

Y cuando mande mi hijo, ¿qué?

La continuidad de la Empresa Familiar sólo es posible con unidad, confianza y compromiso. La sucesión debe hacerse de forma profesional, buscando siempre el máximo consenso posible.



Cada familia es un mundo distinto. Pretender hallar una fórmula mágica que sirva para garantizar urbi et orbe la continuidad del esfuerzo realizado por la primera generación en la empresa es simplemente una utopía. Sin embargo, es absolutamente necesario, teniendo en cuenta la idiosincrasia de la familia, su situación patrimonial y la configuración de la empresa, encontrar un compromiso que delimite las reglas del juego a seguir a medida que la familia vaya creciendo y en la misma se integren sucesivas generaciones. Articular este marco de actuación no es fácil, aunque, al mismo tiempo es tan de sentido común como tratar de evitar las trampas que plantea la Empresa Familiar (“mi hijo, aunque no valga, para director general...”) y comprender que las decisiones han de ser siempre empresariales. Familia y empresa, dos mundos diversos y entrelazados que pueden convertirse –si hay unidad– en algo “invencible”, al decir de Miguel Ángel Gallo, profesor del IESE, o en un infierno, en caso contrario.

A pesar de la abigarrada casuística, siempre hay un hilo más o menos común de acontecimientos. Eduardo Pedrosa, socio fundador de Pedrosa & Asociados y profesor de Esade, lo define de forma muy clara. “Llega un momento en que el empresario percibe que la empresa se le ha hecho grande, se ve con una edad avanzada y tiene una situación familiar muy distinta a la que había cuando arrancó el negocio. Empieza a notar que ha perdido liderazgo en su propia empresa, y comienza a plantearse como garantizarse el dinero que precisa para sus años venideros y cómo repartir el pastel de forma justa entre sus hijos. Éste es el paso de la primera a la segunda generación y normalmente el padre lo deja todo bastante bien atado y los problemas no son excesivos. Éstos crecen con el paso de sucesivas generaciones, cuando la empresa ya es grande”. De entrada, lo más corriente, según explica, es que los familiares que están en la empresa quieran repartir poco dinero para poder invertirlo en ella, mientras los que están fuera priman el tocar billetes. “El peligro es que toda la energía se gaste en luchas internas y la empresa vaya de mal en peor o se acabe malvendiendo”.

Si se llega a esta situación, el profesor Gallo, que introdujo el protocolo familiar en España en 1990, asegura que todo está perdido y querer salvar la empresa con un protocolo es tirar el tiempo y el dinero. “Hay que evitar llegar ahí y para ello sólo hay un camino: que los miembros de la familia amen el proyecto empresarial y tengan confianza. Ahí sí, el protocolo familiar sí es necesario, porque, si está bien articulado, sirve para desarrollar la paz interna y para que ésta no se rompa”. Pero, ¡ojo!, un protocolo que sólo esté basado en reglas jurídicas puede servir para generar confianza, pero es incompleto, según asegura. “Ha de incluir también reglas que ayuden a amarla, para que sea completo; basadas en razones que pueden ser emotivas, económicas, de sistema de valores...”. De ahí que conceda más importancia al proceso por el que se llega al protocolo familiar que al documento en sí. “El proceso ayuda a conocer la empresa, a comprometerse, por ello el asesor externo debe trabajar muy a fondo con la familia”, dice.

¿Cuándo se plantea la necesidad de hacer un protocolo familiar? “La idea de hacerlo puede nacer en cualquier momento, en una simple charla de café o por consejo del asesor externo, pero sobre todo, al ver que lo hacen otros y les empieza a funcionar. El boca a oreja es lo que mejor funciona en este caso”, comenta Pedrosa. “Lo importante es que se plantee cuando ni siquiera se ha pensado que un día puede

haber tormenta”, apostilla.

