



INFORME ESPECIAL

# Empresas familiares latinas: más gobierno, mejores empresas por Manuel Bermejo

Madrid, abril 2015

**d+i** desarrollando  
ideas

LLORENTE & CUENCA

PRESENTACIÓN POR ALEJANDRO ROMERO

EMPRESAS FAMILIARES LATINAS:  
MÁS GOBIERNO, MEJORES  
EMPRESAS POR MANUEL BERMEJO

1. INTRODUCCIÓN: EMPRESA FAMILIAR Y GOBIERNO CORPORATIVO
2. UNA APROXIMACIÓN ÉTICA A LA CUESTIÓN
3. LA EMPRESA FAMILIAR DEL SIGLO XXI
4. LAS DIEZ REGLAS PARA GESTIONAR LAS RELACIONES FAMILIA / EMPRESA
5. ORGANIZANDO EL GOBIERNO CORPORATIVO
6. UN PROCESO CLAVE: LA SUCESIÓN
7. GOBERNANDO LA FAMILIA: EL CONSEJO DE FAMILIA
8. GOBERNANDO EL NEGOCIO: EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
9. CONCLUSIÓN. LA EVOLUCIÓN DE LOS PARADIGMAS EN LA EMPRESA FAMILIAR: ¿DE MONARQUÍA ABSOLUTA A REPÚBLICA FEDERAL?

## PRESENTACIÓN

Los seres humanos nacemos, crecemos, nos reproducimos y morimos. Son etapas en nuestra vida, fases, que no podemos evitar y que son inherentes a la condición de ser humano. Lo mismo ocurre con las empresas. Las empresas son como un ser vivo que pasa por distintas fases de desarrollo, aunque cada empresa sea un caso particular y la duración de cada etapa sea variable.

En el caso de las empresas familiares estas cuentan con una serie de características únicas, inherentes a su condición, que dan lugar a la existencia de unas fases específicas en su ciclo vital: fundación, crecimiento y traspaso.

Una empresa familiar surge de una idea, una ilusión, un sueño de su fundador. Esta se convierte, desde el momento de su creación, en una parte fundamental de la vida de este.

Como el padre que tiene por primera vez a su hijo entre sus brazos, los deseos del fundador cuando crea su empresa son verla crecer, evolucionar y hacerse fuerte. En términos empresariales, esto se traduce en: crecimiento empresarial, expansión e internacionalización.

Pero no sólo eso, sino que también quiere entregarla a sus descendientes para que perdure en el tiempo.

En este contexto, la pregunta inevitable que surge es: ¿se pueden cumplir ambos deseos? Todo depende de la gestión y la planificación que se lleve a cabo durante las distintas fases que atraviesa la empresa a lo largo de todo su ciclo vital.

Como decía, la empresa familiar tiene unas características únicas, inherentes a su condición que son la razón del éxito –o del fracaso posterior– de la misma. La implicación emocional, el sentido de identidad, de pertenencia, la existencia de una cultura compartida, el liderazgo del fundador son algunas de las claves del éxito y el crecimiento empresarial en una empresa familiar.

Sin embargo, a estas también le acompañan negatividades propias del carácter familiar del negocio como pueden ser la superposición de roles o la existencia de intereses contrapuestos.

Las empresas de primera generación presentan una gran dependencia del fundador, por ello, las complicaciones son especialmente importantes cuando se produce el momento del traspaso. La transición a la sucesión implica una amplia gama de cambios en la empresa familiar, en el que se ha de reajustar desde las relaciones familiares, hasta las estructuras de propiedad, estructuras de gestión y los liderazgos.

Así, en el momento de este segundo sueño, surgen nuevas amenazas tales como la resistencia (activa o pasiva) a la sucesión, el miedo a la pérdida de control, el desconocimiento de los pasos que deben dar para alcanzarlo o una mala gestión de la comunicación interna y externa.

Sin embargo, las amenazas tanto en la fase de crecimiento como de traspaso pueden disminuirse, e incluso desaparecer, con una buena gestión y planificación desde el principio y durante todo el ciclo vital de la empresa.

Es importante que el fundador tome conciencia de que el crecimiento de la familia va a dar lugar a la existencia de intereses contrapuestos y que es necesario ordenarlos, conciliarlos y tomar medidas para evitar situaciones de conflicto; y para ello hace falta liderar el proceso de comunicación.

Además, el fundador ha de ostentar, hasta el final, el poder de perpetuar o destruir lo que ha creado y, por supuesto, debe planificar la sucesión. En este sentido cabe destacar que las familias que hacen un buen trabajo en la preparación de los jóvenes para ingresar en la empresa familiar generalmente prestan mucha atención a los sueños y necesidades de sus hijos.

Crear un entorno en el cual los integrantes de la familia se sientan cómodos debatiendo sus sueños y su futuro común, se evalúe continuamente la viabilidad del sueño compartido –si las condiciones cambian, las aspiraciones de la gente cambian–, se busquen soluciones que coordinen las necesidades de la familia con las de la empresa y en el que no se subordinen los sueños individuales a las necesidades del negocio es fundamental para garantizar el éxito de la empresa familiar en el tiempo.

En cualquier caso, y aunque las consideraciones anteriores son primordiales, lo cierto es que el triunfo o el fracaso del proceso depende finalmente de la capacidad de la familia para desarrollar la confianza en los sucesores. Así, se ha de cumplir la clave de las “cinco c’s”: Competencia –de los miembros de la familia involucrada en la empresa–, Congruencia –la familia sabe que el líder hará lo que dice–, Coherencia –con los principios familiares, anteponiendo los intereses de la familia a los suyos propios–, Compasión –ante decisiones difíciles que pueden perjudicar a determinados miembros de la familia– y Comunicación –de los sentimientos e ideas, de manera clara, coherente y oportuna por parte de todos los miembros de la familia y al equipo de gerentes–.

En este sentido, y para garantizar el éxito de la empresa es fundamental la existencia de un protocolo familiar, es decir, un documento que regule y desarrolle las reglas de actuación y comportamiento en sentido bidireccional propiedad-empresa-familia así como fijar el marco para su desarrollo.

Se trata de un acuerdo marco entre los miembros de la familia que regula las relaciones económicas y profesionales entre los socios familiares y la empresa, así como ciertos aspectos de la gestión y organización de la misma. Aunque, en realidad es mucho más que un acuerdo, es un código de conducta empresarial y familiar.

La finalidad del protocolo radica en analizar, debatir y regular situaciones de conflicto para tratar de resolver en situaciones de objetividad la continuidad de la empresa y en evitar, por un lado, que los problemas familiares afecten a los objetivos empresariales y, por otro, que la consecución de los objetivos empresariales no genere problemas familiares entre los socios.

En definitiva, gestionar adecuadamente la entrada de las nuevas generaciones garantiza la continuidad y el crecimiento empresarial y es, por tanto, la clave para ver cumplidos los sueños del fundador. Pocas experiencias pueden igualar la enorme satisfacción derivada de dirigir una empresa familiar y verla vivir en manos de sucesivas generaciones.

**Alejandro Romero**

Socio y CEO para América Latina en LLORENTE & CUENCA

## EMPRESAS FAMILIARES LATINAS: MÁS GOBIERNO, MEJORES EMPRESAS

### 1. INTRODUCCIÓN: EMPRESA FAMILIAR Y GOBIERNO CORPORATIVO

“El deseo de continuidad es, pues, clave en este tipo de singulares organizaciones”

La relevancia de la empresa familiar en la economía mundial es indudable de manera que podemos afirmar rotundamente que es la fórmula dominante hoy. Un reciente estudio de EY cifraba en el 80% el porcentaje de empresas familiares en el mundo. Este protagonismo de la empresa familiar también adquiere cifras notables en el ámbito de las grandes corporaciones. No confundir, por tanto, necesariamente empresa familiar con pyme familiar mal gestionada. Se estima que el 25% del Top 100 de empresas europeas tienen carácter familiar. Y si echamos una mirada a las economías emergentes encontramos que, de acuerdo a datos facilitados recientemente por McKinsey, el 60% de las compañías cotizadas en países emergente con valoración superior al billón de dólares son de propiedad familiar.

El peso cualitativo de la empresa familiar y su contribución a la creación de empleo y riqueza es también digno de mención. Sin ir más lejos en España se estima que suponen el 70% del PIB y dan empleo a unas 14 millones de personas.

Ayudar a las empresas familiares, es tanto como hacerlo con el desarrollo de las sociedades habida cuenta su gran contribución en términos de empleo, riqueza y bienestar. Si hay un consejo contundente que ofre-

cer a las familias empresarias es que gestionen de forma responsable sus negocios lo cual pasa, sin ningún género de duda, por crear y perfeccionar sus sistemas de gobierno corporativo. Ese es el propósito de este documento: abordar una reflexión sobre el gobierno de la empresa familiar con especial foco en el ámbito latinoamericano.

Me gusta definir el concepto de la empresa familiar como un proyecto y unos valores compartidos que se sucedan por generaciones. El deseo de continuidad es, pues, clave en este tipo de singulares organizaciones. Para conseguir este fin las empresas familiares deben dotarse de un eficaz sistema de gobierno corporativo. Porque el fin del gobierno corporativo va más allá de la contribución a la transparencia y veracidad en la presentación de estados financieros, que por supuesto. Pero es que, además, dotarse de un gobierno corporativo supone una contribución crítica para la gestión de los activos, tangibles e intangibles, que harán realidad el sueño de la continuidad de las generaciones fundadoras.

Llevo más de dos décadas en permanente contacto con la realidad de la empresa familiar latinoamericana a través de mi actividad como profesor de IE Business School, conferenciante de eventos internacionales y consejero de varias compañías familiares en la región. Este intenso baño de contacto me inspira para insistir en el

“Cualquier organización, y por supuesto la empresa familiar, debe dotarse de un eficaz Gobierno como base del proceso de institucionalización de la gestión”

mensaje de la trascendencia de la institucionalización de los negocios de familia.

Un buen gobierno supone un salto de calidad hacia la excelencia. Las empresas familiares excelentes generan oportunidades para el crecimiento económico, la creación de empleo y la generación de riqueza. A partir de aquí, se ayuda a construir una clase media fuerte. Y eso, a su vez, crea equilibrio y es el mejor garante para la consolidación de estados democráticos fuertes que facilitan la prosperidad. Tal es la relevancia del asunto que estamos tratando, más allá de los intereses concretos de cada empresa.

Me consta que el Gobierno Corporativo tiende a ser entendido como un intangible. Por tanto, algo que se aleja de las urgencias de la empresa y, prescindible. Creo es un error de partida. Los latinos además tenemos particular facilidad para atraparnos en los asuntos de corto alcance. Nos cuesta planificar. No se trata de entrar en un debate entre intuición y rigor sino de mezclar sabiamente ambos atributos.

Considero que cualquier organización, y por supuesto la empresa familiar, debe dotarse de un eficaz Gobierno como base del proceso de institucionalización de la gestión. Hoy muchas empresas familiares están convirtiéndose en regionales o multinacionales. En esos procesos de expansión la credibilidad que otorga una

gestión rigurosa e institucional es fundamental. Contar con eficaces órganos de gobierno de familia y negocio, reglas claras en ambas facetas y para establecer los principios con los que su interrelación, una correcta hoja de ruta para los negocios y la familia son aspectos que marcan diferencias. Desarrollar el negocio y atraer socios, talento o inversores se facilita desde estos presupuestos. Tomando como base mi experiencia en la cuestión, identifiqué una serie de pasos críticos para abordar los retos de la gestión institucional en las empresas de familia:

- **Voluntad inequívoca de hacerlo:** En mi particular concepción de las organizaciones de hoy, el Gobierno Corporativo es, sobre todo, la atalaya de reflexión estratégica que debe presidir cualquier empresa, con independencia de su tamaño, sector o procedencia. Esto es, el espacio desde donde las empresas hacen residir la capacidad de diseñar su estrategia, el control de su ejecución y los asuntos de mayor calado para la sostenibilidad del proyecto empresarial.
- **Separar los asuntos de negocio y familia:** Sin esta concepción estaremos en una permanente confusión y conflicto de intereses que dificultan mucho el sueño de la continuidad de la empresa familiar. Habrá que crear órganos de gobierno de la familia y de la empre-

“La presencia de familiares en gestión y gobierno permite, entre otras muchas cosas, que se perpetúen los valores fundacionales”

sa, así como medidas para facilitar la comunicación entre estos dos ámbitos. De hecho, si nos fijamos en las mayores empresas familiares del mundo, la tendencia más generalizada es reducir la presencia de los miembros de la familia a posiciones de gobierno, tanto de negocio como de familia, y puestos ejecutivos de alta dirección. La presencia de familiares en gestión y gobierno permite, entre otras muchas cosas, que se perpetúen los valores fundacionales. Es precisamente la gestión por valores un activo generador de fuertes ventajas competitivas en la empresa familiar.

