



knowsquare .

BEATRIZ VELASCO

2 DE ENERO DE 2015

LOS NEGOCIOS FAMILIARES DEL
SIGLO XXI: ¿SALIENDO DE LA
CRISIS?

RESEÑA DE LA JORNADA

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

Empresario familiar de segunda generación procedente de PYME del sector servicios. Este fue el perfil mayoritario de los numerosos asistentes a la primera jornada del ciclo **“Los negocios familiares del siglo XXI: ¿saliendo de la crisis?”** que organiza la [Fundación Numa](#) en colaboración de la [Cámara de Comercio de Madrid](#), la Asociación para el Desarrollo de la Empresa Familiar de Madrid ([ADEFAM](#)) y la Confederación empresarial de Madrid-CEOE ([CEIM](#)), que se celebró en la sede cameral en Madrid.

La Jornada, titulada “Estrategia familiar patrimonial: lecciones para salir de la crisis”, fue muy bien valorada por los asistentes que, en un 100% de los casosⁱ, aseguraron que la recomendarían a otras personas. Además, el 98,4% de los encuestados consideró que el evento cumplió sus expectativas y el 97,2% declaró que los contenidos le habían resultado de interés. Los ponentes también fueron muy bien valorados, ya que, de media, en un 98% de los casos, indicaron que éstos se habían expresado con claridad.

La Jornada comenzó con la intervención de José Ramón Sanz, que al inicio de su primera ponencia “Negocio Familiar: Innovación, nuevos modelos y paradigmas” comunicó a los asistentes su intención de generarles un cierto escepticismo sobre todos los modelos y paradigmas de la empresa familiar actualmente existentes y les transmitió la importancia de ampliar los límites de la reflexión empresarial para la mejora en la toma de decisiones.

En este sentido propuso a los asistentes un nuevo modelo global de creación de riqueza: el modelo de gestión del patrimonio familiar. El presidente de la [Fundación Numa](#) expuso que la cooperación familiar multigeneracional es el eje central de la gestión del patrimonio familiar –que está formado por la suma del capital familiarⁱⁱ y los activos empresariales y financieros compartidos e individuales de los miembros de la familia empresaria- y que resulta vital para que ésta siga desarrollando con éxito sus proyectos empresariales. *“El modelo de gestión del patrimonio familiar”, abondó, “al incorporar todos estos activos y centrarse en la gestión de sus interrelaciones, permite al empresario no solo tener una visión más completa del mapa de los negocios familiares, sino ajustar las herramientas y recursos a la gestión de los riesgos de sus interrelaciones”.*

Sanz destacó que los miembros de la familia son un factor de correlación entre todos sus activos empresariales y financieros individuales y compartidos. *“Es por ello que en un entorno global cada vez más exigente el análisis integral de riesgos resulta prioritario para la continuidad del negocio familiar”*. El análisis, explicó José Ramón Sanz, *“debe englobar tanto los riesgos familiares –como el riesgo reputacional que surge de las actuaciones individuales inadecuadas o de las imprudentes estrategias de inversión de los miembros de la familia-, como los riesgos del negocio -de los activos empresariales y financieros individuales y compartidos de la familia empresaria-, así como los riesgos externos -como el riesgo financiero, el riesgo gestor, el riesgo país, etc...-”*.

Asimismo destacó que, a medida que la estructura del patrimonio familiar va evolucionando y creciendo, la gestión del negocio demanda nuevas capacidades y es preciso que la familia empresaria vaya adaptando el sistema de gestión y la asignación de recursos y capital humano a dicha estructura. En este sentido y en calidad de empresario de tercera generación, José Ramón Sanz recomendó a los empresarios dedicar a la gestión de inversiones el capital humano adecuado al volumen y complejidad de las mismas, ya que, *“por lo general, solemos destinar más recursos humanos y materiales a la gestión empresarial, que es nuestra pasión...”*. Y concluyó su intervención con un mensaje positivo: *“...pero tenemos la oportunidad de gestionar eficazmente los aborros que tanto nos ha costado conseguir”*.

En su segunda ponencia “Estrategia familiar, elementos, nuevos retos y alternativas”, José Ramón Sanz centró su intervención en la familia empresaria. *“Al pasar las generaciones”* expuso, *“la familia crece y se convierte en un grupo social y cultural de personas con fuerte apalancamiento emocional que comparten un propósito vital común”*. *“Ese propósito”*, avanzó el presidente de la Fundación Numa, *“no es otro que el bienestar de sus miembros con vocación transgeneracional”*. *“Cada familiar podrá crear una dinastía familiar cuando forme su propia familia, y decidirá libremente, cuando llegué el momento, ceder –o no- parcialmente su soberanía”*. *“Así”, prosiguió, “podrá comprometerse con el negocio compartido de la familia sin renunciar a su proyecto personal, según su compromiso y disponibilidad”*.