La claridad en las ideas a desarrollar resulta fundamental. Por ello, el profesor Gallo plantea la necesidad de dilucidar qué tipo de empresa se quiere ser. Deben preguntarse, “¿que podemos esperar de la empresa en términos de crecimiento, de internacionalización, de diversificación, de organización....? e incluso plantearse si un día y cuando pueden dejar de ser una Empresa Familiar. Todas estas preguntas enriquecen a los familiares y les ayudan a comprometerse con el proyecto. Y tienen información. Las familias tienen aversión a la falta de información. En el protocolo debe tratarse toda la problemática y, algo muy importante, se ha de saber combinar el ritmo del proceso con la amplitud de temas que se tratan. Una alta velocidad es imposible. Por ello hay que desconfiar de los protocolos que se hacen en 15 días (sólo son documentos y nada más), y por supuesto también de aquellos standard que se venden por correo o por internet...”

Para Eduardo Pedrosa, el proceso dura habitualmente “entre un año y un año y medio, todo depende de la empresa y de su complejidad. Luego hay un período de unos seis meses para la ejecución jurídica de las decisiones que se han tomado y después queda el coaching con el consejo de familia, el seguimiento, que es muy importante. De todos modos, no es algo para toda la vida, sino que se debe actualizar cada vez que sea necesario”. Para Miguel Ángel Gallo, quizá todavía es pronto para extraer conclusiones definitivas de la bondad de funcionamiento de los protocolos, pero los primeros estudios que se han encargado apuntan en positivo. “Tenemos la obligación de hacer una herramienta lo más válida posible para nuestras empresas”, comenta. “Es cierto que hay poca experiencia, dice Pedrosa, pero la cultura que se va imponiendo apunta a más protocolos. Hoy existe una conciencia de gestión muy superior a la que había hace 25 años y hay una preocupación mucho mayor sobre lo que pueda pasar en el futuro. No debe olvidarse que la sociedad es más compleja, jurídicamente hablando, y que tomar una decisión fiscal acertada, en una sucesión, por ejemplo, puede suponer muchos millones”.

Los problemas más habituales que afrontar

En la Empresa Familiar confluyen tres tipos de personas: los propietarios, los ejecutivos y los miembros de la familia. “Esta conjunción de sistemas origina múltiples y complejas relaciones entre las personas, cuyos intereses pueden entrar con facilidad en conflicto”, comenta el profesor Miguel Ángel Gallo. “El contenido del protocolo familiar consiste en un conjunto de metas para la familia y la empresa, y en las reglas de actuación a seguir en las relaciones entre las personas de estos sistemas. La esencia del protocolo familiar es un acuerdo veraz sobre dichas metas y reglas, unido al compromiso de empeñarse en su cumplimiento. El protocolo familiar busca la continuidad con éxito de la Empresa Familiar y busca que los miembros de los tres sistemas, especialmente la familia, estén bien informados sobre la empresa y conozcan el tipo y nivel de relaciones a mantener entre ellos”.

Resulta lógico imaginar que llevarlo a cabo no es sencillo. Eduardo Pedrosa cita algunos de los problemas más usuales que debe afrontar el asesor a lo largo del proceso. Así, dice que “hay que hacer notar que la jerarquía natural y la empresarial no son iguales y que un trato igual para todos – los hijos, por ejemplo– no es justo ni apropiado en muchas ocasiones”. Advierte también que debe buscarse no dejar a nadie de la familia ‘descolgado’. “Un familiar que es rechazado suele sentirse estigmatizado”, dice. ¡Ojo con los cónyuges!, comenta. “El papel que juegan en muchas ocasiones la envidia y los celos resulta sencillamente demoledor”. A medida que se hace grande la familia al pasar las generaciones, el problema aumenta radicalmente. Recuerda que “la sucesión debe hacerse de una forma profesional, siempre tratando de conseguir el máximo consenso familiar, con mucha decisión y sin pensar nunca en hacer marcha atrás”. Por último, hace una advertencia. “Los buenos asesores pueden jugar un papel decisivo... y los malos también”. En este punto, Miguel Ángel Gallo es rotundo, “en la Empresa Familiar hay mucho dinero que ganar y es

natural que mucha gente se ponga a asesorar... De todos modos, la mayoría de empresas tratan sólo con gente que es de su absoluta confianza...”



Jordi Goula, economista y periodista, especial para
laempresafamiliar.com