- **Contar con ayuda en el proceso:** Mi experiencia como acompañante de muchas compañías en estos procesos es que la contribución de consejeros independientes es de extraordinario valor añadido. Un asesor experto aporta buenas prácticas y ayuda a la familia a manejarse con parámetros más institucionales y rigurosos. Haciendo que entre “aire fresco” en debates demasiadas veces poco fructíferos por el exceso de endogamia que se observa en muchos negocios de familia.

Del mismo modo, es clave la formación de la familia empresaria. Me consta que para las nuevas generaciones de muchas de las

empresas de Latinoamérica es obligatorio el paso por las prestigiosas escuelas de negocio de USA o Europa. Un buen ejemplo a seguir.

- **Avanzar progresivamente:** Como en tantos otros ámbitos, se debe empezar de manera paulatina. Probando, aprendiendo y adoptando aquellas herramientas y prácticas que mejor se vayan adaptando a cada caso concreto. Honestamente, no tiene sentido pasar del cero al infinito. Entre las prácticas de gobierno corporativo de grandes corporaciones cotizadas en los mercados de capitales y la nada hay todo un mundo que ir recorriendo. Vayamos consolidando avances para profundizar en el gobierno corporativo, tanto en su vertiente de negocio como de familia.
- **Visión holística:** La empresa familiar es un tipo de organización poliédrica. Convergen muchos intereses y se tratan de abordar diferentes retos. Se necesita un cuidado equilibrio para gestionar asuntos de negocio, generalmente marcados por parámetros financieros, con aquellos de familia donde predominan las cuestiones socioemocionales.

Pensar que para gobernar esta realidad compleja basta elaborar un protocolo de familia es un planeamiento realmente naif.

**“La empresa familiar debiera ser espejo donde mirarse para reencontrar una aproximación ética a la gestión empresarial”**

Como veremos a lo largo de este documento hay que desarrollar un pensamiento estratégico mucho más global en aras de articular el gobierno corporativo de la empresa familiar.

En resumen, considero que la institucionalización es una palanca fundamental para dar sentido al propósito de continuidad que persigue, y da sentido, a las familias empresarias. Por otro lado, también el Gobierno Corporativo ayuda a gestionar en clave de competitividad. No olvidemos, que en este mundo global que nos tocó vivir, el nombre del juego es precisamente Competitividad. Por tanto, animo a las empresas familiares de la región a abordar a fondo y con total determinación asuntos tan trascendentes como el gobierno de la familia y la empresa.

## 2. UNA APROXIMACIÓN ÉTICA A LA CUESTIÓN

En general desde la academia y la consultoría se ha venido estudiando habitualmente el fenómeno de la empresa familiar en clave de problemas. Quizás ha pesado en este enfoque una mirada desde el lado de la psicología, y no positiva precisamente.

Debo confesar que siempre me he alejado de esos presupuestos. Al contrario, me parece que en la empresa familiar se encuentra con frecuencia un reservorio de valores que cada

vez echo a faltar en otros muchos ámbitos de nuestra vida. Por tanto, me parece más bien que la empresa familiar debiera ser espejo donde mirarse para reencontrar una aproximación ética a la gestión empresarial. Cuestión crítica a mi juicio para acabar de salir de la Gran Recesión y, sobre todo, abordar un futuro más esperanzador.

El asunto resulta particularmente relevante por cuanto estamos hablando de la forma empresarial dominante en el mundo.

Superando esos tópicos dignos de leyenda negra sobre la empresa familiar destacaría que tomando como referencia el informe de Banca March elaborado por mi colega de IE Business School, Cristina Cruz, la rentabilidad media bursátil de la empresa familiar europea es superior a la de la empresa no familiar y posee un menor riesgo de insolvencia y de mercado. En esta misma línea destacaría los datos que periódicamente se publican en el Barómetro de la Empresa Familiar elaborado por KPMG y el IEF (Instituto de la Empresa Familiar de España) que recurrentemente muestran un desempeño de la empresa familiar española superior al de sus pares no familiares, especialmente caracterizado por una mejor y más ágil adaptación a la Gran Crisis y, en última instancia, a esta sociedad del cambio que nos toca vivir tan impactada por los fenómenos de la globalización y la digitalización.



**“La empresa familiar cuenta con su propia singularidad que podemos caracterizar en su deseo de trascendencia intergeneracional, su visión de largo plazo”**

Todos estos datos, así como la convivencia de más de dos décadas asesorando y formando a familias empresarias en Europa y Latinoamérica, me permiten afirmar que no conozco nada tan potente como una empresa familiar que sabe gestionar bien sus singularidades. En la raíz más profunda de este buen manejo sin ningún género de dudas sitúo una gestión basada en compartir un proyecto, y unos valores. Porque los valores son los que dan sentido de trascendencia al legado familiar. Es esa vertiente ética de la empresa familiar la que quiero poner en valor.

Con tal fin he venido trabajando en los últimos años hasta concluir reciente mi tesis doctoral “Una visión ética de la empresa familiar: consecuencias de la manipulación contable desde la perspectiva del accionista y el *stakeholder* dentro de la empresa familiar”, algunas de cuyas conclusiones compartiré seguidamente. A fin de estudiar el comportamiento ético se ha tomado como parámetro de estudio la manipulación contable que, en última instancia, supone reportar cifras contables diferentes de las reales.

Una simple observación de la realidad nos sitúa ante numerosos escándalos contables y financieros, unidos a continuos casos de corrupción, financiación ilegal de diversas organizaciones tales como partidos políticos o sindicatos, falsificación de cuentas y casos

de contabilidad creativa... No es de extrañar, por tanto, el descrédito que tantas instituciones de todo tipo sufren en nuestros días. Además, el papel de las redes sociales permite visualizar de forma inmediata y contundente el activismo en contra de tales reprobables comportamientos.

La empresa familiar cuenta con su propia singularidad que podemos caracterizar en su deseo de trascendencia intergeneracional, su visión de largo plazo, la búsqueda de objetivos estratégicos que van más allá del rendimiento económico y el protagonismo de miembros de la familia en órganos de gobierno y de gestión. Estas peculiaridades, sin duda, otorgan al accionista familiar la capacidad de influenciar en la organización a través de acciones de control y vigilancia que pueden ejercer sobre el proceso de toma de decisiones. En definitiva, en la empresa familiar disminuyen los costes de agencia entre propietarios y directivos al crearse condiciones para que confluya un alineamiento estratégico entre ambas partes.

La muestra a partir de la cual hemos obtenido evidencia empírica ha sido compuesta por 1.275 empresas internacionales, cotizadas y no financieras para el periodo 2002-2010, pertenecientes a 20 países.

La evidencia empírica obtenida muestra la menor orientación hacia la manipulación

“Se ha acuñado el término denominado “familiness” para designar el rasgo distintivo y característico de los recursos internos de la empresa familiar”

contable dentro de la empresa familiar. Dentro de la empresa familiar, los propietarios tienen el poder y el incentivo de controlar las decisiones de gestión y evitar que actúen sus directivos de forma oportunista. El riesgo a la expropiación por parte de los directivos decrece ante estructuras de propiedad altamente concentradas por las menores asimetrías informativas y el mayor poder de control de los accionistas mayoritarios. En definitiva, existe una evidencia del mayor comportamiento ético de la empresa familiar desde la perspectiva contable.

Profundizando en la cuestión, la evidencia pone de manifiesto también que las prácticas de manipulación contable incrementan la valoración otorgada por el mercado en el corto plazo, donde inversores y demás *stakeholders* no logran identificar estas prácticas. No obstante, estos participantes penalizan a dichas empresas con una pérdida de reputación, unida a otra serie de consecuencias negativas para la empresa como, por ejemplo, un incremento del activismo de los *stakeholders* y otros organismos reguladores. Sin embargo, estas consecuencias son moderadas por la presencia de una familia en la propiedad corporativa, la cual maximiza su función de utilidad no sólo en base a aspectos monetarios, sino también relacionados con la lealtad, la sucesión y el legado a sus generaciones venideras.

Todos estos aspectos ahora se enmarcan en los denominados objetivos socio-emocionales de la empresa familiar.

En definitiva, con este estudio he querido poner de manifiesto algo que quienes trabajamos con empresas familiares podemos observar nítidamente. La actitud ética acaba creando valor, no sólo para el accionista sino para el conjunto de *stakeholders*. Es la base de la creación de valor compartido.

Frente a visiones apocalípticas de la empresa familiar, lo cierto es que las empresas familiares pueden encontrar en su propia singularidad una importante fuente de ventajas competitivas. Partiendo de la teoría clásica de recursos y capacidades, una empresa familiar disfruta de una ventaja competitiva perdurable en el tiempo e inimitable para sus competidores más cercanos derivada de sus recursos internos (capital y red social, valores, cultura organizativa o transferencia de conocimiento tácito, entre otros). Estos aspectos, entre otros, permiten que la ventaja competitiva de una empresa familiar se cree y se mantenga como un recurso singular y valioso ya que no puede ser imitada por sus competidores. Hasta el punto que en la literatura sobre empresa familiar (Habberson y Williams, 1999; Sirmon y Hitt, 2003) se ha acuñado el término denominado “*familiness*” para designar el rasgo distintivo y característico de los recursos

**“Se confunde el respeto a la tradición y la estabilidad con el inmovilismo”**

internos de la empresa familiar, que le permiten sustentar una fuerte ventaja competitiva, tales como el capital humano, el capital social, sus valores o la estructura de gobierno.

Para que esta ventaja competitiva –cuyo sustento insisto que se encuentra en la ética y la gestión por valores– aflore, es primordial que los miembros de familias empresarias se concienten de la trascendencia que tiene organizar un potente esquema de gobierno corporativo desde el que se atiendan prioridades como:

- Definición de un Proyecto y Valores compartidos que constituirán la base tangible del legado familiar.
- Diseño e implementación de un programa estratégico de familia y negocio.
- Creación de las condiciones necesarias, dígame recursos, tiempo y energía, a la construcción del necesario alineamiento estratégico de intereses entre accionistas, directivos y el conjunto de empleados. Que toda la organización sea consciente que más que picar piedra, están construyendo una catedral.
- Seguimiento metódico de la implementación de los planes de acción
- Desarrollo del concepto de innovación adaptativa para complementar los valores

tradicionales con las necesarias adaptaciones que la sociedad del cambio demanda en términos de modelos de negocio, estilos de dirección o políticas de aproximación a los mercados.

### 3. LA EMPRESA FAMILIAR DEL SIGLO XXI

Vivimos entornos de alta competencia y sofisticación y, definitivamente, este contexto obliga a las familias empresarias a pensar de una manera diferente. Estamos inmersos en la que suelo definir como la sociedad del cambio, fuertemente impactada por los vectores de la globalización y la digitalización. Demasiadas veces, la familia empresaria se ha enfrascado en debates internos; en resolver asuntos de familia; en gestionar conflictos, hasta creados artificialmente muchas veces; o en poner sobre la mesa cuestiones personales que se anteponen al bien general. Además, se confunde el respeto a la tradición y la estabilidad con el inmovilismo. No se acaba de caer en la cuenta que el actual escenario de la competencia empresarial obliga a actuar bajo un prisma mucho más pragmático, racional, flexible, y profesional para actuar con agilidad y contundencia a nuevos desafíos. Muchas empresas familiares – hoy líderes– han entendido esta nueva situación y deben servir para marcar la pauta al resto. Son las empresas familiares del siglo XXI, en muchos casos ya regidas por continuadores que han encontrado fórmulas muy exitosas para la dirección en las

“El tránsito hacia un negocio de familia pasa por el desarrollo de una cultura corporativa que va a sentar las bases para el futuro”

que mezclaron el aprendizaje académico con la experiencia adquirida trabajando codo a codo con los fundadores. En definitiva, empresarios de vanguardia que han respetado la tradición, han conservado valores y, sobre esta base, han innovado en modelos de negocio, en formas de gestión, o en productos y servicios. Es la sabia mezcla entre valores e innovación adaptativa. Hablamos, pues, de verdaderos emprendedores familiares y familias emprendedoras que han entendido que sus compañías debían enfrentar nuevos retos; que escenarios de economía más cerrada permitían la existencia con cierto éxito de pymes familiares gestionadas de manera artesanal, aunque eso sí, con un enorme compromiso, pero que hoy están obligados al rigor, el manejo institucional, al crecimiento, a la búsqueda del liderazgo para ser competitivas en mercados dinámicos, globales y sofisticados. En suma, a crear las plataformas de pensamiento estratégico: el gobierno corporativo.

