



knowsquare .

BEATRIZ VELASCO MARCOS

FUNDACIÓN NUMA

21 DE FEBRERO DE 2017

**EL RETO DE LA CONTINUIDAD
MULTIGENERACIONAL EN LA EMPRESA
FAMILIAR**

RESUMEN DEL SEXTO CICLO DE JORNADAS SOBRE EMPRESA FAMILIAR

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa de la
Autora, la Fundación Numa y Know Square S.L.

La Fundación Numa, en colaboración con CEIM, la Cámara de Comercio de Madrid y la Universidad de Chicago Booth School of Business presenta su modelo de continuidad para la empresa familiar basado en la cooperación multigeneracional, en el sexto Ciclo de Jornadas sobre Empresa Familiar.

Esta Jornada, celebrada en la sede de la Cámara de Comercio de Madrid, ha contado con la colaboración de [PwC](#) y el patrocinio de Sastrería financiera. En ella se han expuesto nuevos modelos y elementos de análisis para superar el reto de la continuidad transgeneracional.

El Presidente de la Comisión de Empresa Familiar de la [Cámara de Comercio de Madrid](#), Ángel Asensio, ha introducido la Jornada resaltando la gran contribución que las empresas familiares realizan en términos de empleo y aportación al PIB. Rosario Rey, Directora General de Economía y Política Financiera de la CAM, ha recordado que las empresas familiares suponen casi el 90% de las empresas en España y actúan como factor generador de riqueza y empleo. La innovación, la internacionalización y la comunicación son los principales retos a los que se enfrentan.

José Ramón Sanz, Presidente de la [Fundación Numa](#), ha comenzado su primera ponencia abordando el **contexto y dimensiones de la continuidad** de los proyectos empresariales familiares señalando que:

- Todo empieza y culmina en la familia empresaria, cuyo propósito es generar riqueza para conseguir su bienestar y el de la sociedad a través de generaciones.
- El modelo clásico de relevo o sucesión generacional en los negocios familiares no responde a las necesidades de las familias empresarias. Para lograr la

perennidad, *hay que ir hacia un modelo de continuidad de las actividades empresariales de la familia empresaria basado en la cooperación y el compromiso de todas las generaciones familiares.*

José Ramón Sanz ha destacado que *hay que sentar las bases de la cooperación ya desde la primera generación.* También, que *la crisis ha puesto de manifiesto que muy pocas familias contaban con una estrategia global de riesgos.* Esta estrategia, ha comentado, *debería desarrollarse a partir de un concepto de patrimonio familiar más amplio que el tradicional de empresa familiar, que incluya activos empresariales y financieros compartidos por toda la familia e individuales de cualquiera de sus miembros, así como el capital familiar, entendido como el conjunto de capacidades personales de los miembros de la familia.*

La continuidad del proyecto empresarial familiar, ha afirmado, *vendrá condicionada por las dinámicas de la propia familia y de sus actividades empresariales dentro de un entorno competitivo global.* Después, ha expuesto las cinco dimensiones que, a su juicio, las familias empresarias deben gestionar para lograr esa continuidad:

1. La cohesión multigeneracional.
2. Conservación del patrimonio financiero.
3. Sostenibilidad de las actividades empresariales.
4. Mantenimiento del liderazgo familiar y empresarial.
5. Transmisión patrimonial y control del *holding*.

La continuidad es la expresión del propósito y la responsabilidad social de la familia empresaria frente a las generaciones venideras y a la sociedad en general.

La cohesión multigeneracional

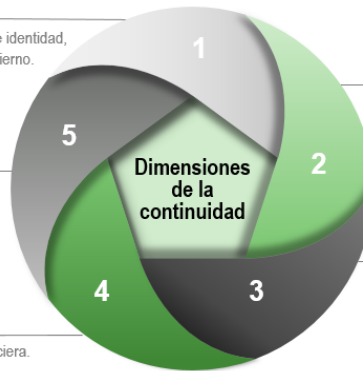
- Renovación del consenso sobre los signos de identidad, el modelo de convivencia y el sistema de gobierno.
- Nuevo mapa de responsabilidades y roles.

Conservación del patrimonio financiero

- Estrategia familiar y Estrategia Patrimonial y de Riesgos Global.
- Creación de la Oficina de Familia.

Sostenibilidad de las actividades empresariales

- Competitividad, rentabilidad y eficiencia financiera.
- Estrategias de innovación, internacionalización.



Mantener el liderazgo familiar y empresarial.

- Gestión del capital familiar multigeneracional:
 - Desarrollo continuo del capital familiar.
 - Fomento del espíritu empresarial y desarrollo integral de las nuevas generaciones.

Transmisión del patrimonio y control del holding familiar

- Estabilidad corporativa y mantenimiento del control del holding.
- Estrategias fiscal y de protección patrimonial.

© José Ramón Sanz

Nuestro modelo de continuidad debe ayudarnos a consensuar y desplegar el plan que nos permita dar respuesta, en cada momento, a todas sus dimensiones.

En la segunda ponencia, ha abordado el marco teórico de la **cooperación multigeneracional** de la familia empresaria, Ésta, ha asegurado José Ramón Sanz, *debe consensuar su modelo de familia a partir de sus signos de identidad comunes* y ha propuesto el modelo de confederación de dinastías, en el que cada pareja crea su Dinastía Familiar, decide libremente una cesión parcial de su soberanía y se compromete con el proyecto común de la familia sin renunciar a su propio proyecto. Después, ha afirmado que *cada modelo de familia marcará el modelo de cooperación familiar*.

