

EMPRESA FAMILIAR Y FAMILIA EMPRESARIA

RESUMEN DE LA CONFERENCIA DE FELIPE PRÓSPER Y
JOSÉ MARÍA GÓMEZ-ACEBO

knowsquare .

Privado y Confidencial

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

Conferencia impartida en la U.P.M por D. Felipe Prósper y Jose M^a Gómez-Acebo.

Estos dos Directivos con amplia experiencia en Empresas Familiares comentan las ventajas y desventajas que ofrece este tipo de empresas a los Directivos no familiares para que cada uno, sopesando y reflexionando sobre ello, decida finalmente trabajar o no en ese entorno.

Como introducción, explican las principales características de una Empresa Familiar, destacando que es aquella empresa donde:

- La familia detenta el poder y existe un firme compromiso e intención de continuidad de la propiedad dentro de ésta. El ciclo de vida de la empresa está estrechamente ligado con el de la familia.
- Existe un proyecto empresarial compartido y la familia tiene el deseo de desarrollarlo, lo que conlleva a mayor agilidad en la toma de ciertas decisiones pero mayor lentitud en aquellas que afectan al cambio y al crecimiento de la empresa.
- Sus ventajas competitivas son la unidad y compromiso de los propietarios familiares (intereses comunes, autoridad reconocida, confianza mutua, comunicación, valores compartidos, flexibilidad, sacrificio personal, entrega a un mismo ideal, pensamiento a largo plazo), así como el enfoque hacia el crecimiento, el gobierno corporativo, posicionamiento estratégico y la cultura corporativa.
- Sus principales desventajas son la complejidad, la falta de institucionalización y el confundir propiedad con capacidad profesional, el no respetar las normas y reglas del mercado, así como las luchas de poder por el control del patrimonio.
- Las relaciones entre los Directivos no familiares y los propietarios familiares tienen mayor contenido que el puramente contractual.

Así, las principales diferencias entre una empresa familiar y una no familiar son básicamente que:

- La empresa familiar busca la continuidad a largo plazo, reservar los activos y su reputación, mientras que la no familiar se orienta hacia el máximo valor de la acción a corto plazo y encontrar un inversor institucional.
- La empresa familiar se rige por los principios de prudencia y solvencia financiera, mientras que la no familiar se caracteriza por un nivel elevado de deuda.
- La creencia fundamental de la empresa familiar es la protección de los riesgos aparentes, mientras que la no familiar asocia mayores riesgos con mayores retornos.
- La empresa familiar está orientada estratégicamente a la adaptación a medio y largo plazo. La empresa no familiar se orienta hacia el crecimiento más a corto plazo.

- Los principales *stakeholders* en la empresa familiar son los clientes y los empleados. Para la empresa no familiar lo son los accionistas y el equipo directivo.
- La empresa familiar ve el negocio como una institución social, dando máxima importancia a las raíces y al compromiso con el entorno local, mientras que la empresa no familiar, lo ve como un activo disponible y apuesta por la deslocalización en función de las operaciones.

Desde su experiencia, los ponentes dan una serie de consejos a las Empresas Familiares para el logro de su éxito en el tiempo, como son aunar:

- Eficacia empresarial con profesionalidad para no confundir propiedad con capacidad profesional, ¿puede ser un mismo miembro familiar accionista, miembro del Consejo de Dirección y Directivo?
- La armonía familiar con un protocolo de normas, procedimientos y comunicación dentro de la empresa y un proceso sucesorio coherente.
- Una estructura de propiedad que permita el desarrollo de la empresa con poder seguir manteniendo el control de los elementos clave del negocio por parte de la familia.

En una Empresa Familiar, el ciclo de vida empresarial va íntimamente ligado al familiar:

ETAPA	<u>1ª Generación</u>	<u>2ª Generación</u>	<u>3ª Generación</u>
ACCIONISTAS	El fundador <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad del cónyuge • La sucesión • Transmisión del Patrimonio 	Los hermanos <ul style="list-style-type: none"> • La familia "se complica" • Armonía y trabajo en equipo • Mantener la propiedad en la familia • Gestionar sucesión 	Los primos <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento influencia • Gestión de separaciones • Consolidación visión común
DIRECCIÓN	Emprendedora <ul style="list-style-type: none"> • Sobrevivir • Crecer 	Profesionalizar <ul style="list-style-type: none"> • Revitalizar la estrategia • Formalizar la dirección 	Estructurada <ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos de control • Gobierno con externos
EMPRESA	Triple coincidencia <ul style="list-style-type: none"> • Fortalece el negocio • El empresario supera al gestor • Desarrollo de necesidades de clientes 	Diversificar <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos mercados • Nuevos negocios • Nuevo estilo de dirección 	Consolidar y crecer <ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Internacionalización • Consolidación

¿Qué puede aportar un Directivo de Empresa no familiar a una Empresa Familiar? La respuesta es *"mucho más de lo que la propia Empresa Familiar cree"*. De este modo, puede:

- Ayudar a la empresa a crecer, aportando nuevas ideas para incrementar su competitividad e innovación.
- Fomentar la profesionalización en la gestión.

- Complementar las habilidades del CEO familiar, asistiendo a la toma de decisiones y a la planificación estratégica.
- Actuar como “*back-up*” del CEO en caso de eventualidad grave.
- Mentorizar a la siguiente generación y apoyar en el proceso de sucesión coherente.