Mi modelo –inspirado en estos procesos– se sustenta en el Gráfico 1:

Cualquier organización arranca por el impulso de su fundador, al que hemos denominado emprendedor familiar. Ese fundador aglutina los rasgos propios del empresario excelente (orientado al logro, trabajador, perseverante, creador y líder de equipos, capacidad de identificar oportunidades de negocio, espíritu innovador,...) pero, además, experimenta un enorme vínculo con su empresa, su obra, que se traslada en un deseo de perpetuarla en generaciones sucesivas. Es entonces cuando surge el carácter familiar de la organización empresarial. Defino esta fase inicial con la expresión **emprendedor familiar**.

La consolidación del proyecto germinal que protagonizó ese emprendedor familiar se alcanza cuando la empresa comienza a trascender a su fundador para dar lugar a lo que denomino **negocio de familia**, expresión con la que pretendo destacar la presencia de más miembros de la familia involucrados en el negocio. El tránsito hacia un negocio de familia pasa por el desarrollo de una cultura corporativa que va a sentar las bases para el futuro.

Gráfico 1: Modelo de dirección de empresas familiares



“Solo los negocios de familia con valores y principios fuertemente arraigados están en condiciones de sentar las bases hacia su crecimiento y liderazgo futuro”

Esa cultura está definida por una serie de valores. El primero de ellos debiera ser el deseo de continuidad de la empresa en manos de la familia, que, como hemos reiterado, es uno de los principales elementos inherentes a la empresa familiar.

Desde mi punto de vista, solo los negocios de familia con valores y principios fuertemente arraigados están en condiciones de sentar las bases hacia su crecimiento y liderazgo futuro. Además, estos principios y valores son como las flores, adornan, aportan valor, en la medida que se les cuida, de ahí que el manejo de estos asuntos sea, para mí, objetivo prioritario de las familias empresarias. Otro reto del gobierno corporativo.

Cuando estos valores están definidos y asumidos, cobra sentido, además, dotarse de otras herramientas que van a ayudar a transformar el emprendimiento fundacional en un negocio de familia. Me estoy refiriendo, entre otras, al protocolo, a los planes de sucesión, al Consejo de Familia, a la Asamblea o al Consejo de Administración (o cualesquiera sea el nombre que se dé al órgano de gobierno de la empresa). Pero insisto que la eficacia de estas medidas se alcanza cuando nacen fruto de principios y valores realmente compartidos. Sin esta premisa estaríamos empezando la casa por el tejado, como reza la expresión popular.

De acuerdo al modelo, una vez nos hemos dotado de valores y

herramientas que dan sentido al negocio familiar tenemos que empezar a plantear los grandes retos de negocio. Mi tesis es que la empresa familiar está especialmente obligada a crecer. Primero, por razones de competitividad en entornos altamente concurrenciales y cada día más globales. Segundo, para seguir siendo fuente importante de ingresos y/o patrimonio de una familia que se amplía cada vez más con el paso de las generaciones. Cuestión esta última de especial relevancia en contextos latinos donde el núcleo familiar es amplísimo y su vocación y realidad es la de permanecer unidos. Por todo ello, considero que la gestión emprendedora se hace fundamental para asegurar la competitividad, la rentabilidad y el crecimiento de la empresa que deben conducir hasta la **empresa familiar líder**. Un liderazgo que inicialmente es local, pero luego ha de ser, nacional, regional, de nicho... o global.

#### 4. LAS DIEZ REGLAS PARA GESTIONAR LAS RELACIONES FAMILIA / EMPRESA

Como estoy explicando, desde mi perspectiva y en base a la experiencia que he ido adquiriendo a través de mi relación con empresas familiares latinas, me permito sugerir un decálogo de principios generales para asegurar las bases del gobierno corporativo de negocios de familia. Paso a enumerar a continuación el decálogo de reglas que sugiero definan las empresas familiares, para seguidamente

“Una empresa familiar debe tener alma, valores que han estado encarnados en sus fundadores y predecesores, valores que constituyen el código genético de la familia empresaria”

extenderme en desarrollar cada una de estas ideas.

**UNIDAD: DEFINIR UN PROYECTO QUE AGLUTINE A LA FAMILIA**

Las familias que han desarrollado un proyecto empresarial de largo plazo siempre señalan como una de sus grandes ventajas competitivas haber sido capaces de forjar un proyecto y unos valores que aglutinan sus intereses.

Cuando esto ocurre se genera el orgullo de pertenencia, el espíritu constructivo necesario para seguir avanzando, para abordar nuevos retos, para superar las adversidades tanto externas – debidas a situaciones de mercado como pueden ser la aparición de nuevos competidores, el empeoramiento de algunas de las condiciones que dibujan el contexto económico y social, la

aparición de nuevas tecnologías que impactan fuertemente el modelo de negocio...– como internas –conflictos de tipo personal surgidos en el ámbito de las relaciones familia/empresa–.

**CÓDIGO GENÉTICO: IDENTIFICAR LOS VALORES QUE HAN LLEVADO AL ÉXITO A LA EMPRESA PARA INCORPORARLOS CONSCIENTE Y FORMALMENTE AL CÓDIGO DE VALORES DE LA EMPRESA FAMILIAR**

Hay empresas familiares de éxito que lo han alcanzado no sólo por contar con ventajas competitivas que emanan de su modelo de negocio sino, además, porque cuentan con determinados valores que también han sido fuente de competitividad. Es más, he conocido muchos negocios familiares bien implantados en su mercado cuyo éxito se explicaba precisamente por los valores, ya que, desde el punto de vista de su modelo de negocio, carecían de características diferenciadoras o singulares.

Mi consejo es que se dedique tiempo también a identificar cuáles son esos valores que contribuyen a que los productos de la empresa sean apreciados por sus consumidores, a que sus trabajadores estén implicados y orgullosos del proyecto, a que la empresa sea reconocida en el mundo corporativo, a generar relaciones de largo alcance con proveedores y clientes y, en suma, a crear un clima de confianza en la empresa y su entorno.

Gráfico 2: Reglas para gestionar las relaciones familia/empresa

<b>UNIDAD</b>	Definir un proyecto que aglutine a la familia.
<b>CÓDIGO GENÉTICO</b>	Identificar los valores que han llevado al éxito a la empresa para incorporarlos consciente y formalmente al código genético de la empresa familiar.
<b>ARMONÍA FAMILIAR</b>	Cuidar también a la familia.
<b>ROLES Y LIDERAZGOS</b>	Definir roles y definir roles.
<b>CONFLICTO</b>	Sentar las bases para la gestión del conflicto.
<b>COMUNICACIÓN</b>	Decirnos las cosas con franqueza.
<b>RESPECTO</b>	Generar las condiciones para crear un clima de respeto y confianza mutua.
<b>EDUCACIÓN DE LOS HIJOS</b>	Asegurar la armonía a futuro.
<b>DEFINIR PRIORIDADES</b>	Familia vs negocio.
<b>GRAN META</b>	Identificar un reto de largo plazo.

**“Es importante contar con un líder emprendedor por generación. Un visionario”**

Una empresa familiar debe tener alma, valores que han estado encarnados en sus fundadores y predecesores, valores que constituyen el código genético de la familia empresaria y que, como tal, van a marcar estilo de cara al futuro y será un legado para quienes se involucren en la empresa en el futuro –sean estos miembros de la familia o no–.

#### **ARMONÍA FAMILIAR: CUIDAR TAMBIÉN A LA FAMILIA**

He señalado varias veces ya que el reto de un emprendedor familiar es doble pues ha de atender a negocio y a familia –de ahí su grandeza y admiración–.

El cuidado del negocio se suele dar por supuesto y es parte intrínseca del quehacer del empresario. Muchas veces las largas horas dedicadas al negocio hacen olvidar a la familia y esto es un error. Una empresa familiar es mejor que conviva en unas circunstancias de armonía.

Esa armonía se manifiesta en características como unas relaciones estrechas entre los diferentes componentes del grupo familiar, un alto sentido del compromiso ante los asuntos de la familia, un evidente sentido de orgullo de pertenencia o un gran respeto entre todos y, especialmente, ante los mayores, auténticos custodios de los valores y principios que marcan el código genético de la familia, tal como señalábamos en el punto anterior.

Pensar que todo esto va a pasar de manera espontánea, por el simple hecho de que todos somos miembros de la misma familia, es dejar demasiado las cosas en manos del azar, lo cual siempre es una decisión de alto riesgo.

Cultivar la armonía familiar exige tiempo de calidad, dedicación, energías, esfuerzo, trabajo... Exige asumir que es otra prioridad del gobierno corporativo.

#### **ROLES Y LIDERAZGOS: DEFINIR ROLES Y RECONOCER LIDERAZGOS**

Dirigir con éxito una empresa familiar –entendido como el sumatorio de una familia sana y unida y una empresa en crecimiento y rentable– va a exigir, como no podía ser menos, el esfuerzo de muchos. Se trata de una labor siempre de equipo.

El establecimiento de roles debe surgir de un proceso racional en el que se tengan en cuenta factores como el carácter, las capacidades, la experiencia o la voluntad de quienes integran el proyecto familiar. Es importante que cada cual ocupe el lugar idóneo en función de esas características, así como de su voluntad.

Es importante, por supuesto, contar con un líder emprendedor por generación. Un visionario. Muchas veces se dijo que una de las mayores fortunas para una empresa es disponer



**“Mucho se habla del conflicto en la empresa familiar –y con razón–, pues se le atribuyen una buena parte de los fracasos”**

de un líder cada vez que es necesario y que estos puedan ser longevos para dar estabilidad al proyecto y desarrollar políticas de largo alcance. Un líder emprendedor que, como tantas veces reitero, es mucho más que un buen gestor; es alguien con capacidad de movilizar proyectos, personas e ilusiones. Un líder para conseguir que lo que tenga que pasar, pase. Pero tan importante como ese líder empresario es el líder familiar. Aquella persona que se ha hecho merecedor del respeto de toda la familia, que tiene autoridad moral y es el faro al que mirar cuando hay cuestiones de familia que dirimir. En el ámbito latino ha sido muy frecuente que este papel lo haya ejercido la madre. La madre que es quien tradicionalmente se ha dedicado a los hijos compensando las largas y justificadas ausencias del padre empresario.

Muchas veces he oído a familias empresarias de éxito insistir en el relevante papel que ha jugado el líder familiar para facilitar la consecución de consensos, para evitar conflictos o manejarlos con sabiduría cuando se han producido, o para forjar un espíritu de unión y armonía en el que prime el espíritu de convivencia, el respeto mutuo, la generosidad, la lealtad, el compromiso en un proyecto común, y donde los personalismos se supediten al objetivo global.

### **CONFLICTO: SENTAR LAS BASES PARA LA GESTIÓN DEL CONFLICTO**

Mucho se habla del conflicto en la empresa familiar –y con razón–, pues se le atribuyen una buena parte de los fracasos de las empresas familiares. El conflicto creo que es consustancial a la condición humana. Siempre que haya dos personas opinando sobre un mismo tema es posible que planteen posturas distintas, incluso antagónicas. Posiblemente, además, ambas pueden ser perfectamente legítimas. Por ejemplo, ¿es mejor aprovechar una oportunidad del mercado para llevar a cabo un crecimiento agresivo comprando un competidor que se ha puesto a tiro o es mejor conducir la empresa por la vía del conservadurismo? Las dos posiciones pueden obedecer a una lógica empresarial y, es más, este tipo de dilemas se plantean continuamente.