Para potenciar la cooperación ha sugerido:

- Concretar previamente el perímetro de cooperación que debe englobar todo el patrimonio familiar.

- Desarrollar el capital familiar ya que *es la verdadera riqueza de la familia e impulsa el crecimiento y la continuidad de las actividades empresariales.*
- Consensuar las características del marco de cooperación y establecer un código de comportamiento personal, social y empresarial de toda la familia que evite poner en peligro el proyecto familiar y empresarial común.

Alberto Brito, Director General de la Fundación Numa, ha realizado la tercera ponencia, centrada en la ejecución del modelo de continuidad descrito por José Ramón Sanz. Ha definido el **proceso de reflexión familiar** como *una magnífica herramienta de cooperación familiar multigeneracional y un camino de aprendizaje continuo y convivencia que, mediante un diálogo estructurado, consigue, en primer lugar, identificar los signos de identidad comunes a toda la familia.*

Ha afirmado que:

- Es recomendable contar con diversos consejeros y asesores, *pero la familia empresaria es la protagonista y principal gestora del proceso.*
- El proceso de reflexión es un camino, no un destino.
- La comunicación fluida y sincera entre todos los miembros de la familia será el motor del proceso.

Sobre las fases del proceso ha resaltado que:

- En la fase de preparación cada miembro deberá realizar una reflexión individual y decidir su grado de cooperación con el proyecto familiar común. Para que el proceso tenga éxito, todos deben participar con el compromiso de ejecutar lo acordado.

- En la fase de diálogo y consenso, cada miembro de la familia expone sus proyectos y necesidades individuales y trabaja para armonizarlos con el proyecto familiar común. Después de identificar los signos de identidad de la familia, deben acordar una estrategia y consensuar su perímetro y marco de cooperación, y las reglas de juego.
- En la fase de ejecución, es recomendable que la familia cuente con una **Oficina de Familia** para gestionar el patrimonio familiar, aprovechar sinergias y minimizar los riesgos. Esta oficina, más allá del tradicional *Family office* para la gestión de inversiones, debe ser la sede social de la familia y un elemento de cooperación multigeneracional.

Después, Alberto Brito ha apuntado que es importante que la familia:

- Salga de las zonas de confort y obtenga una formación global que abarque la educación emocional.
- Tenga un nivel de comprensión suficiente de todos los perímetros sobre los que tomen decisiones para sentirse cómodos en el dialogo entre todos sus miembros y con los asesores.
- Elijan asesores comprometidos con la familia y el proyecto, y capaces de coordinarse con otros profesionales de otras áreas para dar un servicio global.

Por último, en la **mesa redonda sobre la continuidad multigeneracional**, varios miembros de familias empresarias han compartido con los asistentes sus vivencias personales en procesos de continuidad generacional. El debate ha estado moderado por María Sanchíz (PwC). Los participantes han coincidido en la importancia de no asumir riesgos innecesarios realizando un plan de continuidad generacional.

- Isabel Serra Paiz (Cynus) ha destacado la necesidad de motivar los proyectos personales y de decidir en qué grado se quiere participar en el proyecto común para reducir los conflictos. Ha apostado por integrar a la familia política, bien en el negocio o en la fundación familiar, ya que ella, como *in law*, sabe que *duele si te sientes excluido*.
- Ignacio Jiménez Artacho (Posada Terra Santa) ha recalcado que los asesores deben dar forma a lo que la familia empresaria ha decidido hacer.
- Juan Manrique (Grupo Faustino), ha hablado de la necesidad de que la familia empresaria tenga valores y principios compartidos y de establecer un proceso de reflexión serio y riguroso para sentar las bases de la cooperación. También ha recordado que el sistema de cohesión familiar está en constante evolución.
- Pedro Ruiz (Pago de Carraovejas) ha expuesto la importancia de gestionar ese plan de continuidad desde el éxito y ha puesto el acento en la idea de generosidad y de trabajar por el interés superior de la familia desde las capacidades y decisiones personales, sin que sea algo impuesto.

Manuel López-Medel, Secretario General de la Cámara de Comercio de Madrid, finaliza la Jornada ahondando en la idea de generosidad y de trabajar por el interés superior de la familia empresaria.



De izquierda a derecha. María Sanchiz (PwC), Pedro Ruiz (Pago de Carraovejas), Isabel Serra Paiz (Cygnus), Ignacio Jiménez Artacho (Posada Terra Santa) y Juan Manrique (Grupo Faustino).

CEIM es la confederación de empresarios mayoritaria de la Comunidad de Madrid, y la integran 86 empresas asociadas directamente, y 126 asociaciones empresariales de carácter sectorial horizontal que representan en su conjunto a unos 237.000 empresas y empresarios, siendo mayoría las empresas familiares.

La Fundación Numa es una entidad familiar independiente y sin ánimo de lucro cuyo objetivo es aportar a las familias empresarias y sus colaboradores internos y externos (stakeholders), herramientas innovadoras que les ayuden a optimizar la gestión estratégica y operativa de su familia, de sus actividades empresariales e inversiones y de sus interrelaciones. La Fundación Numa no ofrece servicios de consultoría o asesoría familiar ni de gestión de patrimonios. Uno de sus mayores distintivos es su independencia. No obstante, sus conocimientos y medios están a disposición de todas las familias empresarias e instituciones que los demanden.

© Beatriz Velasco Marcos
 © Fundación Numa
 © Know Square S.L.