Hay que hacerle entender a la Empresa Familiar que según como se contrate al personal externo, implicará un gasto o una inversión para la empresa.

Un gasto sería cuando la Empresa Familiar contrata directamente, sin ayuda externa, por la urgencia de cubrir un puesto vacante, optando por candidatos de perfil bajo, baratos y no conflictivos. Es un error considerar que todos los empleados son igual de rentables y el no invertir en su formación.

Sin embargo, será una inversión para la empresa cuando contraten asesorados externamente aquellos empleados profesionales para nuevos puestos y dediquen parte de su presupuesto a formación para que éstos puedan asumir mayores responsabilidades a largo plazo.

Los ponentes enumeran como posibles causas de fracaso de los Directivos no familiares en la Empresa Familiar una insuficiente remuneración, el hecho de que no exista plan de carrera para poder seguir progresando dentro de la empresa, la imposibilidad de poner en marcha las ideas y cambios necesarios, el deficiente encaje con la cultura y valores de la empresa o el nepotismo destructivo y abuso de la empresa por parte de la familia.

Proponen que para que exista una buena convivencia de los Directivos no familiares y los Directivos familiares, debe existir:

- Un plan de carrera para Directivos familiares y que estén debidamente informados de ello los Directivos no familiares.
- Una política de remuneración basada en un fijo según mercado, evitando pagar más para comprar su lealtad, así como un variable cuyo objetivo sea incentivar a medio plazo, como premio al éxito y a la lealtad a la empresa.
- Un sistema de comunicación y de compensación que les haga involucrarse y actuar como los propios propietarios.
- Comunicación por parte de la Empresa Familiar de los planes de sucesión a aquellos Directivos no familiares que sean clave.

El directivo no familiar que se le plantee la posibilidad de trabajar para una Empresa familiar deberá sopesar sus posibles ventajas y desventajas. Las posibles ventajas serían:

- Trabajar en un entorno menos burocratizado. El poder tomar decisiones más ágiles y flexibles, excepto para la internacionalización y cambios estructurales de la empresa.
- La existencia de un líder claro. Trabajar cerca del que ostenta el poder, conlleva tener una carrera profesional más rápida, con mayor responsabilidad y compromiso con un proyecto empresarial familiar apasionante a largo plazo pero también mayores oportunidades de incrementar las compensaciones económicas.

- Entorno laboral más agradable por la cercanía. Sentir respeto por una familia, sus valores y cultura.

Por otro lado, posibles desventajas serían la dificultad para crecer por tener un techo, asumir que lo mejor queda siempre para la familia independientemente de las capacidades profesionales y el hecho de que es difícil dirigir la empresa hacia el crecimiento sin entrar en contradicciones con la familia.

Por tanto, el proceso de consolidación de un Directivo no familiar dentro de una empresa familiar es una labor ardua de confianza en el tiempo, donde tendrá que demostrar constantemente tanto su eficacia, como su éxito empresarial y una dirección acorde con la cultura empresarial y familiar. De ese modo, paulatinamente irá adquiriendo mayores responsabilidades y delegaciones de poder, así como reconocimiento de autoridad moral y profesional, hasta finalmente incorporarse en un contrato “psicológico” donde la familia le permita un mayor contacto e implicación con ellos, ganando así en autonomía y cotas de poder.

Para ello, el Directivo no familiar debe tener una serie de aptitudes como:

- Adaptabilidad al cambio, tanto a la evolución de la familia como de las relaciones de poder y propiedad.
- Mediación en conflictos familiares que afecten a la empresa por tener autoridad y conocimiento tanto de los intereses de la empresa como de los familiares.
- Tolerancia para asumir ser pospuesto frente a la familia y apoyar el proceso de sucesión que haya adoptado la familia.
- Ser un buen profesional para ganarse la confianza de la familia cada día y ayudar a profesionalizar el negocio y los sistemas de dirección.
- Sentirse parte de la empresa pero no tomar partido en los conflictos familiares, sino promover el trabajo en equipo.

Y finalmente, después de sopesar los pros y contras de trabajar para una Empresa Familiar, existen otros hechos que pueden favorecer la decisión final para aceptar el puesto, como por ejemplo el hecho de que:

- Ya existan otros directivos no familiares en el organigrama y órganos de Gobierno con consejeros independientes.
- Existan coherentes protocolos familiares, plan de sucesión y sistemas formalizados de Dirección y Control de la empresa.
- El directivo sienta empatía con las personas clave de la familia.
- Den al directivo suficiente información sobre la empresa como para que éste pueda analizar y aceptar sus posibilidades de desarrollo profesional. Y el hecho de que las expectativas que tengan sobre él sean realistas.

Y para concluir la charla, los ponentes nos hablan de otras alternativas como acudir a fondos de Private Equity, Vendor Loan o el Management Buy Out (MBO).

El MBO consiste en comprar una empresa familiar en situación conflictiva de sucesión por parte de los Directivos no familiares, con apoyo financiero externo y realizar dicho proceso coordinadamente con la familia. La ventaja para éstos es que conocen bien la empresa y su potencial aunque una advertencia de los ponentes es que actualmente no es buena época para acudir al crédito bancario dadas sus restricciones al crédito y las dificultades de poder presentar garantías personales.

© Carmen Martínez García
© Know Square S.L.