Por consiguiente, creo que cualquier empresa está sujeta a conflictos. Ocurre que, a mi juicio, el problema en la empresa familiar se exagera por dos cuestiones:

- La primera es la aparición de numerosos grupos de interés que van acrecentándose a medida que la empresa alarga su vida: familiares que trabajan en la empresa y tienen acciones, familiares que trabajan en la empresa y no tienen acciones, familiares



**“Un parte relevante de la labor de los líderes, empresariales y familiares, es tener la suficiente visión para entender cuándo se pueden producir situaciones de conflicto”**

que tienen acciones pero no trabajan en la empresa, familiares que ni trabajan ni tienen acciones, familia política que puede o no trabajar y/o tener acciones de la empresa y personas ajenas a la familia que pueden trabajar y/o tener acciones. Estos grupos adquieren visiones muy diferentes de la realidad en base a sus particulares intereses.

- En segundo lugar, y sobre todo en la empresa familiar latina, el conflicto se tiende a personalizar, y eso exacerba el debate y aleja las posibilidades de su solución. Por eso es, a mi juicio, muy importante manejar las discusiones bajo dos premisas: en primer lugar, centrar el debate en el aspecto concreto que se trate, pues el riesgo es empezar hablando de un incremento en la partida de gastos prevista para la apertura de la nueva tienda y se acaba recordando que tu marido es un vago, que no aporta nada en la empresa y que ya desde novios a papá no nos gustaba nada. A partir de ahí cualquier cosa es posible. En segundo lugar, racionalizar el debate con datos objetivos que eviten la personalización y ayuden a tomar las mejores decisiones de manera lógica. Por eso es muy bueno cuantificar las cosas y evitar hablar por hablar, o mejor, discutir por discutir.

- Pensar que el conflicto se va a evitar es imposible. Es parte del ser humano. Qué duda cabe que en familias unidas, con un código genético de valores compartidos y donde se comunica abiertamente es fácil la resolución de conflictos apelando a los viejos principios y teniendo siempre como elemento de fondo el beneficio general para el proyecto. Cuando la familia presenta otras sintomatologías el conflicto se suele prolongar y muchas veces es origen hasta de la desaparición o segregación de la empresa. Esto ocurre porque en esas ocasiones priman los temas personales a los objetivos de la empresa. Es la situación algunas veces observada de personas que han preferido crear un clima irrespirable cuando no han alcanzado sus objetivos personales como, por ejemplo, ser elegido el líder para suceder a la generación más antigua o cuando no han podido imponer sus decisiones o su estilo de dirección.

La labor preventiva es crítica. Un parte relevante de la labor de los líderes, empresariales y familiares, es, precisamente, tener la suficiente visión para entender cuándo se pueden producir situaciones de conflicto y tratar de anticiparlas.

**“Cultivar la comunicación abierta y franca es tanto como estar contribuyendo decisivamente a crear un ambiente y unas relaciones sanas”**

### COMUNICACIÓN: DECIRNOS LAS COSAS CON FRANQUEZA

Este es un aspecto que he identificado con el tiempo que más diferencia al latino del anglosajón. Los latinos preferimos muchas veces no hablar para no herir sensibilidades, decir que sí cuando en el fondo pensamos que no, no comunicar con aquella persona a la que queremos decir algo sino emplear hilos conductores a través de personas interpuestas con lo que el mensaje va evolucionando a través del canal, dejar pasar cosas que no nos gustan para al final estallar. Por todo esto situó el asunto de la comunicación como elemento central de la buena marcha de la empresa familiar.

Es crítica la necesidad de crear canales y espacios que faciliten la comunicación abierta y franca. Con el debido respeto y sensibilizados por las diversidades culturales las cosas se deben decir claras, para que nuestro interlocutor/es nos entienda/n sin ningún género de duda.

La comunicación es básica para transmitir ese conjunto de valores que aglutinan a una familia unida y que deben servir de guía y estímulo para las generaciones venideras.

La comunicación es también fundamental para poder crear espacios de debate y donde, desde el respeto, puedan enfrentarse posturas diferentes con el sano fin de llegar a

acuerdos o buscar soluciones enriquecidas con el aporte de diferentes posturas.

Cultivar la comunicación abierta y franca es tanto como estar contribuyendo decisivamente a crear un ambiente y unas relaciones sanas. Por eso, uno de los principales objetivos del gobierno corporativo es precisamente facilitar las vías de comunicación y de intercambio de información.

### RESPECTO: GENERAR LAS CONDICIONES PARA CREAR UN CLIMA DE RESPETO Y CONFIANZA MUTUA

Venimos hablando de comunicación, de conflicto, de familia unida, o de armonía grupal y qué duda cabe que todo esto emana del respeto. Si hay de verdad respeto por los demás es más fácil el entendimiento, el diálogo, el consenso, la empatía para ponernos en otros zapatos y entender otros puntos de vista, escuchar y valorar las opiniones de los demás.

Lo fácil es dejar de respetar, poner etiquetas a los demás y dar por supuesto que lo que diga tal persona no hay ni que escucharlo. Claro que yo creo que el respeto hay que ganárselo: con un comportamiento equilibrado, con una coherencia entre lo que se propugna y lo que se hace, con una buena educación y currículo profesional, con una trayectoria limpia y honesta, con una buena trayectoria profesional plagada de logros...

**“El respeto, como el liderazgo, no se puede imponer, es consecuencia de las actuaciones profesionales y personales que configuran una historia avalada por la credibilidad”**

y esto se llama credibilidad. Por esto en empresas en las que las personas clave están bien preparadas y reúnen capacidades complementarias es muy fácil que se generen óptimas condiciones para el respeto mutuo, y, partir de ahí, se crea una atmósfera de confianza mutua que permite el reparto de papeles, la delegación y la facilidad para alcanzar acuerdos.

Esta es una de las razones por las que tanto se insiste en la creación de un clima de profesionalidad y rigor en el manejo tanto de la familia como del negocio. Cuando la designación de puestos no obedece a criterios profesionales, sino solo por la pertenencia a la familia, es difícil que se creen esas condiciones de respeto de las que venimos hablando. El respeto, como el liderazgo, no se puede imponer, es consecuencia de las actuaciones profesionales y personales que configuran una historia avalada por la credibilidad.

#### **EDUCACIÓN DE LOS HIJOS: ASEGURAR LA ARMONÍA A FUTURO**

Todos los temas de los que venimos hablando es obvio que deben tener una clara perspectiva de continuidad en el tiempo. De nada vale que durante unos años se viva un ambiente de armonía en torno a un proyecto común, con una visión compartida y un clima de respeto y comunicación si, en un momento dado, las condiciones cambian.

Y, al final del día, estamos hablando de personas, y son precisamente las personas las encargadas de crear las atmósferas en el trabajo y en la familia.

Por tanto, considero fundamental que cuando se dirige una empresa familiar y, por tanto, con un expresado deseo de continuidad, se trabajen todos los temas con perspectiva de largo alcance. Dentro de estos planteamientos y como no podía ser menos la educación de los hijos es un aspecto muy relevante.

Educar hijos es un reto de enormes dimensiones pero si además esos hijos han de ser herederos y garantes de la continuidad de la empresa, el tema se complica aún más.

Es complejo dar consejos a los padres, pues cada familia y cada empresa es un caso, pero si sirve de algo, compartiré el esquema de educación para los hijos que me trasladó un gran empresario familiar colombiano: “Manuel, a los hijos lo mejor que les podemos dejar es educación y mundo”

#### **DEFINIR PRIORIDADES: FAMILIA VS NEGOCIO**

La mezcla de familia y empresa genera un cocktail de emociones y situaciones peculiares que, en puridad, deberían gestionarse para que sean una fuente de ventajas competitivas para la empresa y para la familia.

Gráfico 3: Ciclo de vida de la empresa familiar



Como tantas otras cosas, esto es muy fácil de escribir y mucho más complicado de llevar a la práctica. Basta revisar las estadísticas de fracaso en la empresa familiar, o más sencillo aún, revisar casos propios o conocidos de familias empresarias para entender mi aseveración anterior.

Lo importante es que cada familia empresaria sea consciente de que la combinación de familia y negocio puede provocar conflictos de intereses y que se creen mecanismos para tratar de anticiparlos y resolverlos es fundamental.

Bien es cierto que la empresa familiar, como toda estructura viva en la que concurren seres humanos, va experimentando un proceso evolutivo que, además de otras consideraciones, suele afectar también al orden de prioridades.

Explicaré mis tesis sobre este punto que aparecen sintetizadas en el Gráfico 3.

Es común que en la generación fundacional haya una total mezcla de familia y empresa. Se vive en una especie de excitante caos tan común en el momento más álgido del emprendimiento: no hay más foco que la supervivencia del negocio, prima la improvisación y el estilo muy informal de dirección y, si el proyecto sale adelante pese al caos reinante, es por la extraordinaria labor del emprendedor familiar, quien merced a un esfuerzo ímprobo es capaz de atender todos los frentes.

En el devenir de muchas historias de familias empresarias suele coincidir el final de la etapa del emprendedor familiar con la consolidación del negocio. Cuando existe una sucesión clara –que suelen ser en los hijos mayores que se han ido sumando al proyecto familiar– el emprendedor puede ceder los trastos a la generación siguiente, una vez el negocio cuenta con una red de clientes fieles que aseguran la viabilidad económica del proyecto.

En ese momento desaparecen las urgencias de corto plazo y, como además la siguiente generación ha tenido la oportunidad de formarse mejor, comienzan a tomarse decisiones como la delegación de funciones importantes en manos de ejecutivos no familiares, se implantan sistemas de control de gestión, se busca a través de la mejora de procesos una mayor eficacia y eficiencia, hay preocupación por crear mecanismos de coordinación inter-departamentales...

Por otro lado, en la segunda generación suelen comenzar a manifestarse en todo su esplendor las singularidades propias de la empresa familiar que, si no son bien gestionadas, acabarán desatando graves conflictos. A saber, hay muchos más familiares en escena; aparecen diferentes roles entre los mismos pues unos trabajarán en la empresa, otros no, unos serán accionistas otros no; también ha crecido en número e influencia la familia política; pueden mani-

**“La familia y la empresa debieran encauzarse por la senda de la profesionalización, pero, muchas veces, priman factores que imposibilitan elegir el camino correcto”**

festarse situaciones de celos o rivalidades entre padres e hijos o entre hijos o primos.

En suma, este es el período clave en el que la empresa debe tomar decisiones cruciales para establecer prioridades y asegurar las condiciones para saltar definitivamente a posiciones de liderazgo empresarial y consolidar el rol de familia emprendedora. Desde la fría perspectiva que da la distancia parece más que evidente que la familia y la empresa debieran encauzarse por la senda de la profesionalización, pero, muchas veces, priman factores que imposibilitan elegir el camino correcto. En definitiva, se producen, a veces, mecanismos insólitos que van a poner en muy serio peligro la supervivencia de la empresa y que todo el mundo observa con preocupación, excepto quienes tiene la capacidad de revertir la decisión, que parecen cegados por enfoques sumamente personalistas y cuyas actuaciones conducen a situaciones pierde-pierde.

A partir de la tercera generación puede ocurrir que la empresa haya resuelto felizmente los dilemas de establecimiento de prioridades y se enfoque en seguir creciendo para llegar a ser más competitiva y acceder a posiciones de liderazgo en su industria. En este caso hay una gran preocupación por la planificación a largo plazo, cuyo gran objetivo es explorar nuevas oportunidades de negocio –lo que denominamos gestión

emprendedora– para asegurar, por largo tiempo, un proyecto empresarial viable y sólido y, en paralelo, sigue existiendo una gran sensibilidad para mantener una familia unida y en armonía ahora que ésta ya ha alcanzado una dimensión muy grande. Si los grandes retos que surgen en la segunda generación no han sido abordados correctamente, éste será el momento de asistir al declinar de la empresa y, muchas veces, observaremos el resquebrajamiento de las relaciones familiares, que suele acabar en la quiebra o la venta del negocio acompañado de graves crisis que pueden llegar a la ruptura de la familia.

