

# EMPRESAS FAMILIARES. POR QUÉ NO SUELEN LLEGAR A LA TERCERA GENERACIÓN

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

Se han podido plantear muchas situaciones, han podido haber separaciones de familias que han conllevado a la creación de nuevas empresas independientes. Lo normal es que este hecho conlleve a una debilitación de la marca y de la empresa en general, así como elevados costes económicos inherentes a una paralización en la toma de decisiones. Si, Cuando hay disputas de calado la empresa sufre, y mucho, las consecuencias de una guerra interna pueden ser devastadoras porque el mercado avanza impasible, sin olvidar que la competencia estará al acecho para “robarnos” al tesoro más preciado que son los clientes.

La mayoría de las disputas familiares empresariales, con pleitos incluidos, suceden entre hermanos. Tengo la certeza de que en muchos casos la familia “política” afecta en los cambios negativos entre hermanos que antes estaban muy bien avenidos. Por tanto, la primera lección es que los cónyuges de los hijos e hijas NO pueden trabajar en la empresa familiar. Podemos hablar de excepciones como en toda regla, pero deberán ser profesionales de un nivel muy alto. Aun así es mejor que no trabajen en la empresa. “Familia, amigos y trastos viejos cuanto más lejos mejor”. No hablemos pues de cuando entramos en una tercera generación (3 G) donde ya cohabitan lo que denominamos como el “sindicato de primos”.

Dirigir una empresa es muy difícil. Mantenerla en el mercado es un trabajo arduo que requiere de toda la capacidad técnica y psicológica de los dirigentes. Lo que sucede es que aquí hay dos tipos de psicología: La empresarial y la familiar. ¡Más difícil todavía!

Una parte de la solución es tener unos órganos de gobierno ordenados así como tener un protocolo familiar que se adelante a un futuro incierto; aún más, cuando entran en el círculo familiar terceras personas con otros apellidos y que no han vivido la cultura empresarial “en casa”.

Recordemos los diferentes órganos de gestión que debemos contemplar si queremos seguir el “Buen Gobierno Corporativo” Familiar:

- Consejo de Familia (Comisiones de trabajo).
- Asamblea Familiar.
- Family Office.

Que deberán estar ligados a los preceptivos por ley:

- Asamblea de Socios.
- Consejo de Administración.
- Dirección General.
- Consejos de Dirección (Régimen Interno).

Soy consciente de que la mayoría de empresas de nuestro país tienen unas economías de escala limitadas por su volumen, lo cual no es óbice como para no estructurar la empresa siguiendo unos criterios que tiendan a la profesionalización de los órganos directivos. Ello no quiere decir que los fundadores no sean profesionales. Al contrario, su esfuerzo y tesón ha llevado a la empresa a la situación actual, con sus errores y sus aciertos. Entiendo que los aciertos han sido del 51% si esta todavía sobrevive. El mayor problema siempre está en el relevo generacional. La preparación de la sucesión es un hito clave que supone alcanzar el éxito o el fracaso. Depende de cómo se realice, la empresa tiene muchas más posibilidades de sobrevivir dentro de la familia que de perecer por falta de la aplicación de criterios objetivos empresariales. ¿Quién de mis hijos, si quieren continuar la empresa, es el más capacitado?



Crédito: Depositphotos.com

“Dirigir una empresa es muy difícil. Mantenerla en el mercado es un trabajo arduo que requiere de toda la capacidad técnica y psicológica de los dirigentes.

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

Como todas las cosas hay que adecuar este plan a una realidad particular. No tiene que ser un macro plan, pero si debe obedecer al criterio de ordenar las ideas y plasmarlas por escrito.

Esto obliga a pensar y escribir aunque sea en una simple hoja de papel.

Hemos de detectar cuáles son nuestras fortalezas y debilidades así como definir cuáles son los intereses que nos mueven incluidos los económicos y tratados de forma muy sincera. Entender la idiosincrasia de la familia facilitará planificar el legado que se quiere dejar para las siguientes generaciones. Si. Las familias tienden a crecer y multiplicarse. Las empresas familiares también deberían.

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

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

*“Una buena cuenta de resultados es mano de santo para la relaciones familiares. ¿O no?”.*

*“Cuando el dinero sale por la puerta el amor sale por la ventana”.*

*“Prefiero un hijo rico accionista que un Director General pobre”.*

*“Liderar equipos es clave de éxito. Saber rodearse de los mejores y dirigirlos ardua tarea”.*

*“El 99% de los problemas se soluciona con dinero. El 1% con cariño”.*

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

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

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

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

Subir es fácil. Bajar es descender a los infiernos.

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

*“El 99% de los problemas se soluciona con dinero. El 1% con cariño”. ■*

**Sergio Rodríguez Clariana**

Autor del libro *Empresas familiares. Por qué no suelen llegar a la tercera generación* de ESIC Editorial.