Sanz incidió, además, en la importancia de la cooperación y la reflexión familiar para diseñar sólidas estrategias de gestión del patrimonio familiar. Para ello propuso realizar un modelo de reflexión estratégica del patrimonio familiar completo, que abarque tanto los activos empresariales como financieros y que se ajuste al perfil empresarial y familiar, así como a las necesidades, principios y valores de toda la federación familiar. Además de realizar un diagnóstico previo del capital y cooperación familiar, así como del *holding* empresarial y las inversiones familiares, recomendó

establecer políticas de protección del patrimonio familiar para evitar asumir riesgos familiares que pudieran poner en peligro dicho patrimonio.

“Las familias florecientes a través de generaciones”, avanzó, “identifican lo que les une, definen su estrategia y actúan con determinación, haciendo de la cooperación familiar multigeneracional la palanca de su éxito”. El Presidente de la Fundación Numa recomendó a los asistentes apostar por un modelo de gestión del capital familiar, entendido como la suma del legado familiar, el capital relacional, humano y emocional de toda la familia. Este modelo es una herramienta dinámica de continuidad y sucesión multigeneracional en la que participan los miembros de la familia empresaria según las capacidades personales, su compromiso y su disponibilidad y en el que las necesidades de capital humano estarán marcadas por la implementación de la estrategia familiar y de negocio. El modelo de gestión del capital, finalizó Sanz, “vendrá definido según los principios y valores familiares, el family Brand, el sistema de cohesión familiar y el sistema de cooperación y gestión”.

Por su parte, Ismael Picón, abogó en su ponencia “Estrategia patrimonial y su implementación. La gestión del ahorro familiar”, por establecer un diálogo entre el patrimonio financiero e inmobiliario y el patrimonio empresarial que permita gestionar con éxito el patrimonio familiar global de las familias empresarias.

Frente al tradicional enfoque de la gestión patrimonial de la empresa familiar, en el que la empresa industrial y el patrimonio financiero e inmobiliario se gestionan de forma independiente, Picón recomendó realizar un enfoque integrado de la gestión patrimonial en el que se planifiquen estrategias conjuntas acerca de la gestión de riesgos globales o los niveles de liquidez y endeudamiento máximo en el que prefieren situarse las familias empresarias.

El Consejero y Director General de Sabadell Urquijo Banca Privada instó asimismo a los empresarios a ser precavidos y realizar una planificación financiera sólida que sea capaz de traducir los objetivos de la familia en parámetros de inversión y les sirva de brújula que pueda guiarles en momentos de incertidumbre y, además, refleje las condiciones del mercado. Asimismo les aconsejó mantener una disciplina en el proceso de inversiones que pueda prevenir la toma de decisiones financieras emocionales. *“Si no dispones de una política de inversiones adecuada” aseguró, “corres el riesgo de dejarte llevar por las acometidas del mercado. Tener una política de inversiones no garantiza el éxito pero no tenerla garantiza el fracaso”.* Además, como consideraciones previas a la inversión, recomendó no jugar a futurólogo,

prever las necesidades de liquidez temporales de toda la familia y evaluar la tolerancia a las pérdidas a corto plazo.

Con respecto a la idoneidad o necesidad de los empresarios familiares de contar o no con un asesor financiero, Picón recomendó, antes de lanzarse a buscar un asesor, realizar un análisis previo de objetivos, necesidades y expectativas y después realizar un *benchmarking* serio dentro de la industria de gestión patrimonial para poder seleccionar el asesor que mejor se adapte a dichas necesidades. Desaconsejó optar por uno siempre que el empresario o su equipo tengan los conocimientos y el tiempo necesario para realizar un análisis de productos financieros y un seguimiento posterior continuado o estrategias de indexación y/o compra directa, o bien capacidad para mantener las decisiones financieras cuando el mercado no evoluciona a su favor.

Para cerrar la jornada, Ainhoa Alfonso, Directora de nuevos proyectos del Instituto Tecnológico PET y cuarta generación de una familia empresaria de actividad empresarial multisectorial, compartió con los asistentes los valores de su familia, tanto familiares –entre los que se encuentran el trabajo constante, la honestidad y austeridad- como empresariales –tales como la innovación empresarial y la anticipación al mercado, entre otros-; valores que les han permitido mantener una actividad empresarial de éxito constante desde el siglo XIX a la actualidad. *“Hemos aprendido de nuestra historia familiar, y de los éxitos y fracasos del pasado y esto nos dará las claves para afrontar mejor nuestro futuro”*. Y que, concluyó: *“la transmisión de valores y la visión familiar compartida permitirá mantener el espíritu empresarial a lo largo de las generaciones”*.

Ainhoa Alfonso resaltó además las cualidades de los empresarios, a los que comparó con gladiadores por su gran capacidad de lucha.

Al finalizar este ciclo ascenderán a **quince las Jornadas conjuntas** entre la [Fundación Numa](#) y la Cámara de Comercio de Madrid en las que han participado **más de 1500 empresarios familiares y profesionales** de todos los sectores económicos.

La Fundación Numa es una entidad familiar independiente y sin ánimo de lucro cuyo objetivo es aportar una visión innovadora del Family Business.

ⁱ Datos procedentes de las encuestas realizadas *in situ* a los asistentes a la Jornada.

ⁱⁱ Entendiendo el capital familiar como la suma del legado familiar, el capital relacional, humano y emocional de toda la familia.

© Beatriz Velasco

© Know Square SL