#### **GRAN META: IDENTIFICAR UN RETO DE LARGO PLAZO**

Otro aspecto que he observado con frecuencia en compañías familiares de reconocido prestigio y trayectoria empresarial brillante es el establecimiento de retos de largo alcance. Retos que van concretando los sueños de la familia empresaria y que se suelen hacer coincidir con fechas redondas (el año 2.000, el 2020...) o con aniversarios de la empresa familiar (el 20, 50 o el 100 aniversario).

Se trata de proyectos diseñados para ver su cumplimiento en diez, quince, veinte años,... y que, por tanto, van más allá de circunstancias coyunturales derivadas del ciclo económico o de cualquier otro factor interno o externo. Ya hemos insistido en varias ocasiones que precisamente esta orientación “largo-

placista” constituye, sin ningún género de dudas, una enorme fuente de ventajas competitivas para la empresa familiar.

### 5. ORGANIZANDO EL GOBIERNO CORPORATIVO

Una vez creada una cultura familiar soportada por principios, reglas y objetivos de corto y largo alcance es el momento en el que considero que la empresa está

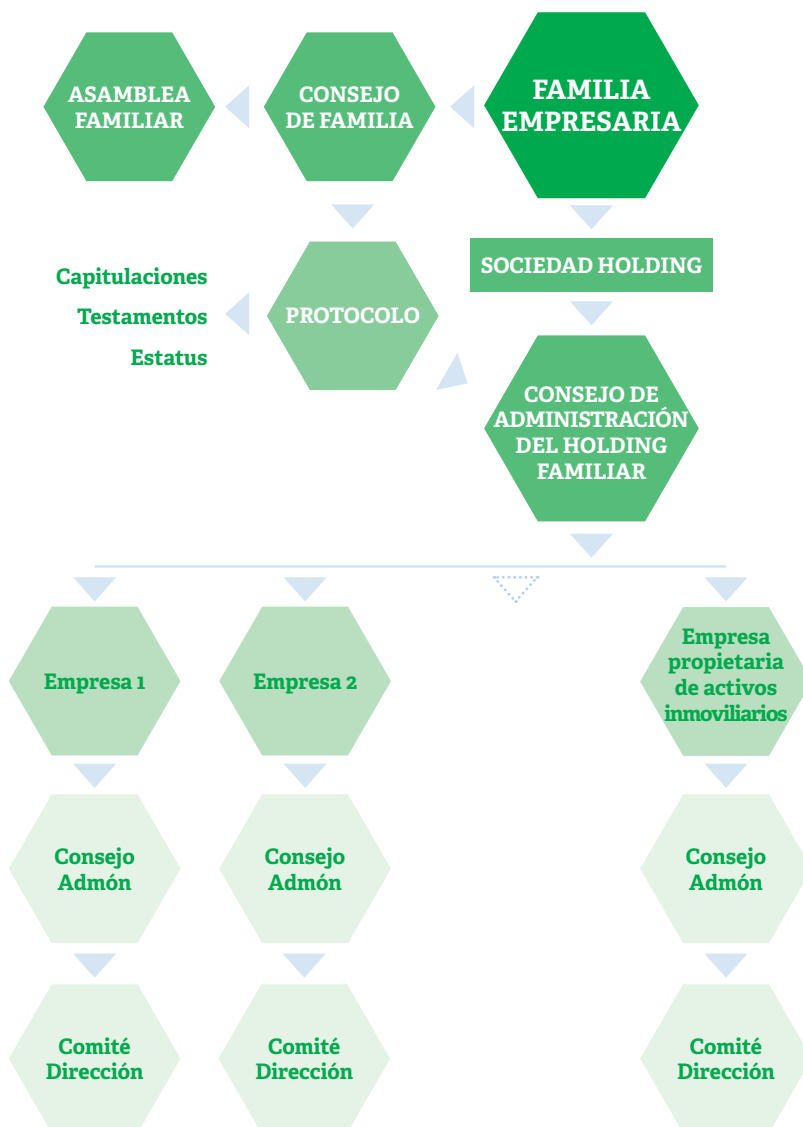
en capacidad de avanzar hacia el establecimiento de herramientas formales que permitan un manejo más institucional que facilite el crecimiento de la actividad empresarial y aspirar al mayor confort que se obtiene cuando se sitúa la empresa en posiciones de liderazgo. Desde esa posición deseable se cuenta con mayor credibilidad para atraer personas y recursos, para abordar nuevos proyectos, o para reforzar la capacidad competitiva. Insisto en que aconsejo abordar este proceso con visión holística como ya se comentó.

Me van a permitir que plantee un escenario de máximos que sería el recomendable para empresas familiares grandes y diversificadas en varios negocios. En todo caso, para empresas más pequeñas la incorporación de estas herramientas deberá ser gradual a medida que el crecimiento lo va demandando.

Para facilitar la visión gráfica y de conjunto presentamos el gráfico 4.

Este no es artículo que esté pensado para atender específicamente los aspectos jurídico-fiscales de las organizaciones de familia, ni ese es el ámbito de especialidad del autor. Por todo ello, en este análisis nos vamos a centrar más en las cuestiones estratégicas, empresariales y familiares que justifican el empleo de estas herramientas y los modos para optimizar y dar el mejor sentido a su uso. No obstante detrás de algunas de estas decisiones también hay evidentes posibilidades

Gráfico 4: Esquema de organización de la familia empresaria



**“Para preservar la separación de familia y empresa se propugna el establecimiento formal y operativo de el Consejo de Administración y el Consejo de Familia”**

de optimización jurídica y fiscal, de acuerdo a los marcos legales establecidos en cada país, y, desde luego, que siempre merece la pena contar con el punto de vista de expertos en derecho mercantil, civil y tributario a la hora de abordar proyectos de esta envergadura. Por cierto, en aquellos países como España, en los que existe una asociación de empresarios familiares potente se han conseguido importantes avances en el tratamiento normativo de la empresa familiar. Así pues, pasaremos en las siguientes páginas a profundizar en este esquema y en el de los diferentes mecanismos que se plantean.

Cuando las empresas familiares han experimentado un importante crecimiento es frecuente que hayan creado diferentes sociedades o vehículos jurídicos para llevar a cabo su actividad. Por ejemplo, se pueden establecer diferentes sociedades para abordar la actividad en los diversos países en los que se actúa o para dar cabida al proceso de diversificación de la empresa en nuevos negocios que complementan la actividad original creada por la generación fundadora.

En estos casos la recomendación por razones de optimización fiscal y protección jurídica –si bien insisto este es un punto que debe ser revisado en cada ámbito geográfico concreto pues las normas tributarias pueden variar mucho entre países incluso entre regiones o ciudades de un mismo país–, pero, además y más relevante, desde el punto de vista

de gestión, para conseguir una mayor coordinación que genere sinergias y permita dotarse de una potente imagen externa de grupo empresarial es crear una sociedad holding. En esa sociedad holding se concentran las participaciones o acciones de los diferentes miembros de la familia y esa sociedad será la que participe como socio en los diferentes negocios de la familia. A su vez, tanto el holding como las diferentes empresas tienen su Consejo de Administración, centrado en los aspectos estratégicos, y su Comité de Dirección, para gestionar cuestiones de índole más táctica.

Para preservar el tan necesario sentido de la separación de familia y empresa se propugna el establecimiento formal y operativo de dos instituciones: el Consejo de Administración para el gobierno de los asuntos relativos al negocio y el Consejo de Familia para el gobierno de los asuntos derivados de familia. Como el Consejo de Familia, por razones de practicidad y operativa eficiente, no permite aglutinar a todos los miembros de la familia, a poco extensa que sea esta, es importante crear una herramienta, la Asamblea Familiar, donde sí se reúne la familia al completo y cuya finalidad principal es informar de la marcha de la empresa y asegurar la convivencia y armonía familiar.

A su vez, las principales reglas del juego de la convivencia entre familia y empresa se expresan en el protocolo que puede ser considerado al equivalente a la constitución de un país, en la



**“Si hay un fenómeno clave en la empresa familiar, por su confesado deseo de continuidad, ese es la sucesión”**

que se ponen de manifiesto los grandes principios que deben regir el manejo del mismo y que, posteriormente, bajará al detalle en leyes y reglamentos de igual manera que ocurre en las empresas familiares con decisiones concretas que afectan tanto a la empresa (el sistema de remuneración, los planes de marketing o las inversiones en tecnología) como a la familia (políticas de incorporación a la empresa de las nuevas generaciones o planes de sucesión). A su vez, es muy posible que decisiones que se toman al establecer el protocolo se expliciten posteriormente en documentos públicos como son las capitulaciones matrimoniales, los testamentos o los estatutos societarios.

Debo confesar que mucho más importante que las herramientas concretas que se utilicen es que la familia sea consciente de que hay que anticipar situaciones y eso exige tener determinados mecanismos para aplicar en su caso. Por cierto, la experiencia nos advierte que son críticos todos los momentos de cambio que aparecen en la vida de la empresa y la familia.

## 6. UN PROCESO CLAVE: LA SUCESIÓN

Si hay un fenómeno clave en la empresa familiar, por su confesado deseo de continuidad, ese es la sucesión. Por eso debe formar parte del debate y la planificación dentro del gobierno corporativo.

## LA SUCESIÓN EN LA GESTIÓN

En primer lugar es importante constatar que se trata de un período –si es que contamos con la fortuna de poder organizarlo sin que concurren circunstancias externas que lo precipiten– en el que afloran muchas emociones. Por parte del sucedido, afloran pensamientos en torno al retiro, a la pérdida de poder e influencia, a que el tiempo se acaba, o al miedo a lo nuevo. Tampoco para el sucesor es fácil sobreponerse a sus dudas para afrontar con éxito el reto y responder a la expectativas, el temor al permanente ejercicio de comparación con sus predecesores –tanto mayor a medida que más brillante hubiera sido su ejecutoria–, la posible inseguridad de trabajar con equipos ya creados que hay que ganarse por la vía del respeto personal y profesional, la presión por estar en el punto de mira de tanta gente que espera tanto...

En todo caso, nada peor que encontrarnos frontalmente ante la situación sin haber desarrollado, cuanto menos, mecanismos para gestionar la misma. Para plantear con seriedad y rigor la sucesión debemos constatar que, caso de poder planificarse el proceso, se debe tratar de un acto absolutamente voluntario por ambas partes.

## EL PROCESO SUCESORIO

Aunque este es asunto suficientemente complejo como para reducir a esquemas, con el fin de facilitar su comprensión va-



“Generalmente en el debate de la sucesión se suele incidir mucho en los temas personales”

mos a enumerar algunos pasos lógicos que pueden ayudar a protocolizar la sucesión. Partiremos de la hipótesis de que hay varios posibles sucesores –como ocurre en las familias con una historia de varias generaciones– y con diferentes postulantes. En el caso extremo, la situación se simplifica extraordinariamente y la clave será formar al sucesor único para que, si tiene voluntad, acometa la sucesión lo mejor preparado posible.

En fin, ante una hipótesis de sucesión con varios candidatos, éstas serían mis recomendaciones, que cada familia puede amoldar en función de sus circunstancias particulares:

- Generalmente en el debate de la sucesión se suele incidir mucho en los temas personales. Esto es, reducir la cuestión en el ¿a quién elegir? ¿a Juan, María o Ana? No coincido con este punto de vista y para mí la reflexión debe iniciarse con planteamientos de índole estratégicos y empresariales que respondan al interrogante alternativo ¿a dónde queremos ir? Por tanto, como aparece en la figura adjunta, la sucesión ha de iniciarse teniendo claro hacia dónde queremos llevar la empresa. Una de las ventajas, precisamente, de una sucesión ordenada es que permite antes de nada reflexionar sobre el plan estratégico de la empresa para un futuro de cierto largo plazo –cinco, diez,

veinte años–. Aclarada esta cuestión, estamos en condiciones de dibujar el perfil del patrón del barco familiar para la siguiente travesía. Por seguir con el símil náutico, y aun reconociéndome un profano absoluto en las cuestiones de la mar, es lógico pensar que las capacidades del capitán del yate de recreo que sale desde Casa de Campo en Dominicana a pescar el *Marlin* distan mucho de quien pilote un gran barco carguero desde el puerto de Veracruz hasta Hamburgo, atravesando el Océano Atlántico.

