negocios. Si [el proceso de finalización se ha llevado a cabo correctamente y con éxito](#)⁶³, se habrá generado un patrimonio económico que la familia puede decidir cómo gestionar. Una de las decisiones puede ser que cada uno de los accionistas reciba la liquidación de su participación y gestione su nuevo patrimonio como mejor le parezca. Pero si la intención de la familia es mantener una actividad conjunta, existe la posibilidad de establecer una [Family Office](#)⁶⁴ como herramienta de gestión del patrimonio familiar, entendiendo este patrimonio no sólo como un capital financiero sino teniendo en cuenta [todos los capitales](#)⁶⁵ (humano, social, relacional, etc.) que se reúnen en la familia empresaria.

[La Family Office, además, puede y debe actuar como un potente aglutinador de la familia](#)⁶⁶ entorno a un proyecto común, manteniendo activos todos los valores y principios de la familia en esta nueva actividad aunque la empresa familiar original, forme parte del pasado.

63. Más información en "¿Cómo saber que ha llegado el momento de dejar de ser empresa familiar?", p. 142.

64. Más información en "¿Qué deberíamos esperar de una Family Office?", p. 72.

65. Más información en "¿Por qué otros tipos de capital, además del financiero, debe velar la Family Office?", p. 74.

66. Más información en "¿Cómo puede contribuir una Family Office a mantener la unidad familiar?", p. 78.

Fuentes fotográficas

Página 1

www.istockphoto.com/PeterAustin

Página 21

www.istockphoto.com/fotoVoyager

Página 34

www.istockphoto.com/MorsalImages

Página 43

www.istockphoto.com/EpicStockMedia

Página 45

www.istockphoto.com/SamEdwards

Página 95

www.istockphoto.com/FangXiaoNuo

Página 113

www.istockphoto.com/NoSystemImages

Página 116

Roc Canals / Moment Select / Getty Images

Página 121

www.istockphoto.com/pixelfit

Páginas 126-127

www.istockphoto.com/shauni

Página 135

www.istockphoto.com/martin.dm

Página 139

www.istockphoto.com/demaerre

Página 141

www.istockphoto.com/PeopleImages

Página 144

www.istockphoto.com/yanjf

Coincidiendo con el 30 aniversario de la puesta en marcha en el IESE de la primera Cátedra de Empresa Familiar de Europa, hemos querido recopilar en esta breve publicación las singularidades que hay que tener en cuenta a la hora de gestionar y gobernar este tipo de empresas que suponen un muy elevado porcentaje de las empresas en casi todos los países del mundo.

La empresa familiar es distinta del resto de compañías, porque en ella interactúan la propiedad, la empresa y la familia. Por eso la configuración institucional no puede ser la misma que en las empresas no familiares

No hay fórmulas mágicas para gestionar con éxito una empresa familiar, pero tres décadas de estudio y contacto directo con empresarios familiares y familias empresarias nos han permitido identificar buenas prácticas que compartimos de forma resumida en este "manual de bolsillo". Confiamos en que estas recomendaciones ayuden a entender mejor la idiosincrasia de la empresa familiar y las claves para lograr su pervivencia.