Así pues, el proceso sucesorio debe iniciarse, bajo mi recomendación, con la elaboración (o revisión) de un plan estratégico de la empresa que dé respuestas a sus retos de futuro y permita establecer las grandes prioridades de la nueva etapa. A partir de ahí, se entenderá que se perfila mucho mejor el retrato robot del mejor de los sucesores posibles.

- Definido el plan, se puede contar con sucesores en la familia o tal vez no, porque no los haya, porque sean demasiado jóvenes o porque carezcan de vocación.

En este segundo caso, se puede optar por continuar con la empresa y mantener su carácter familiar pero situando como primer ejecutivo a una persona externa.

**“En otras ocasiones la falta de sucesión en la familia ha provocado que se opte por su venta, al entender que iba a resultar complejo mantener el equilibrio entre familia y líder externo”**

Para ello, nada como acudir a un *headhunter* profesional que ponga en marcha el correspondiente proceso de búsqueda y reclutamiento del nuevo líder. Otra opción es identificar, dentro de la empresa, un ejecutivo no familiar que acumule experiencia y características para asumir este rol. La ventaja de la segunda opción es que nos aseguramos de que la persona comparte el proyecto, el ideario familiar y está probado su compromiso y encaje en la organización. La única duda al respecto es valorar si cuenta con un peso específico suficiente para que el resto de la organización reconozca, respete y apoye su nuevo papel. Cuando estas circunstancias no se dan –o se pretende dar un fuerte impulso a la organización– es mejor traer a alguien de fuera, de reconocido prestigio, y al que resultará, quizás, más fácil gestionar el cambio.

En otras ocasiones la falta de sucesión en la familia ha provocado que se opte por su venta, al entender que iba a resultar complejo mantener el equilibrio entre familia y líder externo.

- Suponiendo que haya varios posibles sucesores en la familia, se trataría de elegir al más idóneo. Además de ser el más adecuado para implantar con éxito el nuevo plan de la empresa, otras

características que se suelen dar en los sucesores es que:

- » Son personas que conocen y están comprometidas con la empresa y de los que consta voluntad por suceder.
- » Ejemplifican los valores familiares.
- » Tienen capacidad de liderazgo.
- » Tienen empatía para las relaciones interpersonales.
- » Son buenos creadores de equipos.
- » Cuentan con capacidad de decisión.
- » Son independientes.
- » Poseen madurez, personal y profesional.
- » Son vistos por la organización como una alternativa clara por su trayectoria y personalidad.

Este último punto es extraordinariamente relevante para que el nuevo líder cuente con el aval que dan sus méritos, su carrera profesional, su experiencia, o sus capacidades y no sólo que es hijo de su padre. Por cierto, en el caso de sucesión evidente porque sólo hay una persona capacitada es importante que no dejen de trabajarse todas estas

**“Ha habido también casos en los que se ha optado por una co-presidencia para evitar tomar partido entre dos candidatos posibles”**

cuestiones que refuercen su credibilidad dentro y fuera de la organización.

Lo que no me parece muy de recibo en los tiempos que corren es perpetuar en los procesos de sucesión planteamientos sexistas o de edad. Hablando más claro, el varón mayor no tiene por qué ser necesariamente quien ostente el liderato por definición. Igual la hija menor tiene muchas más virtudes para ello. Por tanto, por favor, alejémonos de posturas preconcebidas en estas cuestiones. El talento no conoce de cuestiones de género.

Ciertamente si existen varios postulantes válidos a la sucesión el asunto se puede complicar. Hay empresas que, para evitar el conflicto, han preferido segregar negocios y poner al frente a los diferentes líderes. Si se trata de empresas con diversificación no relacionada, me parece que puede ser una buena solución. En otros casos, creo que perdemos la ventaja de contar con sinergias y con tamaños críticos para competir y no me resulta tan atractiva la opción de segregar. Me parece que es hacer primar intereses personales a los empresariales.

Ha habido también casos en los que se ha optado por una co-presidencia para evitar tomar partido entre dos candidatos posibles.

Si las capacidades de uno y otro son diferentes pero compatibles, así como lo son sus áreas de interés y se crea una fuerte cultura del consenso, respeto mutuo y lealtad, junto con mecanismos de coordinación muy eficientes, el esquema puede funcionar. Aunque para mí son mecanismos más bien transitorios que con vocación de perpetuidad.

En ciertas ocasiones se ha optado por contar con un líder de transición. Suele ocurrir en circunstancias en las que el eventual líder familiar es aún joven y carece de la madurez personal y profesional suficiente como para sumir por completo tan alta responsabilidad. En estos casos, la familia identifica alguna persona de confianza, muy experta, con la carrera hecha, para que pilote este período y actúe como mentor del joven sucesor. El proceso resulta muy interesante y positivo, sobre todo si se elige muy bien al gestor puente. De tal manera que acuda a realizar una labor de transición, por un período prefijado y que no se erija en una alternativa al líder familiar –ni éste lo perciba como tal–. Al contrario, la clave es que el futuro líder de verdad confíe en la autoridad moral de la experiencia y sabiduría de su mentor. Por esta razón citaba la necesidad de recurrir a personas con su ego profesional ya cubierto.

Gráfico 5: Esquema para ordenar la sucesión



- Una vez definido el sucesor, debe pactarse con él un plan de sucesión detallado. Este plan puede variar mucho en función de las características y circunstancias de la empresa y los individuos involucrados en estos procesos.
- Y con todos estos deberes hechos, que la suerte nos acompañe en la implantación del proceso sucesorio. Es tanto como decir que el sucesor esté a la altura de las circunstancias, que no le pueda la presión, que demuestre la misma capacidad que ha desarrollado en otras posiciones donde siempre alcanzó satisfactoriamente los objetivos, que el equipo de colaboradores también de lo mejor de sí, que la familia apoye sin fisuras al nuevo líder y le permita desarrollar su plan de acción sin injerencias, que preserve y transmita el conjunto de principios y valores de la familia, que el entorno le reconozca por la credibilidad que le otorga su formación y sus méritos profesionales del pasado, que estos períodos de transición no se compliquen con graves turbulencias sectoriales o familiares o personales, que le respete la salud para poder desarrollar su labor a plenitud,... En fin, hay muchas cuestiones que van a depender del azar y otras en las que habremos ayudado a la suerte si el proceso sucesorio estuvo bien planteado y ejecutado.

Por tanto, insistimos en que el proceso sucesorio debe quedar planificado debidamente y el papel del actual líder debe ser fundamental para ponerlo en marcha. No se debe caer en la tentación de pretender confundir la sucesión con la clonación; es imposible pensar que vamos a contar con clones. Antes al contrario, se espera que el sucesor sea un nuevo emprendedor, un líder empresario que sea capaz de pilotar la gestión emprendedora que propugnamos

Generalmente en estos procesos complejos intervienen muchas personas: no sólo la familia, sino también el Consejo de Administración, empleados clave o asesores externos. El papel de estos últimos es particularmente interesante por cuanto contribuyen a objetivar mucho una tarea en la que se tiende muchas veces a el apasionamiento. Cualquier madre o padre entenderá que su hijo es el mejor y que está más preparado que su sobrino.

Con respecto a la formalización del proceso, mi postura inequívoca es que debe ser el Consejo de Administración –o ente equivalente–, como máximo órgano de gobierno de la empresa, quien decida el nombre del nuevo líder, generalmente a propuesta del Consejo de Familia.

#### LA SUCESIÓN EN LA PROPIEDAD

Hay que entender que no debe confundirse sucesión en la gestión con sucesión en la propiedad. Con respecto a la sucesión en la propiedad, hay que

**“Es cada vez más común que el sucesor o sucesores que van a pilotar la empresa reciban un mayor paquete accionario para que puedan dirigir la empresa en condiciones favorables”**

tener presente que si se atiende simplemente al principio de la equidad, y las participaciones sociales de la empresa se van testando en partes iguales a medida que aparecen las nuevas generaciones, en poco tiempo se van a crear condiciones de gobernabilidad muy complejas.

Por ello, en algunas familias empresarias se opta por ceder las participaciones en la empresa solo, o en mayor medida, a algún hijo/s a través de los mecanismos de mejora que permiten las leyes sucesorias en muchos países. Es cada vez más común que el sucesor o sucesores que van a pilotar la empresa reciban un mayor paquete accionario para que puedan dirigir la empresa en condiciones favorables. A los demás se les podrá compensar testándoles otros activos de la familia no afectos a la actividad empresarial.

En otros casos se pueden establecer acciones sin voto que permiten obtener dividendos o los réditos por la venta de la empresa en el futuro, pero que facilitan el gobierno, pues se concentran las acciones con votos en los familiares que se van a vincular profesionalmente con el negocio.

Hay veces que se deciden políticas de refuerzo de mayorías que crean cultura de pacto o se fijan mecanismos para evitar situaciones de bloqueo. Es asunto verdaderamente importante que exige también la reflexión para no dejar que la ya expresada traslación de valores familiares

al negocio, la equidad mal entendida en este caso, cree condiciones que dificulten seriamente la actividad de la empresa en los términos de rigor y agilidad que hoy son tan demandados.

Por último, decir que se han dado casos de familias que, con el fin de asegurar el desarrollo del proyecto empresarial, para dar credibilidad en los mercados y trasladar confianza dentro y fuera de la organización, han obligado a pactar a todos los herederos su permanencia dentro del grupo familiar por un determinado período de tiempo prefijado.

En definitiva, la transmisión de acciones es un asunto de gran relevancia y sobre el que deben tomarse decisiones de gran trascendencia para el futuro de la empresa. La responsabilidad de las familias empresarias obliga a considerar este asunto con gran rigor, frialdad y bajo parámetros mucho más complejos y sofisticados que en entornos comunes. Por esto he insistido tantas veces en la necesidad de la comunicación para compartir estas inquietudes con el conjunto de la familia, sanguínea y política, pues va a ayudar a crear condiciones de armonía, fluidez en las relaciones y comprensión de determinadas decisiones.

## **7. GOBERNANDO LA FAMILIA: EL CONSEJO DE FAMILIA**

El Consejo de Familia es el órgano fundamental para el gobierno de los asuntos de familia y

“Desde el Consejo de Familia se debe velar por mantener la disciplina en el apoyo a la estrategia empresarial”

desde donde se establecen las políticas de relación entre familia y empresa. Su papel es análogo al que debe tener el Consejo de Administración para atender los asuntos del negocio. En el afán por llevar a cabo la necesaria separación entre familia y negocio era necesario encontrar un espacio en el que las familias puedan reflexionar y debatir sobre sus temas de interés sin interferir con ello en la marcha de la empresa o intentando que afecte lo mínimo posible. Este ámbito lo cubre el Consejo de Familia en aquellas familias empresarias de gran dimensión, pues, cuando todavía la familia es reducida, se puede permitir reunir a todos sus miembros y constituir una auténtica asamblea familiar.

Desde mi punto de vista y, sobre todo a medida que se incrementa la familia, este órgano debe tener tres grandes objetivos que están vinculados –en mayor o menor medida– con la comunicación:

- **Facilitar que la familia comprenda y apoye la estrategia empresarial.** En los momentos actuales muchas compañías están abocadas al crecimiento para poder ser rentables y competitivas, y deben tomar decisiones con una gran agilidad para aprovechar oportunidades del mercado o enfrentar nuevos retos. Entiendo que en estos nuevos escenarios la familia, representada por este Consejo, debe compartir

esta visión empresarial que, en ocasiones, puede jugar en contra de los intereses cortoplacistas de algunos de sus miembros. Pensemos que, en muchas ocasiones, se va a sacrificar un dividendo a cambio de la creación de valor futura. Otras veces, en contra de planteamientos más sentimentales, puede que se decida vender alguna empresa que ha formado parte del grupo familiar por generaciones pero que ya no es o tan rentable o tan estratégica. Y también, se pueden tomar decisiones sobre la idoneidad de mantener en sus cargos a ciertas personas que, tal vez, carezcan de las capacidades que demandan ciertos puestos de alta responsabilidad –por más que sean parientes–.

Desde el Consejo de Familia se debe velar por mantener la disciplina en el apoyo a la estrategia empresarial y a las personas encargadas de liderar su puesta en práctica. Lógicamente, la estrategia de la empresa vendrá marcada, entre otras cuestiones, por los intereses y el código genético de la familia. En este sentido, desde este ámbito se trasladarán *inputs* a los directivos como el nivel de riesgo que la familia quiere asumir, los retornos esperados o la posibilidad de desecher negocios o prácticas de gestión según sean los principios de la familia.

“La familia tiene el legítimo interés de trasladar a los equipos su visión, misión y cultura, ya que desea que compartan el proyecto que une a la familia, y que se sientan orgullosos de participar en este proyecto”

- **Trasladar a la empresa los valores de la familia, su cultura, la manera cómo le gusta presentarse ante la comunidad empresaria, y sus principios.** Con el crecimiento del negocio es fácil entender que la empresa se va llenando de trabajadores y directivos ajenos a la familia y, si no se pone atención, hay un serio riesgo de que la empresa pierda su personalidad. Por esta razón, la familia tiene el legítimo interés de trasladar a los equipos su visión, misión y cultura, ya que desea que compartan el proyecto que une a la familia, y que se sientan orgullosos de participar en este proyecto. En definitiva, se trata de crear el convencimiento de que se trabaja en una empresa con apellidos, en la que no todo vale con el fin de alcanzar el objetivo y en la que se actúa bajo ciertas pautas de comportamiento. Es muy importante poner en valor estas características propias de cada familia –que son las que han permitido crear un proyecto empresarial importante– y hacerlo entender como tal a todos los trabajadores. No desde la imposición por la imposición sino desde el convencimiento de que es lo mejor para el negocio.
- **Ser el cauce a través del cual la familia debate sobre sus temas de interés:** bajo este epígrafe y con esta intención caben muchas cuestiones. Por ejemplo, pueden

decidir que se escriba un libro sobre la historia de la familia coincidiendo con la proximidad de una conmemoración como pueden ser los 100 años. Se pueden abordar asuntos que afectan a la familia y no deberían interferir en el negocio como el divorcio de algún familiar, o la enfermedad sobrevenida y grave de algún miembro de la familia que puede exigir unos tratamientos que impliquen importantes desembolsos económicos... Por último, este es el foro desde el que se defienden los intereses de la familia en la empresa creando para ello una única voz, con lo que se facilita la necesaria coordinación y eficacia. Si a este nivel el esquema funciona bien no hace falta que cada miembro de la familia descuelgue el teléfono para charlas con el consejero delegado y solicitarle cierta información de la empresa o insistirle en la importancia de determinadas decisiones.

Por la experiencia podemos concluir que los grandes temas de preocupación de la familia van a ser los derivados con asuntos de liquidez –política de dividendos, gestión del patrimonio familiar o posibilidad de venta de las participaciones sociales– y de relaciones laborales de familiares en la empresa –posibilidad de incorporación al negocio, condiciones requeridas y salarios–. Estas cuestiones deben encontrar en el Consejo de Familia el cauce adecuado para su debate.



**“Con respecto al proceso sucesorio, es muy relevante el papel del Consejo de Familia como transmisor al nuevo líder de los valores de la familia, su estilo, proyectos, y todo aquello que facilite su comprensión del código genético”**

Más allá de estos grandes objetivos genéricos, entre las funciones típicas de un Consejo de Familia, encontramos las siguientes:

- La gestión de los diferentes aspectos que se recogieron en el protocolo familiar. Por lo tanto, es el lugar donde se da vida a ese protocolo.
- Abordar posibles modificaciones del protocolo, entendiendo que han cambiado circunstancias familiares o del entorno, personas o prioridades.
- Planificar y gestionar el futuro de la familia estableciendo un auténtico Plan estratégico para la familia, en el que defina el rol que esta va a jugar en el proyecto familiar –que también puede evolucionar con el tiempo y las circunstancias–.
- Velar por los principios y valores de la familia, articularlos en el protocolo o en un código ético, y transmitirlos para su inclusión como guías de la gestión de la empresa.
- Atender cualquier problema de relación entre familia y empresa.
- Impulsar políticas de sucesión familiar –si bien, desde mi punto de vista, la elección del primer ejecutivo de una empresa debe residir en su Consejo de Administración–. En este sentido, desde el Consejo de Familia se

pueden proponer nombres para su incorporación al Consejo de Administración o a la sucesión. Con respecto al proceso sucesorio, es muy relevante el papel del Consejo de Familia como transmisor al nuevo líder –máxime si es externo– de los valores de la familia, su estilo, proyectos, y todo aquello que facilite su comprensión del código genético.

- Crear mecanismos para la defensa de los derechos e intereses de todos los miembros de la familia –bien sean o no trabajadores y/o socios–.
- Fomentar la creación de una atmósfera de armonía familiar, cuidando específicamente el establecimiento de vínculos de comunicación entre sus diferentes miembros.
- Informar y compartir la estrategia empresarial, así como las principales decisiones asegurando que se cuenta con el apoyo a los gestores.

Es recomendable que el consejo aglutine a un número manejable de personas –entre 5 y 11 pueden ser números muy adecuados–, que incluya una representación de las diferentes sensibilidades e intereses que coexistan en la empresa –evitando en la medida de lo posible la duplicidad de cargos para evitar conflictos de intereses–, y que primen, en su elección, criterios de capacidad y tiempo disponible para poder asumir estas responsabilidades. Por lo general, se establecen períodos



**“El Consejo de Administración sirve para separar los roles entre la propiedad y la gestión”**

limitados para el desempeño de la labor de consejero de familia que pueden ser de tres/cuatro años para facilitar la rotación –sobre todo cuando la familia es muy amplia–. Insisto en la importancia de actuar de manera muy escrupulosa para asegurar la presencia equitativa de todas las sagas familiares. Es muy común contar con algún asesor externo –sobre todos en los inicios– para ayudar a estructurar su funcionamiento y dotarle de la necesaria formalidad y rigor que, en ocasiones, puede estar reñida con la confianza que dan las relaciones de parentesco.

### **8. GOBERNANDO EL NEGOCIO: EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

El Consejo de Administración –también conocido en otros países como Junta Directiva o Directorio– es el máximo órgano de gobierno de la empresa y en donde reside la capacidad de tomar las decisiones estratégicas de una sociedad. De igual manera que a través del Consejo de Familia se escenifica la separación entre familia y empresa, el Consejo de Administración sirve para separar los roles entre la propiedad y la gestión.

Para mí es fundamental que la familia empresaria de un salto de calidad y se concientice de que hay asuntos tan trascendentales como el día a día y que, aun no siendo urgentes, son muy importantes.

Desde luego que cuando se habla de profesionalizar o insti-

tucionalizar la empresa familiar sostengo la tesis de que se debe comenzar por hacerlo con su órgano de gobierno. Profesionalizar una empresa va más allá de fichar un Director de marketing o un Director General de fuera de la familia.

Una vez compartidas estas reflexiones podemos hablar de que –en puridad y ese debería ser el camino que siguieran las familias empresarias con vocación de liderazgo– el Consejo de Administración de una empresa familiar debería constituirse con el fin de cumplir los siguientes objetivos:

- Enfocar la estrategia de la compañía y definir sus principales objetivos de medio/largo plazo de manera que la empresa deje de estar dirigida solamente por el mecanismo de acción/reacción y tenga la capacidad de desarrollar un pensamiento estratégico que le permita anticiparse al cambio y de esta manera estar en condiciones de crear valor para el accionista de manera sostenida en el tiempo. El Consejo supone el lugar desde donde la empresa sale del estrés causado por atender las cuestiones inmediatas, cumplir con sus cometidos cotidianos y alcanzar los objetivos presupuestarios definidos para el año en curso y ejercita la labor de reflexión y enfoque del camino a seguir. El Consejo, en este sentido, es una plataforma de análisis de

“El Consejo actúa como el órgano de comunicación con el consejo de familia a través de los mecanismos establecidos en el protocolo”

la realidad competitiva por medio de la observación del entorno o los datos ofrecidos por la propia compañía. De esa reflexión deben emanar los planes, objetivos y recursos necesarios para alcanzar los resultados esperados que, a partir de ese momento, pasarán a formar parte de los fundamentos de la gestión del largo plazo de la empresa.

- Controlar la ejecución del plan estratégico, lo cual pasa, inexcusablemente, por su capacidad de nombrar o cesar al primer ejecutivo de la empresa. Por esto, como ya dije al referirme a la sucesión y al papel del Consejo de Familia, desde la familia se puede impulsar el cumplimiento de los planes de sucesión; pero quién decide es el Consejo de Administración. En sentido amplio, desde este órgano se debe velar por el buen gobierno de la empresa, asegurar que la empresa no pierda su foco estratégico y estar en condiciones de ofrecer respuestas satisfactorias a sus *stakeholders*.
- Asumir el papel de representación institucional de la empresa ante la comunidad de negocios. Además de las cuestiones derivadas de buen gobierno al que hacíamos mención en el párrafo anterior, lo cierto es que la gestión de los *stakeholders* obliga a mantener determinadas relaciones –cuyas

pautas suelen emanar del Consejo e incluso es normal que algunos representantes del consejo sean quienes intervengan directamente para llevarlas a cabo–.

- Asegurar que los intereses de la familia, sus valores y cultura, sean atendidos y formen parte de la manera de actuar en la empresa. De esta forma, el Consejo actúa como el órgano de comunicación con el consejo de familia a través de los mecanismos establecidos en el protocolo. Este es un asunto que, aunque parezca intangible, es de gran relevancia. Para muchos autores, entre los que me incluyo, algunas de las ventajas de la empresa familiar radican en la estabilidad que da gestionar mediante los principios y valores de la familia, una visión de largo alcance y el factor psicológico para los directivos y trabajadores de saber para quién y con quién se trabaja y el sentimiento de orgullo de pertenencia. Evidentemente, estas cuestiones no pasan por ciencia infusa sino que hay que trabajarlas y, para mi, esta tarea se debe preservar y potenciar desde el máximo órgano de gobierno de la sociedad.

El cumplimiento de estos objetivos permite señalar una larga lista de funciones que asignar a los Consejos de Administración, algunas de las cuales –como se podrá comprender fácilmente–

**“En muchos casos, funciones que inicialmente han residido en el Consejo pueden quedar a nivel de Comité de Dirección para su implantación y/o seguimiento una vez se toma la decisión en el Consejo”**

desaparecen una vez desarrolladas y otras sí forman parte de las tareas recurrentes del Consejo. Podemos, por tanto, señalar las siguientes:

- Trabajar para hacer compatibles los intereses de la empresa y la familia, definiendo las políticas correspondientes para ello y estableciendo los oportunos mecanismos de comunicación entre las partes.
- Aprobar el plan estratégico y los presupuesto anuales.
- Definir estrategias y objetivos a medio/largo plazo.
- Formular las cuentas anuales.
- Tomar decisiones que impliquen la movilización de recursos económicos por encima de un cierto nivel que se defina internamente.
- Creación de sistemas de reporte para que el consejo tenga información valiosa y eficaz para la toma de decisiones estratégicas.
- Definir políticas de financiación a largo que aseguren la disponibilidad de recursos para abordar los planes de crecimiento futuro.
- Seleccionar al primer ejecutivo de la compañía y, en su caso, de la primera línea de dirección así como de los sistemas de remuneración y organigramas de la empresa.
- Asegurarse que la empresa cuenta con los medios, herramientas y procesos que exige el cumplimiento del plan estratégico.
- Definir y en su caso participar en la política institucional de la empresa.
- Velar por la reputación corporativa de la empresa y por su comportamiento socialmente responsable.
- Participar en los procesos sucesorios de acuerdo al papel que se defina en cada caso.
- Autorizar decisiones societarias de gran calado (compras de empresas, fusiones, escisiones, alianzas estratégicas, incorporación de socios inversores, ...).
- Diseñar y participar en políticas de crisis.
- Impulsar políticas que puedan formar parte, en un momento dado, de la agenda de prioridades de la organización.

En muchos casos, funciones que inicialmente han residido en el Consejo pueden quedar a nivel de Comité de Dirección para su implantación y/o seguimiento una vez se toma la decisión en el Consejo. Igualmente, a medida que la empresa va creciendo, se depuran los asuntos sobre los que trata el Consejo. Tal es el caso, por ejemplo, de procesos de modernización de los sis-

**“En cuanto a la composición del Consejo este debiera reunir a un grupo suficientemente grande como para que estén representados los diferentes intereses pero que, a su vez, resulte eficaz para la toma de decisiones”**

temas de gestión. Durante un tiempo ha podido ser el Consejo quien impulsó y controló el proceso pero, con el tiempo, las responsabilidades acaban recayendo en los departamentos ejecutivos correspondientes.

En cuanto a la composición del Consejo este debiera reunir a un grupo suficientemente grande como para que estén representados los diferentes intereses pero que, a su vez, resulte eficaz para la toma de decisiones. Así, entre 5 y 13 puede ser una cifra adecuada para cumplir con ambos principios. Es evidente que la pertenencia al Consejo debe estar reservada a personas que cuentan con experiencia, formación y capacidad como para poder atender con eficacia asuntos de la relevancia que se tratan en un Consejo y que responden a los objetivos y funciones anteriormente descritos. Lo razonable es que, cumpliendo con la premisa de la cualificación, estén presentes:

- Representantes de los diferentes Grupos de Accionistas, lo cual en la empresa familiar expandida supone que aparezca un consejero por cada rama familiar que aglutine, al menos, un cierto porcentaje de las participaciones sociales de la empresa. Es frecuente, también, que grupos de minoritarios se sindiquen para aglutinar un porcentaje del capital que dé lugar a contar con un puesto en el Consejo. Asimismo, si la empresa tiene socios no familiares, es

normal que también estos cuenten con algún lugar en el Consejo en función de los pactos que hayan sido establecidos entre las partes.

- Consejeros externos –denominados “Independientes” en algunas legislaciones– que aporten una experiencia relevante en asuntos trascendentes con la estrategia de la empresa y, en general, en los asuntos del gobierno corporativo. Es común que puedan aparecer personas con reconocida experiencia en áreas críticas para la empresa en un momento dado como puede ser: la internacionalización, la búsqueda y relación con socios inversores, la salida a bolsa, la modernización de la gestión e incorporación de nuevas prácticas de gestión o las relaciones con instituciones sobre todo, por ejemplo, en sectores regulados. Cabe suponer que su papel sea muy importante para aportar objetividad en los debates que pueden enfrentar intereses distintos –como ocurre entre accionistas directivos y accionistas que no trabajan en la empresa–. Para ser considerados independientes, no deben tener relación laboral con la sociedad, ni relaciones de parentesco con accionistas o con la Alta Dirección de la empresa.
- Pueden aparecer directivos fundamentalmente representados por el Consejero

**“Existe una concepción clásica de la empresa familiar que siempre me ha recordado a las monarquías absolutas”**

Delegado con el fin de asegurar la necesaria sensibilidad al negocio y a la situación de la empresa de quien la vive cada día. Se les denomina Consejeros Directivos.

Lo que resulta verdaderamente relevante es que el Consejo funcione de una manera muy ejecutiva. Ya he comentado anteriormente que el índice de competitividad de la empresa lo da el grado de funcionamiento del Consejo. Para que esto sea así, hay premisas muy obvias que deben cumplirse: establecer un calendario anticipado de consejos con carácter anual, fijar un orden del día preciso de los temas a tratar en cada reunión e incluso determinar una pauta horaria para el tratamiento de cada asunto, enviar a los consejeros por anticipado toda la información relevante para los temas que se van a tratar, ... Y contar con consejeros independientes que ayuden a enriquecer el debate en base a su experiencia acumulada en las áreas relevantes para la compañía y a crear condiciones de objetividad al basar sus análisis en la razón y no por su pertenencia a determinados grupos de interés.

### **9. CONCLUSIÓN. LA EVOLUCIÓN DE LOS PARADIGMAS EN LA EMPRESA FAMILIAR: ¿DE MONARQUÍA ABSOLUTA A REPÚBLICA FEDERAL?**

Bajo este provocador título no pretendo entrar en la refriega política sino facilitar el debate sobre el futuro de la empresa

familiar y de su gobierno. Un futuro en clave de liderazgo, tal como he reiterado varias veces a lo largo del presente documento.

Existe una concepción clásica de la empresa familiar que siempre me ha recordado a las monarquías absolutas. Desde estos presupuestos, la empresa familiar era fundada por un líder hipercarismático de cualidades excepcionales que iban desde la enorme inteligencia hasta un don innato para detectar oportunidades de negocio pasando por una capacidad de trabajo brutal y una habilidad comercial fuera de lo común. Si analizamos a fondo la cuestión, muchas de las empresas familiares, y muchas de las de especial éxito, han respondido a este modelo. Por tanto, desde el pragmatismo de la evidencia el formato es impecable.

Bajo la concepción clásica cabría esperar que el líder fuese sustituido por otro líder de la familia –mujeres u hombres de las generaciones continuadoras– del que se esperaba fuese una especie de clon de su antecesor. Y de alguna manera también se pensaba que la perpetuación en la explotación de una actividad empresarial concreta era la que cohesionaba a la familia y daba sentido de legado.

Por último, en este tradicional enfoque, el control accionario de la familia diríamos que era total.

Insisto, la evidencia nos ofrece múltiples ejemplos sobre los beneficios del sistema clásico.

“Evolución del modelo de las familias empresarias: de la perpetuación de una actividad concreta a la creación de valor compartido a través de las generaciones”

Ahora bien, no olvidemos que cuando se empezó a estudiar el fenómeno de la empresa familiar y a establecer los principios doctrinales sobre su buena gestión, el mundo era diferente. Por más que hablamos de apenas dos o tres décadas.

Nuestro mundo es aquel donde las compañías de mayor valor y más valoradas para trabajar son las ya clásicas de la economía digital y las tecnologías. Apple, Facebook, LinkedIn, Twitter, Google, Amazon, Yahoo... Un mundo en el cual apenas un grupo de 50 personas es capaz de armar un proyecto como WhatsApp cuyo valor real de venta asciende a 16 Billones de dólares y con casi 500 millones de clientes al mes. O un mundo en el cual recientemente hemos visto como Alibaba protagonizaba un récord Guinness, con la mayor OPV de la historia ¿Puede en esta sociedad del cambio garantizarse la continuidad de la empresa familiar a través de la explotación del mismo negocio que creó el fundador? ¿Se pierde el carácter de empresa familiar por desarrollar negocios con accionistas ajenos a la familia? ¿Se es menos empresa familiar por vender el negocio tradicional en un momento dado? ¿Es fácil que a un líder familiar de excepcional carácter emprendedor le suceda una hija o un hijo con idénticas capacidades? La respuesta a estos interrogantes seguramente nos inspira a pensar en una con-

cepción nueva de la empresa familiar. Una concepción que, a mi juicio, y desde el más absoluto respeto a la fórmula tradicional, se va a adecuar mucho más a la nueva realidad. De hecho ya estamos viendo situaciones –que incluso empiezan a ser consideradas como referentes– del tipo: nombrar CEOs no familiares y concentración de miembros de la familia en los órganos de gobierno, venta del negocio tradicional para empezar a desarrollar nuevas actividades, creación de conglomerados con incursión en nuevos negocios bajo el liderazgo de las nuevas generaciones, integración de empresas familiares en grupos más grandes para poder acometer mejor los retos de la globalización,... En fin, un sinfín de estrategias y decisiones que, desde mi punto de vista, no debieran servir para quitar a esos negocios su carácter de empresas familiares. Acciones que, al final del día, y por seguir con el paralelismo con las formas de Gobierno de las naciones, nos ofrecen un aspecto más parecido a una República Federal. **En el fondo del asunto late la idea de una evolución del modelo de las familias empresarias: de la perpetuación de una actividad concreta a la creación de valor compartido a través de las generaciones. Esta evolución de paradigmas aflora en el debate estratégico de altura cuando las compañías familiares implementan sus gobiernos corporativos.**

## Autor



**Manuel Bermejo** es Director General de Executive Education y Profesor titular en el IE Business School en las áreas de gobierno corporativo, empresa familiar, creación de empresas, capital riesgo y franquicias. A lo largo de más de dos décadas de vida profesional, ha simultaneado sus labores en el IE con funciones de alta dirección y gobierno corporativo en diferentes compañías de sectores como capital riesgo, entretenimiento, tecnologías, agro-alimentación e industrial. Es autor de los libros: *Hacia la empresa Familiar Líder* (Financial Times Prentice Hall, 2.008), *Gente Emprendedora*, *Gente de calidad* (Plataforma Editorial, 2.013); Y coautor entre otros de, *La reputación de la empresa familiar* (Ed. Fundación Nexia, 2.012), *Aquí quien manda: levantando el mapa del poder de las organizaciones del siglo XXI* (Ed Financial Times Prentice Hall, 2.011), *Crea tu propia empresa* (McGraw Hill, 2.003). [www.mabermejo.com](http://www.mabermejo.com)  
[manuel.Bermejo@ie.edu](mailto:manuel.Bermejo@ie.edu)



## DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente  
Socio Fundador y Presidente  
jalloriente@llorenteycuenca.com

Enrique González  
Socio y CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero  
Director Corporativo de Innovación  
jcachinero@llorenteycuenca.com

## DIRECCIÓN ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo  
Socio y Director General  
apinedo@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo  
Socio y Director General  
acorujo@llorenteycuenca.com

## DIRECCIÓN AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero  
Socio y CEO América Latina  
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García  
Socia y CEO Región Andina  
lgarcia@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo  
Socio y CFO América Latina  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

## DIRECCIÓN RR.HH.

Antonio Lois  
Director de RR.HH.  
para América Latina  
alois@llorenteycuenca.com

Daniel Moreno  
Gerente de RR.HH.  
para España y Portugal  
dmoreno@llorenteycuenca.com

## ESPAÑA Y PORTUGAL

### Barcelona

María Cura  
Socia y Directora General  
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona (España)  
Tel. +34 93 217 22 17

### Madrid

Joan Navarro  
Socio y Vicepresidente  
Asuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla  
Socio y Director Senior  
amoratalla@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid (España)  
Tel. +34 91 563 77 22

### Lisboa

Madalena Martins  
Socia  
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal  
Director General  
tvidal@llorenteycuenca.com

Carlos Ruiz  
Director  
cruiz@llorenteycuenca.com

Rua do Fetal, 18  
2714-504 S. Pedro de Sintra  
Tel: + 351 21 923 97 00

## MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE

### México

Juan Rivera  
Socio y Director General  
jrivera@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,  
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc  
CP 06600, México, D.F.  
(México)  
Tel: +52 55 5257 1084

### Panamá

Javier Rosado  
Socio y Director General  
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis.  
Edificio Omega - piso 6  
Panamá  
Tel. +507 206 5200

### Santo Domingo

Alejandra Pellerano  
Directora General  
apellerano@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Santo Domingo  
(República Dominicana)  
Tel. +1 809 6161975

## REGIÓN ANDINA

### Bogotá

María Esteve  
Directora General  
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B - of. 501  
Bogotá (Colombia)  
Tel: +57 1 7438000

### Lima

Cayetana Aljovín  
Gerente General  
caljovin@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro. Lima (Perú)  
Tel: +51 1 2229491

### Quito

Catherine buelvas  
Directora General  
cbuelvas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y  
Cordero - Edificio World Trade  
Center - Torre B - piso 11  
Quito (Ecuador)  
Tel. +593 2 2565820

## AMÉRICA DEL SUR

### Buenos Aires

Pablo Abiad  
Socio y Director General  
pabiad@llorenteycuenca.com

Enrique Morad  
Presidente Consejero  
para el Cono Sur  
emorad@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP  
Ciudad de Buenos Aires  
(Argentina)  
Tel: +54 11 5556 0700

### Rio de Janeiro

Yeray Carretero  
Director  
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - Sala 1801  
Rio de Janeiro - RJ - 20011-000  
(Brasil)  
Tel. +55 21 3797 6400

### São Paulo

Juan Carlos Gozzer  
Director General  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,  
Cerqueira César  
São Paulo - SP - 01426-001  
(Brasil)  
Tel. +55 11 3060 3390

### Santiago de Chile

Claudio Ramírez  
Socio y Gerente General  
cramirez@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.  
Las Condes.  
Santiago de Chile (Chile)  
Tel. +56 2 24315441





**d+i** desarrollando  
ideas  
LLORENTE & CUENCA

**Desarrollando Ideas** es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

**Desarrollando Ideas** es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe **Desarrollando Ideas**.

[www.desarrollando-ideas.com](http://www.desarrollando-ideas.com)

[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)